

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 10 ของกระทรวงศึกษาธิการ  
ในบทนี้ขอนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. การพัฒนาสมรรถนะ
4. สมรรถนะของข้าราชการไทย
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท
6. ศึกษานิเทศก์และหน้าที่ศึกษานิเทศก์
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน
9. แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบหรือรูปแบบ (Model)
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาคนมีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย เช่น ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ และกล้า ทองขาว (2544 : 296 ; อนุชาติ พวงสำลี และ คณะ. 2541 : 48 - 50 ; สุนันทา เลานันทน์. 2542 : 224 ; นงลักษณ์ สิ้นสืบผล. 2542 : 15) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึงกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อม

ที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้น

## 2. แนวคิดและหลักการการพัฒนามนุษย์

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2541 : 16) ได้นำเสนอหลักการพัฒนามนุษย์ ดังนี้ 1) การพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพ คือ ทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการประกอบกิจการงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองและครอบครัว มีความรู้ทางการเมืองที่จำเป็นในการดำรงชีวิตอย่างเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์ สุขภาพดี บุคลิกภาพดี สามารถพึ่งตนเองได้ ใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข เป็นต้น 2) การพัฒนามนุษย์ให้มีความสุข คือ การทำให้มีความสุขสงบ มีจิตใจดีงามเยือกเย็นมั่นคง ผ่องใส ไม่มีความเครียด มีความสุขุมเยือกเย็น มีเมตตา กรุณา รู้จักความพอเพียง รู้จักประมาณ เข้าถึงสัจธรรมของชีวิตมองโลกในแง่ดี ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

บุญคง หันจางสิทธิ์ (2543 : 25 - 34) ได้กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านของคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ คือ 1) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์เริ่มจากสถาบันครอบครัว (Family) มารดา บิดา สิ่งแวดล้อมในครอบครัว เป็นที่หล่อหลอมคุณค่าหรือคุณภาพของบุตร ครอบครัวที่ดีมีความรักและความอบอุ่น เป็นรากฐานสำคัญที่จะเป็นแรงผลักดันให้เด็กและเยาวชนอันเป็นกำลังสำคัญ ในการพัฒนามนุษย์ พัฒนาสังคมในอนาคตให้เติบโตขึ้นอย่างสมบูรณ์ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ สิ่งแวดล้อมในครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาการต่าง ๆ ของเด็กทุกด้าน เมื่อใดครอบครัวเผชิญกับปัญหา เมื่อนั้นย่อมมีผลกระทบต่อสถานภาพครอบครัว รวมทั้งความมั่นคงของสังคมด้วย เนื่องจากครอบครัวเป็นภารกิจที่สำคัญของชีวิตมนุษย์ ดังนั้น ครอบครัวที่ดีเท่านั้นจะสามารถป้องกันและแก้ไขต้นเหตุของปัญหาสังคมได้ เด็กจะมีสุขภาพกายและใจที่ดีและมีคุณภาพศักยภาพสูงสุดของแต่ละคนได้ในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับการเลี้ยงดูและการอบรมเด็กในสถาบันครอบครัวเป็นเบื้องต้น 2) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการศึกษา (Education) การศึกษาก่อนการประถมศึกษาหรือการศึกษาก่อนเข้าวัยเรียน มุ่งที่จะอบรมเลี้ยงดูเด็กก่อนวัยเรียนให้มีความพร้อมทุกด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจ เพื่อที่จะรับการศึกษาในระดับต่อไป ส่วนการศึกษาระดับประถมศึกษามุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน อ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณเลขเป็น แก้ปัญหาเป็น สามารถประกอบอาชีพตามสมควรแก่สภาพ ส่วนมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้

ทางวิชาการที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด สำหรับเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือประกอบอาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติได้ ส่วนการอุดมศึกษามุ่งให้ผู้ศึกษามีความรู้ในวิชาชีพขั้นสูงและมีความก้าวหน้าทางวิชาการ สามารถทำการวิจัย ค้นคว้า เพื่อประโยชน์ของตนเอง สังคม และประเทศชาติ และยังมุ่งให้ผู้ศึกษาธารงไว้ ถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรมของชาติอย่างฉลาดและตัดสินใจได้ถูกต้อง การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการหรือจะเรียกว่าการศึกษาตลอดชีวิต (Informal Education หรือ Lifelong Education) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองในชีวิตประจำวัน เรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมรอบตัว การเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการศึกษาที่ให้เจตคติ ค่านิยม ทักษะ ความรู้โดยตรงจากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม เช่น ความรู้ และสิ่งแวดล้อมเป็นความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการประกอบอาชีพต่าง ๆ 3) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรม คือ กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และเจตคติต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและการผลิตในปัจจุบันและอนาคต 4) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการมีสุขภาพอนามัย และโภชนาการที่ดี (Health and Nutrition) คงจะได้ยินสุภาษิตที่ว่า “จิตใจที่ดีอยู่ในร่างกายที่แข็งแรง” (A Sound Mind is in a Sound Body) จิตใจ และร่างกาย มีความสัมพันธ์กัน เวลาเจ็บป่วยไม่สบายจะรู้สึกหงุดหงิด ไม่อยากจะทำงานหรือแม้ทำงานก็ไม่ได้ผลเต็มที่ ในทำนองเดียวกัน หากเป็นนักเรียน หรือนักศึกษา ถ้าสุขภาพไม่ดีก็ไม่สามารถจะรับการศึกษาได้เต็มที่ การเรียนก็จะไม่ได้ผลเท่าที่ควร ความรู้ ความสามารถ หรือคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่ควรจะได้รับเต็มที่ก็จะได้รับน้อยกว่าปกติ 5) การอพยพ (Migration) เป็นการเพิ่มคุณภาพทรัพยากรมนุษย์แรงงานที่อพยพเข้ามาในกรุงเทพมหานคร หรือไปต่างประเทศ ย่อมได้รับความรู้ ประสบการณ์และรายได้มากกว่าที่จะอยู่ถิ่นเดิม จึงเป็นการเพิ่มคุณภาพทรัพยากรมนุษย์อันที่จริงแล้วแรงงานไทยที่อพยพไปชุกตองในต่างประเทศนั้นก็คือ “นักเรียนนอก” ระดับหนึ่ง ไปหาความรู้ ประสบการณ์และรายได้ในต่างประเทศ กลับมากงจะได้ทั้งความรู้ ประสบการณ์ และรายได้ที่จะทำให้เขามีฐานะดีขึ้น มีเงินที่จะลงทุนในการศึกษาของตนเองหรือสมาชิกในครอบครัวเพิ่มขึ้นหรือสามารถจะใช้ในการบำรุงสุขภาพอนามัย ป้องกันหรือรักษาสุขภาพเวลาเจ็บป่วย ย่อมเป็นการเพิ่มคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ของสังคม และประเทศชาติ และ

6) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) บุคคลที่ได้ลงทุนในการศึกษาตั้งแต่ต้นจนจบมหาวิทยาลัย ย่อมจะต้องการที่จะได้งานที่เหมาะสมกับ

ความรู้ที่ตนได้เรียนมา การทำงานเป็นการนำเอาความรู้ที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมา เอามาใช้ในทางปฏิบัติเป็นการฝึกฝนจากของจริง (On-the-job-training) การทำงานในหน้าที่ที่จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) ทำให้เกิดความชำนาญ (Dexterity) ล้วนเป็นการเพิ่มพูนคุณค่าในตัวทรัพยากรมนุษย์ จึงมักจะมีคำกล่าวที่แสดงให้เห็นความสำคัญของประสบการณ์ที่ว่า “บุคคลที่จะมีคุณค่าสูงสุดเมื่อถึงวัยก่อนที่จะเกษียณอายุ” ซึ่งก็หมายความว่า เขาได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์ในการทำงานสูงที่สุดจนถึงวันนี้ อย่างไรก็ตาม การที่บุคคลจะมีงานทำหรือไม่หลังจากการจบการศึกษาหรือฝึกอบรมแล้ว ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของตลาดแรงงาน (Labour Market) ว่าเป็นอย่างไร อุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของแรงงานเป็นอย่างไร ข่าวสารการตลาดแรงงานเป็นอย่างไร

ฝ่ายวิชาการของสภายุคส์ (2545 : 62-65) ได้สรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพและการคุ้มครองทางสังคมจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ว่าต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนไทยทุกคนให้มีคุณภาพ มีสุขภาพแข็งแรง เป็นคนเก่ง คนดี มีระเบียบวินัย รู้หน้าที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลไกทางสังคมทุกระดับ โดยเฉพาะสถาบันครอบครัว องค์กรทางศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน สื่อมวลชน และประชาชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาปัญญา ศีลธรรม และวัฒนธรรมของคนไทย รวมทั้งการบริหารจัดการหลักประกันทางสังคมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพครอบคลุมประชาชนทุกคน และพัฒนาระบบ โครงข่ายการคุ้มครองทางสังคม เพื่อช่วยเหลือกลุ่มคนยากจนและผู้ด้อยโอกาสให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม และพึ่งตนเองได้ในระยะยาว ตลอดจนเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาเทคโนโลยีที่ทำให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาเสพติดและปัญหาอาชญากรรม

จากแนวคิดและหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว สรุปได้ว่า มนุษย์สามารถพัฒนาได้ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยมีกระบวนการ หลักการ วิธีการที่สำคัญ คือ การให้การศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยเริ่มจากการพัฒนาได้ตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดาตลอดจนถึงสิ้นอายุ

### 3. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าแต่ละสิ่งในจักรวาล (The Universe) ทั้งสิ่งเล็กและใหญ่ล้วนเป็นหนึ่งหน่วยระบบ คือ เป็นหน่วยการทำงาน

มีผลผลิต มีกระบวนการทำงานมีสิ่งป้อน มีขอบเขต เป็นส่วนย่อยของอภิระบบ และประกอบ ด้วยอนุระบบ เมื่อนำไปใช้ต้องมีขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 มีความเข้าใจและความเชื่อ ในทฤษฎีระบบ ขั้นที่ 2 มองให้เห็นความเป็นระบบของ โครงการศึกษาอบรมที่จัด และขั้นที่ 3 ปรับปรุงระบบนั้นให้มีประสิทธิภาพ

ระบบที่มีประสิทธิภาพ คือ มีผลผลิตตรงตามที่ตั้งความมุ่งหมายไว้มีกระบวนการทำงานมั่นคงตรงต่อการก่อให้เกิดผลผลิต ไม่วอกวน ไม่สูญเปล่า ระดับของความรับผิดชอบ ควรจะได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ภาระหน้าที่ของหน่วยนั้น ๆ ระดับกระทรวง อันมีรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงเป็นผู้รับผิดชอบ ระดับกรมอันมีอธิบดีเป็นผู้รับผิดชอบ และระดับคณาจารย์ซึ่งนักเรียนแต่ละคนรับผิดชอบ ถ้าแต่ละหน่วยเหล่านี้ ดำเนินงานในความรับผิดชอบของตนจนเกิดประสิทธิภาพ ก็มั่นใจได้ว่าระบบงานการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศจะมีประสิทธิภาพ (เจเลียว บุรีภักดี และนิสารัตน์ ศิลปะเดช. 2546 : 27)

ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) คือ แนวคิดที่เชื่อว่าเอกภพแห่งนี้ (The Universe) เป็นหนึ่งหน่วยระบบ ซึ่งมีคุณสมบัติประการต่าง ๆ ตามที่จะกล่าวต่อไป ยกเว้นบางประการ ที่ยังไม่อาจจะรู้ได้เพราะเอกภพเป็นหน่วยระบบที่ใหญ่โตเกินกว่าที่เราจะสังเกตและพิสูจน์ได้ครบถ้วน และแม้ส่วนประกอบที่เล็กที่สุดของเอกภพ ซึ่งนักวิทยาศาสตร์ปัจจุบันเรียกว่า “ควาร์ก” (Quark) และเราสังเกตหรือพิสูจน์ได้ยากก็เป็นหน่วยระบบเช่นเดียวกัน แต่อาจมีคุณสมบัติอย่างไม่ครบถ้วน ส่วนสิ่งอื่น ๆ ทั้งหลายที่มีขนาดระหว่างกลางของสิ่งทั้งสองนี้ ล้วนมีคุณสมบัติของความเป็นหน่วยระบบครบถ้วนทุกประการ คุณสมบัติสำคัญเท่าที่ได้ค้นพบแล้วของหน่วยระบบแต่ละหน่วย คือ 1) เป็นหน่วยทำงาน 2) มีขอบเขต 3) มีผลผลิต 4) มีกระบวนการ 5) มีปัจจัยนำเข้า 6) มีบริบท 7) มีผลย้อนกลับ 8) ประกอบขึ้นจากหน่วยระบบอนุระบบจำนวนหนึ่ง 9) เป็นหน่วยอนุระบบหนึ่งของหน่วยอภิระบบ 10) มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดบนมิติเวลา และ 11) มีที่มา ที่อยู่และที่ไป (สำนักมาตรฐานการศึกษาสำนักงาน สภาสถาบันราชภัฏและสำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. 2545 : 32-33)

ทฤษฎีแรงจูงใจ เป็นทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ อับบราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) มีความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการเกิดขึ้นเสมอ และประการที่สอง ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นสากลคล้ายคลึงกันทุกวัฒนธรรม และความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็น ไปตามลำดับขั้นนั้นคือความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ความเชื่อพื้นฐาน

2 ประการ ของมาสโลว์ ดังกล่าวแล้วนั้น มีจุดเน้นที่แรงจูงใจ คือ การตอบสนองก่อน เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจนถึงระดับของความพึงพอใจแล้วจะลดความจำเป็นลง ความต้องการชนิดอื่นจะมีความจำเป็นมากขึ้นมาแทนที่และเมื่อได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความจำเป็นของความต้องการอีกชนิดหนึ่งจึงเกิดขึ้นและได้รับการตอบสนองอีกเป็นลำดับ ๆ ไป แต่บางสภาพการณ์บุคคลอาจมีความจำเป็นของความต้องการขั้นต้นที่ได้รับการตอบสนองไปแล้วเกิดขึ้นอีก ความจำเป็นที่ต้องได้รับการตอบสนองอาจจะต้องกลับมาอีกครั้งดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้กับบุคคล ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงและ/หรือพัฒนาการของวุฒิภาวะของบุคคล ต่อไปนี้เป็นกรกล่าวถึงความต้องการตามลำดับ 5 ชั้น (ศักดิ์ไทย สุวกิจบรร. 2545 : 166-167) ดังนี้ คือ 1) ความต้องการทางสรีระ ได้แก่ ความต้องการเกี่ยวกับการกิน การอยู่และความสุขสบายทางกายทั้งปวง ซึ่งจัดว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่จะทำให้มนุษย์มีชีวิตอยู่ได้ 2) ความต้องการสวัสดิภาพ ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงและหลักประกันในการทำงาน สิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจความกลัวความสูญเสียและภัยอันตรายต่าง ๆ 3) ความต้องการทางสังคมความรักและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความต้องการมีเพื่อน คนรัก พ่อ แม่ และลูก 4) ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียงและความนับถือตนเอง ซึ่งเป็นความภูมิใจตนเองและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น สิ่งที่พบเห็นเป็นปกติก็คือความผิดปกติของพฤติกรรมในกลุ่ม เช่น ความเห็นแก่ตัว ความแตกแยกของกลุ่ม เป็นต้น รากเหง้า คือ ความคับข้องใจที่เกิดจากความต้องการทางด้านความนิยมนับถือตนเองที่มีได้รับการตอบสนองนั่นเอง และ 5) ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เป็นความต้องการที่จะแสดงออกตามความสามารถของบุคคลที่บุคคลนั้นอยากจะเป็น ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสุดยอด ของบุคคลที่ไม่ต้องกังวลในเรื่องปากท้อง ความมั่นคงปลอดภัย ความรักและความยอมรับในตนเองหรือศักดิ์ศรีของตนเองอีกต่อไปมนุษย์จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพราะความอยากรู้ อยากเห็น จึงมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองจนไปถึงจุดสุดยอดที่ตนเองมีอยู่อย่างแท้จริงโดยการพัฒนาดังกล่าว ย่อมไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ใด ๆ และต้องคำนึงถึงศีลธรรม และมนุษยธรรมเป็นหลักด้วย

## แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

### 1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ได้นำเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นการสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากรในองค์กร สมรรถนะช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร สมรรถนะกำลังได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยก็ได้มีการนำสมรรถนะมาใช้ประโยชน์มากขึ้นเรื่อย ๆ ทุกองค์กรต่างให้ความสนใจในเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. 2549 : 11) สำหรับเรื่องสมรรถนะมีความเป็นมายาวนานพอสมควร คือ เมื่อประมาณ 30 กว่าปีที่แล้วราว ค.ศ. 1970 หรือตรงกับ พ.ศ. 2513 รัฐบาลสหรัฐอเมริกาเกิดปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เป็นเจ้าหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมให้กับชาวต่างชาติ ซึ่งบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นฝรั่งผิวขาว แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นกับคนที่ผ่านการคัดเลือก ซึ่งมีมาตรฐานในการทดสอบทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์ที่ได้คะแนนสูงนั้นกลับทำงานได้ไม่ดี ในทางกลับกันคนที่ได้คะแนนน้อยกลับทำงานได้ดีกว่าคนที่สอบคัดเลือกได้คะแนนสูง เมื่อเกณฑ์ของคะแนนสอบคัดเลือกที่ได้วัดผู้สมัครงาน ไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้รัฐบาลสหรัฐอเมริกาคิดอยากจะหาวิธีที่จะปรับปรุงแบบทดสอบให้มีความสัมพันธ์กับการทำงานของบุคคลขึ้น จึงได้ว่าจ้างบริษัท Meber เข้ามาเป็นที่ปรึกษาในการวิเคราะห์ศึกษาเพื่อหาทางปรับปรุงแบบทดสอบให้เหมาะสมดังกล่าว (ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ. 2551 : 4-5) โดยบริษัท MeBer ภายใต้การนำของ David McClelland (1973) จึงได้จัดหาเครื่องมือสำหรับคัดเลือก FSIOs ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำ ซึ่ง David McClelland ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performance)
2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ทำให้ผู้ทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David Me C McClelland ต้องการค้นหา คือ ลักษณะของพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performance)

3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performance) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performance) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ David Me C. McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือ Superior Performance นี้ว่า Competency

David Me C. McClelland ได้เขียนแนวคิดเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competency Rather Than Intelligence ว่า IQ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเป็นผู้ที่มี Competency (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 11-13)

## 2. ความหมายของสมรรถนะ

การให้ความหมายของคำใดคำหนึ่งหรือหลายคำ อาจเหมือนกันหรือแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับนักวิชาการหรือผู้รู้แต่ละคน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2551 : 21) สำหรับคำว่า สมรรถนะ แปลมาจากคำว่า Competency ในภาษาอังกฤษ แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านให้คำแปลของ Competency ว่า “ขีดความสามารถ” บางท่านก็ให้คำแปลว่า “ศักยภาพ” (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 13) บางท่านก็แปลว่า “ความสามารถ” (ชง วิทย์วัฒน์. 2553 : 163) แต่โดยส่วนใหญ่แล้วนิยมใช้คำว่า สมรรถนะ เป็นคำแปลของคำว่า Competency ซึ่งคำว่า สมรรถนะ หรือ Competency นี้ได้มีนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 1128) ได้อธิบายความหมายของ สมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยม เหมาะสำหรับเดินทางไกลแต่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้นำคำว่า สมรรถนะ มาใช้กับบุคคลด้วย จึงมีผู้อธิบายความหมายของสมรรถนะของบุคคลดังนี้

McClelland (1973 : 68) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (Job roles) ให้ประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรมมากกว่า เพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและมีผลงานดีกว่าคนอื่น ๆ



Boyatyis (1982 : 123) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า หมายถึง คุณลักษณะสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงบันดาลใจ ลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ มุมมองที่มีต่อภาพลักษณ์ของตนเอง บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ที่มีผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และหรือผลงานที่เหนือกว่าคนอื่น

Farnham and Horton (1992 : 42) ได้อธิบายว่า สมรรถนะเปรียบเสมือนตัวชี้วัดหน่วยงานขององค์กร ซึ่งความแตกต่างของสมรรถนะ ก่อให้เกิดผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่างกันด้วย

Fitt (1992 : 89) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายใต้บุคลิกลักษณะของบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดประสิทธิผล หรือผลการทำงานที่ดี

Spenceer and Spenceer (1993 : 38) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competencies) ว่า หมายถึง คุณลักษณะที่สัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น คุณลักษณะต่าง ๆ ก็คือ แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะเฉพาะ (Traits) ความคิดเห็นของตนเอง (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)

Dales and Hes (1995 : 80) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ได้ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้ คือ องค์ประกอบของความสามารถ (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement)

Nagelsmith (1995 : 61) ได้อธิบายว่า สมรรถนะเป็นความสำคัญที่จะปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีทักษะ ความรู้ ค่านิยม การคิด และเจตคติ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ

Kirsehner, Vilsterm, and Wigman (1997 : 151) ได้ให้นิยามสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้และทักษะทั้งปวง ซึ่งบุคคลมีอยู่ในตน และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายแน่นอนอย่างหนึ่ง ซึ่งในทางที่จะกระทำได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิผลในสถานการณ์นั้น ต้องใช้วิจารณญาณ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในตนเองด้วย ดังนั้น สมรรถนะ (C) จึงเป็นฟังก์ชัน (function) ของความรู้ (K) ทักษะ (Sk) และสถานการณ์ (S) หรือสรุปเป็นสมการได้ว่า  $C=f(K,Sk,S)$

Schoonover Associater (2003) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมหรือชุดของพฤติกรรม ที่อธิบายผลงานแห่งความเป็นเลิศภายใต้บริบทของงานที่ทำ อาทิ ตำแหน่งงาน บทบาทหรือกลุ่มของตำแหน่งงาน หน้าที่ หรือองค์การในภาพรวม เป็น คุณลักษณะที่องค์กรนำมาประยุกต์ ใช้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากช่วยจัดเตรียมปัญหาหลัก ดังเช่น การจัดทำมาตรฐานและความคาดหวังของงาน การปรับคน ทีม และผู้จัดการให้เข้ากับ ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กร การริเริ่ม การมอบอำนาจ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการนำการสอนงาน สมาชิกของทีมและพนักงานมารวมอยู่ในการพัฒนาผลงาน

Shermon (2004) ได้แบ่งความหมายของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ความหมาย คือ ความหมายแรกหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน ภายใต้ขอบเขตของงาน ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความหมายที่สอง หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคล ต้องการเพื่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Shermon ได้ให้ความสำคัญกับความหมาย ที่สอง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงาน โดยแสดงออกทางพฤติกรรม อันนำไปสู่ปัจจัยนำออก ทั้งสินค้าบริการ และผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

สิมา สีมานันท์ (2548 : 1-4) ได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะ คือ ยาค่า ที่แทรกตัวอยู่ในทุกเรื่อง ของการทำงาน และทุกกิจกรรมของการบริหารคน กล่าวคือ หากจะใช้ในการสรรหาหรือเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน ก็จะต้องเน้นที่การพิจารณาตามความเหมาะสมระหว่าง สมรรถนะที่ต้องการในงาน กับสมรรถนะของคนที่จะทำงาน ใช้ในการพัฒนาข้าราชการ เพื่อเพิ่มเติมส่วนที่ขาดหายไป ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5-6) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ อื่น ๆ ในองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มของ พฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่า หากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงาน ในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้น ปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กร บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549 : 6) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่าหมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือ คุณลักษณะ ที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

รวีกา หอมเศรษฐี (2549 : 48) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็นได้ยาก จะส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งสามารถใช้คุณลักษณะดังกล่าวพยากรณ์ถึงระดับของผลงานที่เกิดขึ้น

บิษัย จันทร์วงศไพศาล (2549 : 12) อธิบายว่า Competency หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549 : 17) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ร้อยตำรวจตรีหญิง วรธนา พิธิษฐภุมิตร (2550 : 7) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดจากการสั่งสมความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ประสบการณ์ (Experiences) ทศนคติ (Attitudes) และการติดต่อ (Contact) ผนวกกับบุคลิกภาพ (Personality) ตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ค่านิยม (Values) และแรงจูงใจ (Motives) เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี (Good Performance) ในการบรรลุผลสำเร็จของงานในรูปของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome) ที่มีประสิทธิภาพและความเป็นเลิศต่อวิชาชีพ ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ณรงควิทย์ แสนทอง (2550 : 9) ได้สรุปความหมายของ Competency ออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิก ลักษณะของบุคคลที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ (Attitudes) ความคิด (Belief) และอุปนิสัย (Trait) กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หรือเรียกว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

ธนบูรณ์เกิดดี จิรพัฒนากร (2552 : 24) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

ซูซีย์ สมิททิกอร์ (2552 : 27-28) ได้สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูง จากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

อากรณีย์ ภูวิทย์พันธ์ (2553 : 36) ได้อธิบายว่า Competency หมายถึง ซึ่ดความสามารถ ศักยภาพ สมรรถนะ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่ง Competency เป็นการกระทำหรือการแสดงออกของบุคคลในองค์กร โดยมีความเชื่อว่า Competency จะส่งผลต่อผลลัพธ์ หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ที่กำหนดขึ้น นั่นคือ Competency กับ KPIs จะต้องมีค่าความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive Correlation) กล่าวคือ เมื่อ Competency สูงขึ้นค่า KPIs จะต้องสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น Competency จึงเป็นคุณสมบัติหรือปัจจัยการประเมินที่มักนิยมนำมาใช้เพื่อวัดความสามารถของบุคคลในปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมของพนักงานในอนาคตด้วยเช่นกัน

สุรชัย พรหมพันธ์ (2554 : 188) ได้สรุปเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ เป็นการแสดงถึงความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงานนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุปแล้ว สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ อุปนิสัย และแรงจูงใจ ที่แสดงออกในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อระดับคุณภาพของงานที่ปฏิบัติให้โดดเด่นสูงขึ้นกว่าปกติทั่วไป

การอธิบายเรื่องของสมรรถนะนี้ต้องอธิบายในรูปของพฤติกรรม เช่น คนที่มีสมรรถนะในการแก้ปัญหาต้องมีพฤติกรรมหลายอย่างประกอบ เช่น มีความสามารถในการคาดคะเนปัญหา มีความสามารถในการแยกแยะสาเหตุของปัญหา เป็นต้น การอธิบายสมรรถนะในรูปของพฤติกรรมจะช่วยให้หาวิธีการที่จะพัฒนาพนักงานได้ ซึ่งองค์กรสามารถปลูกฝังพฤติกรรมเหล่านั้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา (นิสคาร์ก เวชยานนท์. 2550 : 21) แม้จะมีการให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว้ในลักษณะใดก็ตาม สมรรถนะจะต้องมีลักษณะสำคัญ 4 ประเภท คือ (ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549 : 15-16)

1. สมรรถนะจะประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนหนึ่งที่มีมองเห็นได้ชัด คือ ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) และอีกส่วนหนึ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ คือ พฤติกรรม (Behavior)

ที่สะท้อนมาจากค่านิยม (Value) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Attitude) และแรงขับ (Drive)

2. สมรรถนะต้องแสดงให้เห็นถึงผลงาน (Outcome)
3. ผลงานที่เกิดจากสมรรถนะนั้นต้องสามารถวัดค่าได้ (Measurable)

โดยทั่วไปจะคุ้นเคยกับคำว่า KPI (Key Performance Indicator)

4. สมรรถนะต้องสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Acquisition Development)

### 3. องค์ประกอบของสมรรถนะ

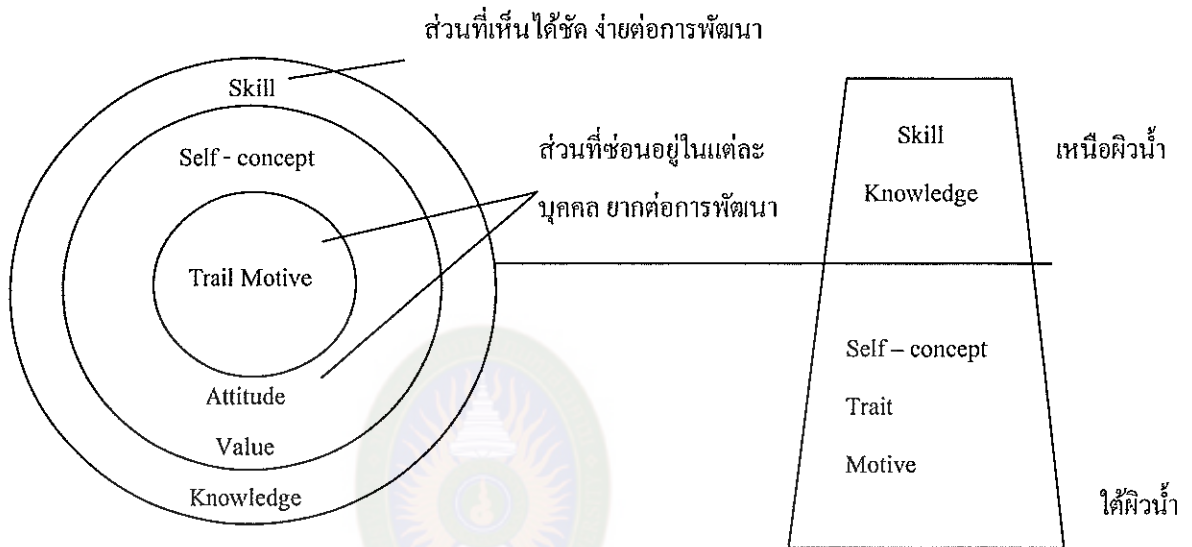
องค์ประกอบของสมรรถนะ เป็นการอธิบายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ร่วมกันเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่ง David C. McClelland (อ้างอิงในสุกัญญา รัศมิธรรม โขติ, 2549 : 15) ได้อธิบายไว้ว่า สมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) ได้แก่ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่นความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) ได้แก่สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำ จนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ
3. ความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) ได้แก่ ทักษะ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตัวเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น
4. นิสัย (Trait) ได้แก่บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือ เขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบของสมรรถนะ ทั้ง 5 ส่วน สามารถแบ่งตามแบบจำลองภูเขา น้ำแข็งได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับที่อยู่เหนือผิวน้ำ เป็นสมรรถนะที่สามารถมองเห็นได้ชัด ได้แก่ ทักษะและความรู้

2. ระดับที่อยู่ใต้ผิวน้ำ เป็นสมรรถนะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคล ได้แก่ ความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) นิสัย (Trait) และ แรงจูงใจ (Motive) ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน และระดับของสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะ และระดับของสมรรถนะ

Spencer and Spenceer (1993 : 10-15) ได้นำเสนอว่า คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของบุคคล ที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด ซึ่งคุณลักษณะพื้นฐาน จะเป็นสิ่งที่ฝังลึก และมีความคงทน จนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ รวมทั้งจะใช้เป็นตัวพยากรณ์ พฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ และพฤติกรรมการทำงาน คุณลักษณะพื้นฐานดังกล่าวประกอบด้วย

1. แรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดัน หรือกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือเป็นตัวกำหนดทิศทาง หรือทางเลือกในการแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่นเมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย จะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อจะทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

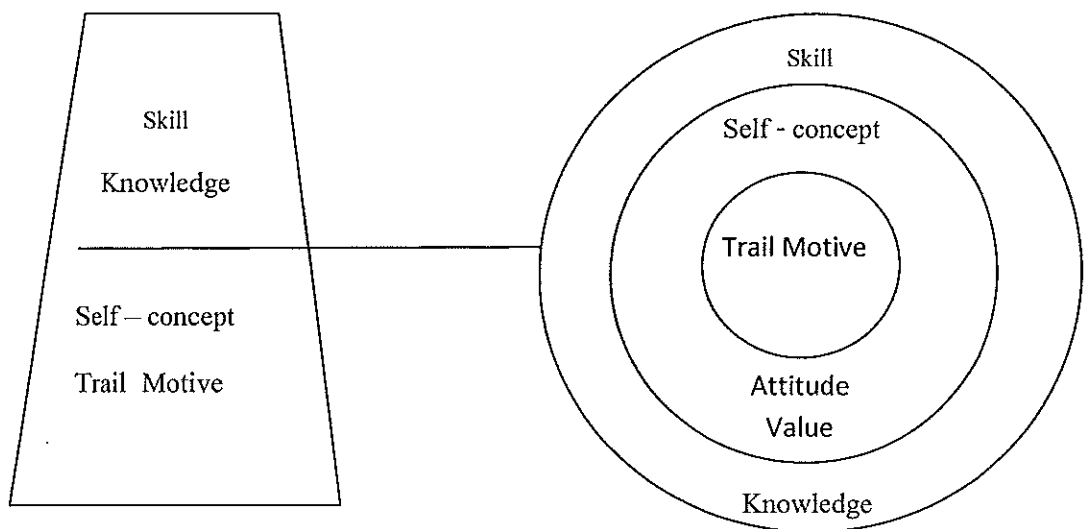
2. อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

3. การรับรู้ตนเอง (Self - concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึง เจตคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตนาการส่วนบุคคล (Self-image) เป็นต้น

4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักแนวความคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมี ในสาขาวิชาชีพนั้นๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต

5. ทักษะ (Skill) หมายถึงความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บุคคลทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการคิดหาให้คนไข้โดยไม่รู้สึกเจ็บของพยาบาล ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ

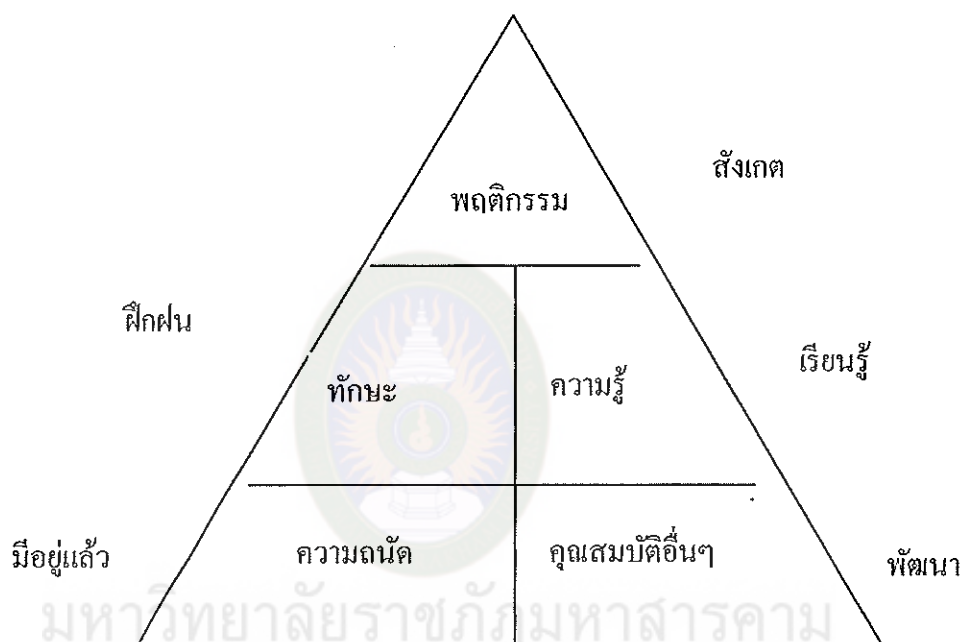
สมรรถนะที่ Spenceer and Spenceer (1993) ได้อธิบายคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Elaraacteristics) เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ส่วนนี้เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาคือใต้น้ำนั้น ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะ (Trait) และการรับรู้ตนเอง (Self - Concept) เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า องค์ประกอบของสมรรถนะสามารถจำลองให้ปรากฏชัด โดยเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

จากองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ของสมรรถนะ หากพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะเห็นว่า องค์ประกอบดังกล่าวมีที่มาจาก 2 ส่วน คือ ความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate Abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired Abilities) ซึ่งสามารถนำเสนอในรูปแบบของ Competency Pyramid ได้ (Lueion and Lepsinger. 1999 : 7) โดยสามารถอธิบายได้ตาม แผนภาพที่ 3 ดังนี้

Competency Pyramid



แผนภาพที่ 3 Competency Pyramid

ความถนัด (Aptitude) จะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate abilities) จะนำไปสู่ ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquire abilities) ที่จำเป็นต้องใช้การเรียนรู้ ความพยายามศึกษาหาข้อมูล และประสบการณ์ ส่วนที่เป็นคุณสมบัติอื่น ๆ เช่น อุบนิสัยที่เชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้นำ ความมั่นคงทางอารมณ์ ฯลฯ จะนำไปสู่ความสามารถในการทำงาน สิ่งที่จะเห็นได้ชัดจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาโดยพฤติกรรมเหล่านี้จะมาจากทั้งที่เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง



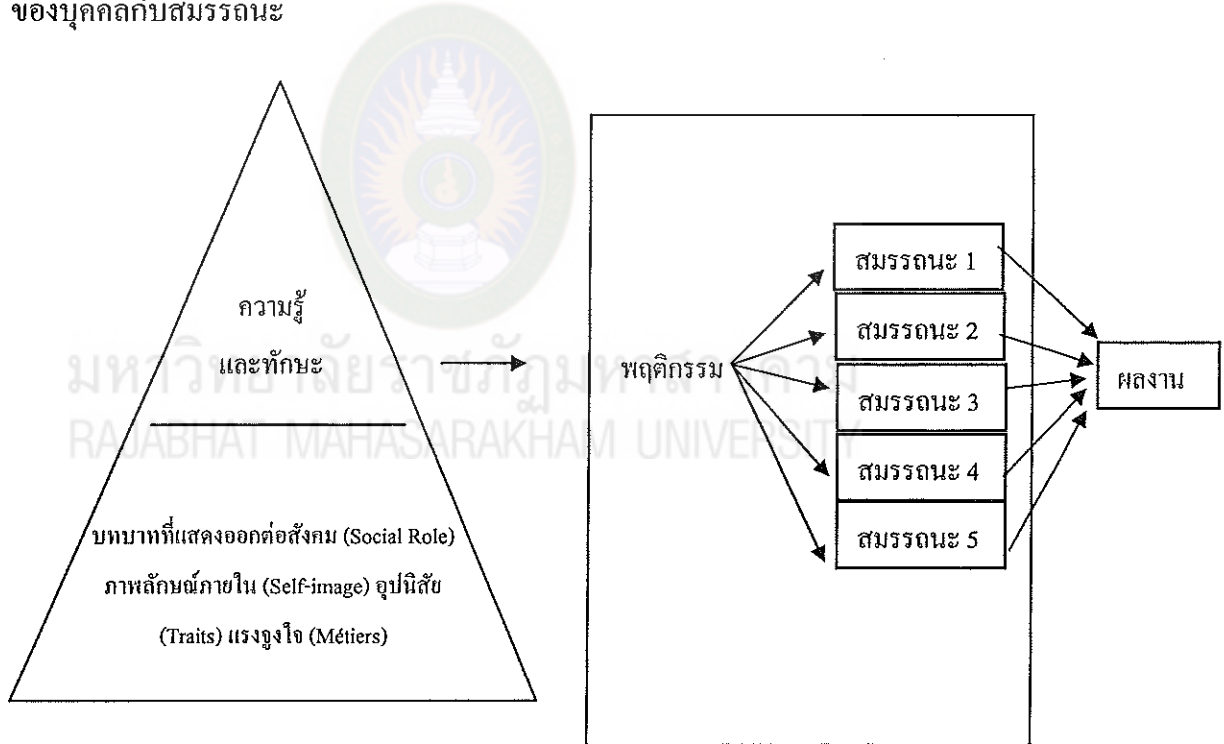
ความสามารถที่มีมาแต่เดิม คือความถนัดในสิ่งต่าง ๆ จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการนำไปสู่ทักษะที่มาจากการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ และความรู้ที่มาจากการใฝ่ศึกษาหาข้อมูลข่าวสารอยู่เป็นประจำ โดยทั้งส่วนทักษะและความรู้ จะสามารถพัฒนาได้เมื่อผ่านการเรียนรู้ ซึ่งความสามารถที่มีมาแต่เดิมนี่ก็สามารถพัฒนาได้เช่นกัน (ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549 : 14-15)

#### 4. ลักษณะของสมรรถนะ

การอธิบายเรื่องของสมรรถนะนี้ ต้องอธิบายในรูปของพฤติกรรม เช่น คนที่มีสมรรถนะในการแก้ปัญหาต้องมีพฤติกรรมหลายอย่างประกอบ เป็นต้นว่า มีความสามารถในการคาดคะเนปัญหา มีความสามารถในการแยกแยะปัญหา มีความสามารถในการค้นหาทางออกของปัญหา มีความสามารถในการแยกแยะสาเหตุของปัญหา เป็นต้น นอกจากนี้การอธิบายสมรรถนะในรูปของพฤติกรรม จะช่วยให้หาวิธีการที่จะพัฒนาบุคคลากรได้ ถึงแม้ว่าพฤติกรรมบางอย่างอาจจะยากในการสอน เช่น พฤติกรรมความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น แต่พฤติกรรมที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมนี้ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือการรับฟังความต้องการของลูกค้า องค์กรก็สามารถปลูกฝังพฤติกรรมเหล่านั้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้นการพยายามที่จะอธิบายสมรรถนะออกมาในรูปของพฤติกรรมจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้ง่ายขึ้น (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2550 : 21) ซึ่งสอดคล้องกับที่ พชรวิทย์ จันทศิริสิริ ซึ่งได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ๆ ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ และสามารถพัฒนาได้ด้วย (พชรวิทย์ จันทศิริสิริ, 2554 : 11)

พฤติกรรมที่ถือว่าเป็นสมรรถนะ จะต้องเป็นพฤติกรรมที่เห็น ได้ชัด และเป็นพฤติกรรมที่มาจากใจที่ต้องการแสดงออก จึงจะเรียกว่าเป็นสมรรถนะ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเราเดินเข้าร้านสะดวกซื้อ ทันทีที่มีสัญญาณเสียง “นึ่งหนอง” จะได้ยินเสียงพนักงานภายในร้านกล่าวสวัสดิ์ต้อนรับ โดยไม่หันหน้ามามองเราเลย บางครั้งเราเปิดประตูออกไปยังได้รับคำกล่าวสวัสดิ์ตีทักทายแทนคำขอบคุณก็มีด้วย พฤติกรรมนี้ไม่ใช่สมรรถนะ หรือพนักงานเก็บเงินในห้างสรรพสินค้าบางแห่ง ยกมือไหว้ขอบคุณลูกค้าที่จ่ายเงินด้วยกิริยากระด้าง ๆ ในขณะที่มือยังถือปากกา หรือใบเสร็จรับเงินอยู่ พฤติกรรมเช่นนี้ก็ไม่ใช่สมรรถนะเช่นเดียวกัน (ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549 : 15)

สมรรถนะจึงเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นในองค์กร อีกทั้งยังส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้น มีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ (นิสดารก์ เวชยานนท์. 2550 : 110) โดยที่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ อันได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) จะเป็นปัจจัยส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานจะมีคุณลักษณะแตกต่างกัน และส่งผลต่อคุณภาพของผลงานที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานนี้ เราเรียกว่าสมรรถนะ (Competency) ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับสมรรถนะสามารถอธิบายได้ ดังแผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับสมรรถนะ



แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับสมรรถนะ  
 ที่มา : นิสดารก์ เวชยานนท์. Competency Model กับการประยุกต์  
 ใช้ในองค์กรไทย (2550 : 110)

## 5. ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะ เป็นพฤติกรรม ของบุคคล ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ อุปนิสัย และแรงจูงใจของแต่ละบุคคล ในการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง การแบ่งประเภทของสมรรถนะจึงแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการ หลายท่านได้แบ่งสมรรถนะออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

David C. McClelland (อ้างอิงในสุภัญญา รัศมิธรรมโชติ. 2549 : 17-18) ได้อธิบายไว้ว่า Competency เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motives) แต่สิ่งที่มีจะทำให้คนทั่วไปสับสนคือ Competency แตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทศนคติ/แรงจูงใจอย่างไร และความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็น Competency หรือไม่ จากการศึกษาของ David C. McClelland พบว่า Competency สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. Competency ขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่เป็นประจำ เป็นต้น ซึ่ง Competency พื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น ได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้ จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่า ความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. Competency ที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง บังคับที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน หรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก

Speneer, L. M. & Speneer, S.m. (1993) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

สมรรถนะประเภทที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ผล (Achievement) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเอาใจใส่ต่อกฎระเบียบ คุณภาพ ความถูกต้อง ความคิดริเริ่ม

สมรรถนะประเภทที่ 2 การบริหารและการช่วยเหลือคนอื่น (Helping and human service) ประกอบด้วยความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมุ่งสู่การบริการลูกค้า

สมรรถนะประเภทที่ 3 การใช้อิทธิพล (Impact and influence) ประกอบด้วย การใช้อิทธิพลครอบงำ การตระหนักถึงองค์การ และการสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะประเภทที่ 4 การบริหารจัดการ (Management) ประกอบด้วยกลุ่ม มุ่งพัฒนาคนอื่น การชี้แนะ การให้ความร่วมมือ การทำงานเป็นกลุ่ม และภาวะผู้นำกลุ่ม

สมรรถนะประเภทที่ 5 การคิด (Cognitive) ประกอบด้วยการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิด รวบรวม

สมรรถนะประเภทที่ 6 การสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (Personal Effectiveness) ประกอบด้วยการควบคุมตนเอง มั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่น และ มุ่งมั่นต่อองค์การ

Virtanen (1996 : 60-61) ได้นำเสนอว่า สมรรถนะพิจารณาได้ 4 ด้าน คือ

1) สมรรถนะด้านงาน (Task Competency) หรือสมรรถนะในการสร้างผลงาน หรือ ความสามารถในการทำงาน การวางแผน และการกำหนดการใช้เครื่องมือและบุคลากรเพื่อให้ บรรลุตามเป้าหมายการทำงาน 2) สมรรถนะด้านอาชีพ (Professional Competency) คือ ความสามารถในการทำงานที่เฉพาะเจาะจง อาศัยความสามารถเฉพาะด้าน 3) สมรรถนะ ด้านการเมือง (Political Competency) หรือสมรรถนะการสร้างการยอมรับตามกฎหมาย คือ ความสามารถในการชี้แนะ ชักจูง โน้มน้าวใจเพื่อครอบครองอำนาจในการจัดแบ่งทรัพยากร ร่วมกัน และ 4) สมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Competency) เป็นสมรรถนะการคิดอย่างมี เหตุผลบนพื้นฐานของศีลธรรม และสมรรถนะทางการเมือง ในขณะที่สมรรถนะเกี่ยวกับการ ทำงาน และสมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จัดเป็นสมรรถนะเฉพาะด้าน (Specifics Competency) ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตามการเกิดสมรรถนะ ในแต่ละด้านเป็นการเกิดขึ้นเนื่องจากองค์ประกอบของสมรรถนะทั้งในส่วนที่เป็นค่านิยม (Value Competency) และส่วนที่เป็นทักษะความรู้

Farnham (1993 : 58-59) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านงาน (Task Competency) คือสมรรถนะในการสร้างผลงาน หรือสมรรถนะในการทำงาน การวางแผนและกำหนดการใช้เครื่องมือและบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Professional Competency) คือสมรรถนะในการทำงาน ที่เฉพาะเจาะจงต้องอาศัยสมรรถนะในการชี้แนะชักจูง โน้มน้าวใจเพื่อครอบครองอำนาจใน

การจัดแบ่งทรัพยากร โดยเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และ 3) สมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Competency) การคิดอย่างมีเหตุผลบนพื้นฐานของศีลธรรม ซึ่งหากพิจารณาให้ส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะทางจริยธรรมและสมรรถนะทางการเมือง ในขณะที่สมรรถนะเกี่ยวกับการทำงาน และสมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จัดเป็นสมรรถนะเฉพาะด้าน (Specific Competency) ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน

สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป. : 2-3) นำเสนอว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท โดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะ 2 ประเภทนี้ ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competency)

สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ได้แก่ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดีออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลาง

สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competency) ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นเครื่องบอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณสมบัติหรือพฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรม หรือค่านิยมในองค์กร เช่น บางองค์กรจะมีสมรรถนะหลักว่ามีความรับผิดชอบ มีความผูกพัน มีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความซื่อสัตย์หรือใส่ใจต่อคุณภาพ

2. สมรรถนะวิชาชีพ (Professional Competency) คือ คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ และความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในแต่ละระดับจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้ทำงานสำเร็จ ซึ่งเป็นสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละระดับ เช่น ระดับจัดการ ระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีสมรรถนะในเรื่องการบริหารความเปลี่ยนแปลงในระดับกลางจะมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ ให้เป็นภารกิจขององค์กร ส่วนในระดับหัวหน้างานจะต้องมีความเป็นผู้นำ การบริหารจัดการ การวางแผนปฏิบัติการ

3. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competency) หรือสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถทางด้านเทคนิคการปฏิบัติที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตาม

หน่วยงาน หรืออีกนัยหนึ่งเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เช่น ทักษะในการ ออกแบบ หรือการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทักษะความรู้ด้านการบัญชี เป็นต้น

ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549 : 19) ได้แบ่งประเภท Competency ออกเป็น

3 ประเภท คือ 1) Core Competency 2) Professional Competency 3) Functional Competency ส่วนณรงค์วิทย์ แสันทอง (2550 : 10-11) นั้น ได้แบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 3 ประเภท ด้วยกัน ได้แก่

1. Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนคนนั้น สามารถสร้างผลงานใน การปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่าค่ามาตรฐาน

3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้น สามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่ง ใด ได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น ความสามารถในการอาศัยอยู่กับแมลงป่อง หรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถเฉพาะบุคคล”

(ห้ามลอกเลียนแบบ)

สำหรับ ชำรงศักดิ์ กงศาสวัสดิ์ (2549 : 12-19) ได้แบ่ง Competency ออกเป็น 2 ประเภท คือ Core Competency และ Functional Competency 1.) Core Competency หมายถึง คุณลักษณะหรือสมรรถนะ หรือความสามารถ หรือคุณสมบัติ ภาควงศ์ขององค์กรที่ กำหนดให้พนักงานทุกคนจะต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่ง ขององค์กร ที่จะช่วย ให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอดรอดฝั่ง ในขณะที่เดียวกัน พนักงานที่ขาด Core competency ก็ต้องได้รับการพัฒนา หรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็อาจจะ อยู่ในองค์กรนั้นลำบาก 2.) Functional Competency เป็นคุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่คนทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมีความสามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ อย่างประสบความสำเร็จซึ่งหากตำแหน่งงานต่างกันไป หรือทำงานกันคนละหน่วยงาน ก็จะมี Functional Competency ที่ไม่เหมือนกัน เพราะลักษณะงานที่ทำนั้นแตกต่างกัน

ในส่วนของ ชูชัย สมितिไกร (2552 : 30-31) นั้น ได้แบ่งสมรรถนะของบุคคลกร ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใด หรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม
2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง ๆ เช่น ผู้ทำงานอยู่ในแผนกการตลาด ก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะสายการตลาด ส่วนผู้ที่ทำงานในแผนกบัญชีและการเงินก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะสายงานบัญชีและการเงิน เป็นต้น
3. สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคคลกรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และแสดงบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency)

ในมุมมองของ อารักษ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553 : 39-45) ได้แบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) Core Competency 2) Managerial Competency 3) Function Competency ซึ่งแต่ละประเภทมีรายละเอียด ดังนี้

Core Competency หมายถึง ความสามารถหลัก หรือศักยภาพหลัก หรือสมรรถนะหลัก หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ หรือเป้าหมายหลักขององค์กร โดยคาดหวังให้บุคลากรทุกระดับตำแหน่งงานจะต้องมี หากบุคลากรในองค์กรคนใดไม่มีจะต้องหาวิธีการพัฒนาบุคลากร ดังกล่าวให้มี Core Competency ให้ได้

Managerial Competency หมายถึง ความสามารถด้านบริหารจัดการ หรือศักยภาพด้านบริหารจัดการ หรือสมรรถนะด้านบริหารจัดการ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านบริหารจัดการ เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นจากบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารในองค์กร โดยคาดหวังว่าจะให้บุคลากรในระดับบริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไปจำเป็นต้องมี Managerial competency องค์กรจะต้องหาวิธีการพัฒนาผู้บริหารให้มี Managerial Competency ในส่วนที่ยังขาดอยู่

Function Competency หมายถึง ความสามารถในการทำงาน เฉพาะด้าน หรือศักยภาพในงานเฉพาะด้าน หรือสมรรถนะในงานเฉพาะด้าน หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงานเฉพาะด้าน เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นจากบทบาทหน้าที่งานเฉพาะที่แตกต่างกันของแต่ละตำแหน่งงาน โดยคาดหวังให้บุคลากรทุกระดับตำแหน่งจะต้องมี Functional Competency องค์กรจะต้องหาวิธีการพัฒนาบุคลากร ให้มี Functional Competency ในส่วนที่ยังขาดอยู่

โดยสรุปแล้ว สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถใน

การปฏิบัติงาน ดังนั้นการแบ่งประเภทสมรรถนะ จึงแบ่งโดยอาศัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนใน องค์กรการ ไม่ว่าจะอยู่ในระดับ ตำแหน่ง งานใด จำเป็นจะต้องมี เป็นสมรรถนะที่สะท้อนภาพรวม ขององค์กรและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะ เฉพาะของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จะทำให้งานในตำแหน่งนั้นๆบรรลุตามที่ องค์กรคาดหวังไว้ สมรรถนะประจำสายงาน จะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามแต่ละสายงาน หรือตามแต่ละตำแหน่งงาน เพราะสายงานแต่ละสาย ตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง จะมี รายละเอียดของงานที่ไม่เหมือนกัน

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะสมรรถนะประจำสาย งานของศึกษานิเทศก์ หรือสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ เพื่อหาคำตอบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ที่ศึกษานิเทศก์ควรเป็นอย่างไร ศึกษานิเทศก์มีสมรรถนะใน การปฏิบัติหน้าที่ในระดับใด และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของ ศึกษานิเทศก์ควรเป็นเช่นใด ทั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะภายในขอบเขตของศึกษานิเทศก์ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 10ของกระทรวงศึกษาธิการ

## 6. ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นเครื่องแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยจะ แสดงออกในรูปของพฤติกรรมการทำงาน หากบุคลากรขององค์กรใดมีสมรรถนะใน การปฏิบัติงาน หรือมีสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่สูง องค์กรนั้นก็จะประสบผลสำเร็จใน การดำเนินงาน ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรใด บุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะในการปฏิบัติ หน้าที่อยู่ในระดับต่ำ องค์กรนั้นก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตามภารกิจ ด้วย เหตุนี้ ทุองค์กรจึงจำเป็นต้องหาทางพัฒนาบุคคลกรให้เป็นผู้มีสมรรถนะสูงใน การปฏิบัติหน้าที่

สมรรถนะ (Competency) สามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือ การคัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การประเมินเพื่อสืบทอดตำแหน่งและการบริหาร ผลตอบแทน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550 : 72) ทั้งนี้การนำระบบสมรรถนะมาใช้ใน



กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (นิสดารก์ เวชยานนท์. 2550 : 198) เพื่อพัฒนาความสามารถบุคลากร เพื่อพัฒนาระบบการประเมิน และเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ด้าน คือ ด้านการคัดเลือกบุคลากร ด้านการบริหารผลงาน และด้านการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยยึดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency-Based Human Research Development) จะถูกกำหนดขึ้นจากยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของคนและขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น สิ่งจำเป็นในการฝึกอบรม คือ ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการในการฝึกอบรม และต้องมีวิธีการทดสอบเพื่อให้ทราบว่าบุคคลมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครต้องการพัฒนาสมรรถนะให้มากขึ้น โดยมีการจัดหลักสูตรและการติดตามประเมินผลด้วย (นิสดารก์ เวชยานนท์. 2550 : 116-117)

### การพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ดังที่ ชัยพร วิชชาวุธ และคณะ (2546 : 92) ได้นำเสนอว่า บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้การพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดำเนินงานอย่างมีเป้าหมายสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี สมควรกำหนดผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐที่สำคัญ 4 ฝ่าย คือ 1) ตัวเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคล 2) ผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ 3) หน่วยงานให้บริการด้านการอบรมและพัฒนาและ 4) หน่วยงานเจ้าสังกัดของเจ้าหน้าที่ โดยแต่ละฝ่ายควรมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนี้

#### 1. ตัวเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคล

ตัวเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคลมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ได้แก่ จัดทำแผนอาชีพ (Career Plan : CP) แผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ของตนเอง ดำเนินการพัฒนาตนเองตาม IDP และประเมินผลการพัฒนาตนเองด้วยตนเอง

## 2. ผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่

ผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนา และส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ให้คำปรึกษาและให้ความเห็นชอบแก่การจัดทำ CP และ IDP ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างตาม ความจำเป็นของการพัฒนา (Development Needs) ของผู้ใต้บังคับบัญชา และตรงตามความ จำเป็นในการปฏิบัติการกิจของหน่วยงาน (Agency ' s Mission) จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากร บุคคลของหน่วยงานที่ตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานและต่อ CP และ IDP ของเจ้าหน้าที่ ภายในหน่วยงาน ประสานงานการส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ให้การอบรม บรรยาย สอนงาน เป็นต้น และประเมินผลการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ หน่วยงาน

## 3. หน่วยงานให้บริการด้านการอบรมและพัฒนา

มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการช่วยเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาตนเอง ได้แก่ จัดทำ และจัดหาหลักสูตรการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนา และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาตนเองตาม IDP ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่ตนสังกัด ประสานงาน การจัดคนเข้ารับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่างๆ ดำเนินการจัดอบรมและพัฒนาใน หลักสูตรต่าง ๆ พัฒนารฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Data Base) และเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ต่าง ๆ ผ่านระบบคอมพิวเตอร์สื่อทางไกล เพื่อการสืบค้นและการใช้ประโยชน์อย่างสะดวก และประเมินผลการจัดอบรม พัฒนาและการใช้บริการของสื่อต่าง ๆ

## 4. หน่วยงานเจ้าสังกัดของเจ้าหน้าที่

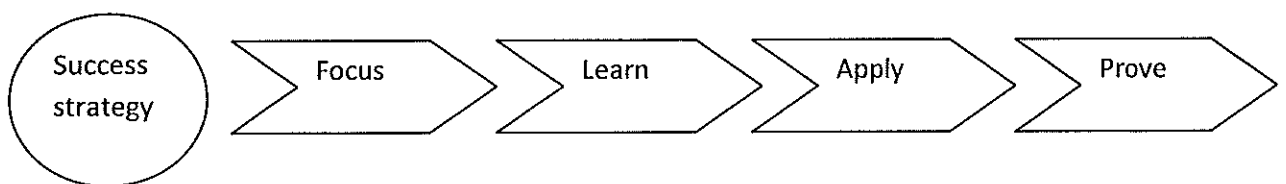
มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนา ตนเองของเจ้าหน้าที่ในสังกัด ได้แก่ จัดสรรงบประมาณสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย วิธีการต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่สามารถยืดหยุ่นปรับตัว เรียนรู้ และพร้อมที่จะรับภารกิจใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานจัดอบรมและพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการ จัดอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ในสังกัดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูง ส่งเสริมสนับสนุน ผู้บังคับบัญชา เป็นครู เป็นพี่เลี้ยงและเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริม

สนับสนุนการสร้างวิทยากรภายในหน่วยงาน ส่งเสริมสนับสนุนการสืบเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การงาน ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของหน่วยงาน

Swanson and Hotton (1997 : 24-25) ได้นำเสนอทฤษฎีการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้ คือ

1. การผูกโยงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร โดยการทำกรประเมินความต้องการจริง ๆ ขององค์กรและตำแหน่งงานในหน่วยงานต่าง ๆ วิเคราะห์ประวัติการพัฒนาเบื้องต้นเพื่อลำดับความสำคัญในการพัฒนา
2. การศึกษาและประยุกต์ใช้หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร อาจใช้การประเมินแบบ 360 องศาเป็นตัวช่วยในการศึกษาวิจัย
3. การประยุกต์สู่การปฏิบัติตามที่ได้ทำการศึกษาและประเมินสถานการณ์ ระหว่างการปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
4. การพิสูจน์และยืนยันผล เป็นกระบวนการพิจารณาผลกระทบจากการพัฒนาที่ส่งผลต่อองค์กรด้านการพัฒนาโดยรวม และความคุ้มค่าทางการลงทุนและทำการประเมินผล การพัฒนารายบุคคลจากการอบรมพัฒนานั้นๆ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำเสนอโดย Swanson and Hotton สามารถเขียนเป็นภาพได้ ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (ฤตชน วงศ์รัตน์. 2553 : 36 – 40)

ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบริษัทไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจของบริษัท
- ขั้นตอนที่ 2 พิจารณากำหนดสมรรถนะขององค์กร
- ขั้นตอนที่ 3 พิจารณากำหนดสมรรถนะพนักงานแต่ละระดับ
- ขั้นตอนที่ 4 กำหนดระดับสมรรถนะและคำอธิบายระดับสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 5 จัดจำแนกสมรรถนะตามภาระงาน

ขั้นตอนที่ 6 การใช้สมรรถนะในระบบงานทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินสมรรถนะ

## แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

อริญ โสคติพันธุ์และคณะ (2550 : 12 ; อ้างถึงใน วณิช นิรันดรานนท์. 2552 : 147 – 148) ได้บรรยายในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำร่างหลักสูตรและเครื่องมือประเมินผลแบบมุ่งสมรรถนะ ไว้ว่า การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการมีวิธีการดำเนินการได้ดังนี้

1. Continuing Education “C” หมายถึง การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพื่อให้สำเร็จวุฒิการศึกษา เหมาะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านข้อความรู้ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีสถาบันการศึกษารับรองวิทยฐานะ

2. Expert Briefing “E” หมายถึง การไปพูดคุย ปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เหมาะสำหรับกรณีที่มีสมรรถนะในเรื่องนั้นเป็นข้อเทคนิคผสมผสานกับประสบการณ์ที่ต้องได้จากผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริง ๆ และต้องการได้รับภายในเวลาอันสั้น

3. Job Rotation “J” หมายถึง การหมุนเวียนงาน เป็นการสับเปลี่ยนบุคลากรในหน่วยงานให้ไปทำหน้าที่ในหน่วยงานใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานเดิมที่ปฏิบัติอยู่ เหมาะสำหรับกรณีที่สมรรถนะด้านนั้น ไม่สามารถพัฒนาได้จากงานในหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จำเป็นต้องเรียนรู้จากการเปลี่ยน ไปทำหน้าที่อื่น เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่ต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

4. On the Job Training “OJT” หมายถึง การสอนงานในขณะปฏิบัติงานจริง โดยมากแล้วจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในเชิงเทคนิค เนื่องจากสมรรถนะในเรื่องนั้น ไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการสอน การบรรยายในห้อง แต่ต้องลงมือปฏิบัติจริงเท่านั้น จึงจะพัฒนาทางด้านนี้ได้และจำเป็นต้องมีผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

5. Assignment “A” หมายถึง การมอบหมายงานหรือ โครงการใดโครงการหนึ่ง ให้ไปดำเนินการ เพื่อให้มีโอกาสนในการพัฒนาสมรรถนะด้านนั้น ได้อย่างแท้จริง โดยทั่วไปมักใช้ควบคู่กับแนวทางฯ อื่น

6. Self-directed Study “S” หมายถึง การศึกษาค้นคว้าความรู้ที่ด้วยตนเอง ในกรณีที่สมรรถนะเรื่องนั้น มีสื่อที่ให้ศึกษา ค้นคว้าพร้อมอยู่แล้ว สามารถเข้าถึงและศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองได้ไม่ยาก ควรมีแนวทางการตรวจสอบด้วยว่าบุคลากรนั้นมีการศึกษาค้นคว้าจริง ๆ มักใช้ควบคู่กับ Expert Briefing ในกรณีที่เกิดข้อสงสัย

7. Workshop, Class or Seminar “W” หมายถึง การพัฒนาโดยการอบรมในห้องเรียนเหมาะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์ไม่มีความเสี่ยงและต้องการเรียนรู้ในภาพรวมอย่างเป็นระบบก่อนไปปฏิบัติจริง

สมนึก ทองเอี่ยม (2550 : 117 – 118) ได้สรุปแนวทางและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทาง ประกอบด้วยแนวทาง 4 แนวทาง แต่ละแนวทางมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

แนวทางที่ 1 หน่วยงานต้นสังกัดของบุคลากร

หน่วยงานต้นสังกัดของบุคลากรมีแนวทางและวิธีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สร้างบรรยากาศองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

แนวทางที่ 2 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอบรมและพัฒนา

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอบรมและพัฒนาเป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการประเมินความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน จัดทำและจัดหาหลักสูตรพัฒนาสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ประสานงานการจัดบุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ พัฒนาฐานข้อมูลความรู้ และจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในลักษณะต่าง ๆ

แนวทางที่ 3 ผู้บังคับบัญชาพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างบรรยากาศและกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การสอนงาน การให้คำปรึกษา การให้ฝึกปฏิบัติงาน การสาธิต การสร้างสถานการณ์จำลอง การมอบหมายงานที่ยากและมีความสำคัญให้รับผิดชอบดำเนินการ การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่ตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงาน การสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ของผู้ได้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ประเมินผลการพัฒนาตนเอง  
ของผู้ได้บังคับบัญชาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชารายบุคคล

#### แนวทางที่ 4 บุคลากรพัฒนาตนเอง

บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง  
ในระหว่างการปฏิบัติงาน (On the Learning) โดยมุ่งการเรียนรู้จากการทำงานในหน้าที่ความ  
รับผิดชอบและงานพิเศษที่มีความยากและมีความสำคัญให้รับผิดชอบดำเนินการ การเรียนรู้  
ด้วยตนเองจากการใช้บทเรียนสำเร็จรูป การอ่านตำรา คู่มือการทำงาน และสื่อการเรียนรู้  
ประเภทต่างๆ การพัฒนาตนเองด้วยการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan  
: IDP) เป็นรายบุคคล ดำเนินการพัฒนาตนเองตาม IDP และประเมินผลการพัฒนาตนเองด้วย  
ตนเอง

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวจึงพอที่จะสรุปได้ว่า การพัฒนา  
สมรรถนะของบุคลากรนั้นมีบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้แก่ เจ้าตัวบุคลากรเอง  
ผู้บังคับบัญชา หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งต่างก็มีบทบาทหน้าที่ใน  
การพัฒนาสมรรถนะแตกต่างกันไป การพัฒนาสมรรถนะนั้นจะต้องดำเนินการอย่างเป็น  
ขั้นตอน โดยอาศัยแนวทางและวิธีการพัฒนาได้หลายแนวทาง คือ 1) หน่วยงานต้นสังกัดของ  
บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัด 2) หน่วยงานที่รับผิดชอบ  
ด้านการอบรมและพัฒนา เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ 3) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการ  
พัฒนาสมรรถนะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 4) บุคลากรพัฒนาตนเอง

#### สมรรถนะของข้าราชการไทย

ในประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัท  
ข้ามชาติชั้นนำที่มีหน่วยงานหรือสำนักงานตั้งอยู่ในประเทศไทย ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าสู่  
บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น บริษัท เครือปูนซีเมนต์ไทย บริษัท ซินคอร์เปอร์เรชั่น บริษัท  
ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้นและด้วยเหตุผลที่ภาคเอกชนได้นำ  
แนวความคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็น ได้ชัดได้ก่อให้เกิดความตื่นตัวใน  
วงราชการจึงได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะไปทดลองในหน่วยราชการ สำนักงาน  
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(สำนักงาน ก.พ.) ได้จ้างบริษัท Hay group ซึ่งเป็นที่ปรึกษา  
เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาทดลองใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
โดยในระยะแรกได้ทดลองนำมาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในปี พ.ศ. 2547

(จรัมพร ประถมบุรณ. 2548 : 3) ประกอบกับประเทศไทยประสบกับปัญหาในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ซึ่งเป็นปัญหาในส่วนที่เกี่ยวกับระบบโครงสร้าง และปัญหาในส่วนที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ซึ่งปัญหาในส่วนที่เกี่ยวกับตัวบุคคลซึ่งได้แก่ข้าราชการนั้น พบว่าข้าราชการขาดการประเมินผลงาน ที่สามารถชี้วัดคุณค่า ของข้าราชการเพื่อกำหนดรางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสม ขาดการจูงใจให้ข้าราชการอุทิศตนเพื่องานอย่างจริงจัง ค่าตอบแทนไม่สอดคล้องในความเป็นจริงในแง่ของผลงาน รวมถึงการประพฤติมิชอบ และการปฏิบัติงานที่หย่อนประสิทธิภาพ (นิสดารก์ เวชยานนท์. 2550 : 94)

ในภาคราชการของไทยคำว่า “สมรรถนะ” ได้เกิดขึ้นครั้งแรกโดยเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ blueprint for change ที่ดำเนินการโดยสำนักงาน ก.พ.ร. อันมีขอบเขตครอบคลุมการออกแบบกระบวนการใหม่และการพัฒนาขีดสมรรถนะแก่บุคลากรในภาครัฐ จากนั้นระบบสมรรถนะได้ฝังตัวเข้ากับระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ที่สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นเจ้าภาพซึ่งต่อมาได้ประกาศเป็นพระราชบัญญัติระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2551 การปฏิรูประบบราชการพลเรือนของไทยคราวนี้เป็นผลเชื่อมโยงมาจากวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ซึ่งทำให้ประเทศไทยต้องแสดงเจตจำนงที่จะปฏิรูประบบราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยในกรอบดังกล่าวการเพิ่มประสิทธิภาพไม่ได้หมายถึงการลดกำลังคนแต่เพียงอย่างเดียวแต่ดำเนินการลดกรอบอัตรากำลังและเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการ ไปพร้อมกันด้วย (ศิริรัตน์ พิริยธนาลัยและ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. 2553 : 69)

ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(สำนักงาน ก.พ.) จึงได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ เข้ามาใช้ในระบบราชการของไทย โดยได้จ้างบริษัท Hay Group ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษา มาเป็นที่ปรึกษา ในการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาทดลองใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยในระยะเริ่มแรกได้ทดลองนำมาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในปี พ.ศ. 2547 (จรัมพร ประถมบุรณ. 2548 : 3) สำหรับการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำเสนอเกี่ยวกับ การกำหนดสมรรถนะสำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ซึ่งคณะทำงานโครงการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ได้ทำการศึกษาและจัดทำสมรรถนะ โดยทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานภาครัฐและข้อมูลอีก 3 ส่วน คือ (สำนักงาน ก.พ. ม.ป.ป. : 10-12) (1) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่เก็บจากข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศจำนวนกว่า 60,000 ชุด เป็นแบบสำรวจหน้าที่รับผิดชอบหลักนั้น ๆ ของสายงานและชั้นต่างๆนอกจากนั้นยังมีข้อมูล ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และสมรรถนะของสาย

งานนั้น ๆ อีกด้วย (2) ข้อมูลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลสมรรถนะ โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการระดับ 8 ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและเป็นตัวแทนของกลุ่มงานต่าง ๆ จำนวน 16 กลุ่มงาน (ระยะแรกของโครงการจัดกลุ่มงานเป็น 16 กลุ่มงาน) ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลพฤติกรรมในการทำงานซึ่งทำให้เห็นลักษณะเด่นของงานในแต่ละกลุ่มงาน (3) ข้อมูลการใช้สมรรถนะขององค์การภาครัฐในต่างประเทศที่มีอยู่ในฐานข้อมูลที่ปรึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 3 ส่วนที่กล่าวมาได้จัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย ซึ่งได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ สมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

#### 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอม ค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

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

#### 2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

สำนักงาน ก.พ. ได้ทำการจัดกลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทย โดยแบ่งกลุ่มงานออกได้เป็น 18 กลุ่มงาน (นิสดารักษ์ เวชยานนท์. 2550 : 111-112) ดังนี้

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executives tie)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวและสืบสวน (Intelligence and Investigating)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Endorsement)



11. กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชน ด้านสุขภาพ และสวัสดิภาพ (Caring Service)
14. กลุ่มงานบริการประชาชน ด้านศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Service)

15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Service)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพรวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพของคน (Caring and Developing)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
7. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
8. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
9. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
10. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
11. ภาวะผู้นำ (Leadership)
12. คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
13. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
14. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
15. วิสัยทัศน์ (Visioning)
16. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
17. ศักยภาพเพื่อทำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
18. การควบคุมตนเอง (Self Control)
19. การมอบอำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

## 20. ศิลปะการสื่อสารใจ (Communication and Influencing)

โดยแต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 ด้าน เว้นแต่กลุ่มงานบริหารกำหนดให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 5 ด้าน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 แสดงรายละเอียดสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือน ดังนี้

ตารางที่ 1 สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการพลเรือนในแต่ละกลุ่ม

ลำดับ	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
1	สนับสนุนทั่วไป	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน การวิเคราะห์
2	สนับสนุนงานหลักทางเทคนิค เฉพาะด้าน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การคิดวิเคราะห์ความถูกต้องของงาน
3	ให้คำปรึกษา	การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ ศิลปะการสื่อสารใจ
4	บริหาร (มี 5 สมรรถนะ)	วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
5	นโยบายและวางแผน	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ ศิลปะการสื่อสารใจ
6	ศึกษาวิจัยและพัฒนา	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล
7	ข่าวกรองและสืบสวน	การสืบเสาะหาข้อมูล การคิดวิเคราะห์ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
8	ออกแบบเพื่อพัฒนา	การมองภาพองค์รวม การดำเนินการเชิงรุก การสืบเสาะหาข้อมูล
9	ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ศิลปะการสื่อสารใจ
10	บังคับใช้กฎหมาย	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล
11	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์	ศิลปะการสื่อสารใจ การดำเนินการเชิงรุก

ลำดับ	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
12	ส่งเสริมความรู้	ความมั่นใจในตนเอง ความเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาศักยภาพคน ศิลปะ การสื่อสารสูงใจ
13	บริการประชาชนด้านสุขภาพ และสวัสดิภาพ	การพัฒนาศักยภาพคน การดำเนินการเชิงรุก การ คิดวิเคราะห์
14	บริการประชาชนทาง ศิลปวัฒนธรรม	สุนทรียภาพทางศิลปะ การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง
15	บริการประชาชนทางเทคนิค เฉพาะด้าน	การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล ความ ถูกต้องของงาน
16	เอกสารและทะเบียน	ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การ สั่งการตามอำนาจหน้าที่
17	การปกครอง	การดำเนินการเชิงรุก ศิลปะการสื่อสารสูงใจ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
18	อนุรักษ์	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การสั่งการ ตามอำนาจหน้าที่

สรุปได้ว่า สมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย แบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) กับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ข้าราชการพลเรือนทุกคน ทุกตำแหน่ง จะต้อง มี ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ จะต้อง มี ซึ่งแต่ละกลุ่มงานจะกำหนดให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงานแตกต่างกันตามลักษณะของภารกิจในแต่ละกลุ่มงาน โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือน 18 กลุ่มงาน และกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานไว้ 20 สมรรถนะ ทั้งนี้ แต่ละกลุ่มงาน กำหนดให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องมีผู้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท ดังนี้

### 1. ความหมายของบทบาท

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 602) ได้ให้ความหมายของคำว่า บทบาท หมายถึง การกระทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทพ่อ แม่ ลูก

สมยศ นาวิการ (2520 : 51-55) กล่าวว่า บทบาทมีอยู่ 4 ลักษณะ ได้แก่

1. บทบาทตามที่กำหนด คือ บทบาทที่สังคมกลุ่มหรือองค์การกำหนด
2. บทบาทตามที่ผู้อื่นคาดหวัง หมายถึง บทบาทหรือรูปแบบของพฤติกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังว่าผู้อยู่ในตำแหน่งจะถือปฏิบัติ
3. บทบาทตามความคิดของผู้อยู่ในตำแหน่ง หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่ง คิดและเชื่อว่าเป็นบทบาทของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่
4. บทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อยู่ในตำแหน่งได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้เห็น ซึ่งมักเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทตามความคิดของผู้อยู่ในตำแหน่งนั้น

วินิจ เกตุคำ (2522 : 6) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง การแสดงออกของบุคคลในด้านที่เกี่ยวกับคำพูด ลักษณะท่าทาง การตอบสนอง อาการกิริยา เพื่อให้ผู้อื่นทราบว่าตนกำลังทำหน้าที่อะไรอยู่ มีตำแหน่งหรือฐานะทางสังคมอย่างไร

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547 : 19) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมของคนที่เกิดขึ้นโดยตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ โดยตั้งใจหรือถูกบังคับ ซึ่งพฤติกรรมของแต่ละคนจะแสดงได้หลายอย่าง เพราะคนแต่ละคนอยู่ในสังคมที่แตกต่างกัน หากอยู่ในสังคมเดียวกันก็จะแสดงบทบาทที่สังคมที่ตนอาศัยอยู่ในขณะนั้นคาดหวังยอมรับ

สุชา จันทร์เอม (2524 : 28) กล่าวว่า บทบาท เป็นสิ่งที่บุคคลในสภาพต่าง ๆ พึงกระทำนั้นคือสังคมกำหนดสิทธิและหน้าที่สถานภาพอย่างไรแล้วบุคคลในสภาพนั้นจะต้องประพฤติปฏิบัติตามหน้าที่

อุทัย หิรัญโต (2526 : 30) กล่าวว่า บทบาท คือ การปฏิบัติหน้าที่หรือการแสดงออกของคนที่คนอื่นคาดคิดหรือมุ่งหวังว่าเขาจะกระทำอยู่ภายใต้สถานการณ์ทางสังคมอย่างหนึ่งการที่คนอื่นคาดหมายหรือหวังให้เขากระทำอย่างนั้น ก็ถือว่าเอาฐานะและหน้าที่ทางสังคมเป็นมูลฐาน

อรุณ รัชธรรม (2552 : 41) กล่าวว่า บทบาท เป็นการปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่ของ สถานภาพ ตำแหน่ง เช่น มีตำแหน่งเป็นพ่อ บทบาท คือ ต้องเลี้ยงลูก เป็นครู บทบาท คือ ต้อง สั่งสอนนักเรียน นอกจากนี้ บทบาทจะช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพเพราะเมื่อมี หน้าที่ ต้องรับผิดชอบ และปฏิบัติในสิ่งที่สังคมยอมรับ เราก็สามารถแสดงบทบาทได้อย่าง สอดคล้องกับสังคมที่เราอยู่ได้

ปราณี วิถีวัฒนา (2543 : 46-48 ) กล่าวว่า บทบาท คือ การที่บุคคลปฏิบัติตาม สิทธิและหน้าที่ของตนในสถานการณ์ที่ตนมีอยู่ บทบาทอาจพิจารณาได้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. พิจารณาในเรื่องโครงสร้างทางสังคม บทบาท หมายถึง ตำแหน่งทางสังคม ที่มีชื่อเรียกต่าง ๆ ซึ่งแสดงลักษณะ โดยคุณสมบัติและกิจกรรมของบุคคล
2. พิจารณาในด้านการปฏิบัติต่อกัน บทบาท หมายถึง การกระทำต่อกันหรือ ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการกระทำอย่างมีแบบแผน โดยผ่านการเรียนรู้มา ก่อน คือ ความคาดหวังนั่นเอง เช่น บุคคลอื่นคาดไว้ว่าบุคคลในตำแหน่งหนึ่ง ควรจะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

สรุปได้ว่าบทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลซึ่งอยู่ในฐานะหรือ ตำแหน่งที่มีสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่สังคมได้กำหนดให้มีหน้าที่ต้องปฏิบัติ ซึ่ง บทบาทและสถานภาพเป็นสิ่งที่ควบคู่กัน สถานภาพจะเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลนั้นมีหน้าที่ ที่ จะต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไร ส่วนบทบาทจะเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่ที่สังคมได้กำหนดไว้

## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท

อุทัยวรรณ มรรคประเสริฐ (2543 : 16-17) ได้รวบรวมทฤษฎีของนักวิชาการ หลายท่านไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎี Ralph Linton's Role กล่าวว่า ตำแหน่งหรือสถานภาพเป็นครุต้อง แสดงพฤติกรรมเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์
2. ทฤษฎี Human's Role กล่าวว่า บุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามตำแหน่ง ของ ตนอยู่เสมอ
3. ทฤษฎี Parson's Role กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในสังคมทำให้ มนุษย์ต้องเพิ่มบทบาทของตน
4. ทฤษฎี Good's Role กล่าวว่า บทบาท คือ แบบแผนของพฤติกรรมที่ เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของแต่ละบุคคล และบทบาทดังกล่าวควรเป็น ไปตามข้อตกลงที่มีต่อสังคม นั้น

5. ทฤษฎี Gaskin's Role กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลแต่ละคน คือ ผลที่ได้จากตำแหน่งทางสังคมของเขานั้นเอง และทฤษฎีบทบาทจัดเป็นข้อตกลงประการแรกที่สถาบันต่าง ๆ ในสังคมคาดหวังว่าบุคคลที่ได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ควรปฏิบัติอย่างไร

สงวนศรี วิรัชชัย (2537 : 25-30) ได้รวบรวมทฤษฎีบทบาทของนักวิชาการหลายท่านแล้วสรุปเป็นแนวทางของตนไว้ว่า การที่จะนำเอาแนวคิดและทฤษฎีบทบาทมาใช้เพื่อให้เราสามารถทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมมนุษย์ สมาชิกในสังคมควรจะเรียนรู้บทบาทของกันและกันว่าควรจะแสดงบทบาทเมื่อไหร่ อย่างไร ที่ไหนให้เหมาะสมอันเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ทฤษฎีบทบาทมีการมองอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. แนวโครงสร้างนิยม บทบาทถูกมองเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดกฎเกณฑ์โดยสังคมคาดหวังว่าบุคคลในสถานภาพควรมีบทบาทเข้าไปดำรงตำแหน่งในสถานภาพนั้น ๆ อย่่างไร และบุคคลอื่นคาดหวังบทบาทของผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ นั้น ตามที่คิดว่าเป็นค่านิยมบรรทัดฐานที่กำหนดให้มีพฤติกรรมนั้น ๆ

2. แนวปฏิสังสรรค์สัญลักษณ์นิยม บทบาทจะให้ความสำคัญกับกระบวนการบุคคล โดยทำความเข้าใจว่าบุคคลอื่นให้ความหมายและคาดหวังกับตนเองอย่างไร ในการมีบทบาทในสังคม โดยเกิดจากบุคคลมีการปฏิสังสรรค์ทางสังคมต่อกัน

Hardy and Conway (1988 : 22-27) กล่าวว่า ทฤษฎีบทบาท จะต้องแบ่งตนเอง (Self) ออกเป็น 2 ส่วน คือ "I" ซึ่งเป็นตัวแสดงถึงสัญชาตญาณธรรมชาติหรือลักษณะเฉพาะของบุคคล "I" จะเป็นพัฒนาการแรกของมนุษย์ที่เรียนรู้เป็นสิ่งแรกจากสิ่งที่สังคมคาดหวัง "ME" ซึ่งเป็นสิ่งแสดงถึงตนเองด้านสังคมที่เกิดจากความต้องการของสังคมและความต้องการของบุคคลที่จะได้รับ "ME" จะเป็นพัฒนาการที่มีช่วงเวลายาวนานตลอดชีวิต Hardy and Conway มองว่า "ME" เป็นสิ่งที่ได้รับจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม 3 ชั้น คือ

1. ชั้นเลียนแบบเริ่มตั้งแต่แรกเกิดถึงอายุ 2 ขวบ (Imitative Stage) โดยเด็กจะเลียนแบบหรือแสดงบทบาทที่ได้รับจากบุคคลอื่นๆ ที่เห็น (Role Taking) โดยเฉพาะบุคคลที่มีความสำคัญต่อเขา (Significant Others) อยู่ใกล้ชิดกับเขา โดยเฉพาะพ่อแม่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาขั้นนี้มากที่สุด

2. ชั้นแสดงบทบาท (Play Stage) เริ่มที่อายุประมาณ 2 ขวบขึ้นไปถึง 4 ขวบ เป็นขั้นเริ่มพัฒนาการของ "ME" เด็กจะเริ่มมีทัศนคติและการกระทำในสิ่งที่สังคมยอมรับเด็กจะเริ่มเห็นว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เด็กจะเรียนรู้ว่าจะ ไรถูกหรือผิด โดยมีพ่อแม่หรือสังคมเป็นผู้ควบคุมพฤติกรรม

3. ชั้นแสดงการเล่น (Game stage) อายุ 4 ขวบ ขึ้นไป เป็นชั้นที่เด็กเริ่มที่จะได้รับรู้และเห็นบทบาทการกระทำของบุคคลในสังคมนอกบ้านจะเป็นการพัฒนาบทบาทที่สังคมส่วนใหญ่ (Generalized other) ต้องการและคาดหวังเริ่มมีการแสดงบทบาทหลายบทบาท

### 3. ประเภทของบทบาท

อุทัยวรรณ มรรคประเสริฐ (2543 : 18) ได้แยกประเภทของบทบาทออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. บทบาทที่ได้มาจากตำแหน่ง ซึ่งเป็นบทบาทที่ถูกกำหนดควบคุมกำกับตำแหน่งบทบาทตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จำเป็นต้องกระทำหรืองดเว้นการกระทำ ซึ่งบทบาทนั้นต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ทางสังคม

2. บทบาทที่ปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ที่สังคมมุ่งหวังให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ควรปฏิบัติและอาจถูกกำหนดจากบุคลิกภาพของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ได้แก่ เจตคติ การศึกษา อบรม ประสบการณ์ ตลอดจนพื้นฐานทางวัฒนธรรมและประเพณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นยึดถือ

เทลิธ เอกตะคุ (2542 : 9) ได้จำแนกบทบาทในสังคมทั่ว ๆ ไป เป็น 5 บทบาท ซึ่งแตกต่างออกไป คือ บทบาทตามเพศ บทบาทตามวัย บทบาททางอาชีพ บทบาทเกียรติยศ บทบาททางครอบครัว และบทบาทในกลุ่มเพื่อน เป็นต้น

### 4. ความขัดแย้งของบทบาท

อุทัยวรรณ มรรคประเสริฐ (2543 : 19) ได้แบ่งความขัดแย้งของบทบาทออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกคนมีบทบาทหลายบทบาท คือ การที่คนมีบทบาทหลายบทบาทและไม่สามารถปฏิบัติหรือแสดงออกได้พร้อม ๆ กัน ในเวลาเดียวกัน ต้องเลือกปฏิบัติเพียงบทบาทเดียวจึงทำให้เกิดความยุ่งยากและก่อให้เกิดปัญหา ลักษณะที่สอง การกีดกันในบทบาท คือ การขัดกันในบทบาทของนั่นเอง จากภาวะบทบาทที่ขัดแย้งกันนี้ ทำให้ผู้สวมบทบาทมีความอึดอัดใจเป็นอย่างมาก จึงต้องพยายามหาทางออกทางใดทางหนึ่ง จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหา

### 5. ความกดดันของบทบาท

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 92-93) กล่าวว่า บทบาทอาจก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของบุคคล ความขัดแย้งกันก็จะเกิดความกดดันขึ้นเรียกว่าความกดดันของ

บทบาท ซึ่งเกิดจากความไม่ชัดเจนในบทบาท หรือการแสดงออกถึงบทบาทมากเกินไป หรือ การแสดงออกของบทบาทน้อยเกินไป ความกดดันของบทบาทกำหนดออกเป็น 4 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 เป็นระยะของการคาดหมายในบทบาท อาจจะเป็นการให้ข้อมูล ข่าวสารการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ สามารถคาดหมายถึงบทบาทหน้าที่ที่เขาต้องแสดงในองค์กร

ระยะที่ 2 ระยะที่เป็นทางการ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ข้อบังคับ ที่บุคคลนั้น ๆ จะต้องแสดงบทบาทที่กำหนดเพื่อแลกเปลี่ยนผลตอบแทน

ระยะที่ 3 ระยะของการเรียนรู้ในบทบาท คือ การเรียนรู้ในบทบาทของตนเอง การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับความคาดหมายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจากผู้ร่วมงาน

ระยะที่ 4 ระยะของการคงอยู่หรือออกไปจากองค์กร คือ ถ้าบทบาทไม่สอดคล้องกับความเป็นไป ตามความคาดหมายขององค์กร ก็จะเกิดความไม่ชัดเจนในบทบาทขึ้น หากไม่สามารถแก้ไขได้ก็จะเกิดความเบื่อหน่ายไม่พอใจและลาออกไปในที่สุด

สรุปได้ว่า การแก้ไขปัญหาคัดค้านของบทบาทสามารถทำได้ คือ การกำหนดบทบาทของสถานภาพบุคคลให้ชัดเจน โดยสมาชิกของสังคมผู้แสดงบทบาทจะต้องยอมรับความเป็นจริงและอดทนต่อลักษณะงานในสภาพของตนที่ทำอยู่ การสรรหาบุคคลต้องมีความเหมาะสมกับตำแหน่งของงาน ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นตัวช่วยจัดความขัดแย้งของบทบาทลงได้

### ศึกษานิเทศก์และหน้าที่ศึกษานิเทศก์

ศึกษานิเทศก์ เป็นตำแหน่งข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ประเภทบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งจัดอยู่ในสายงานนิเทศ การศึกษา มีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ทั้งสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน และสถานศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรและสถาบันต่าง ๆ การศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ การวิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การพัฒนางานวิชาการและการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารงานวิชาการอย่างมีคุณภาพ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2549 : 39) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ เป็นตำแหน่งที่มีวิพยะฐานะ 4 วิพยะฐานะ คือ ศึกษานิเทศก์



ชำนาญการ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ และศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญพิเศษ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548 : 532 : 547)

### 1. ความเป็นมาของศึกษานิเทศก์

ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ได้กำหนดขึ้นครั้งแรกในประเทศไทยเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2497 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ ได้ตั้งหน่วยศึกษานิเทศก์กรมขึ้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานสูงขึ้น ปี 2500 ได้ตั้งศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัดทั่วประเทศเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการพัฒนาการศึกษาในส่วนภูมิภาค และปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ปี 2503 ตั้งศึกษานิเทศก์ฝ่ายนิเทศสามัญศึกษาประจำภาค 12 ภาคการศึกษาเพื่อทำหน้าที่ติดตาม กำกับ การดำเนินงานตามนโยบาย ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ปี 2523 ตั้งหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการประณมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) เพื่อทำหน้าที่นิเทศ ติดตาม การนํานโยบายสู่การปฏิบัติ นิเทศและพัฒนาคุณภาพการศึกษาปี 2524 ได้ตั้งหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประณมศึกษาจังหวัดและหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประณมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ทำหน้าที่นิเทศ ติดตามการนํานโยบายสู่การปฏิบัติ นิเทศและพัฒนาคุณภาพการศึกษาปี พ.ศ. 2546 ได้ตั้งกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) เพื่อทำหน้าที่ในการนิเทศ ติดตาม กำกับ ประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปี 2553 ได้กำหนดให้มีกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อทำหน้าที่นิเทศ ติดตาม กำกับ ประเมินผลการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554 : 5) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ที่กำหนดให้มีในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณมศึกษา เป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 30 ค. (1) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2548 : 200) ซึ่งปฏิบัติงานในกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณมศึกษา มีภารกิจในการให้บริการด้านวิชาการแก่ครู อาทิ เรื่องหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การออกแบบการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554 : 5)

ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ คือ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการ และงานนิเทศการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน การศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ และวิเคราะห์วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2549 : 40-45) ลักษณะงานที่ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติจึงมีลักษณะดังนี้

1. การนิเทศการศึกษา โดยส่งเสริมให้สถานศึกษาบริหารหลักสูตรสถานศึกษา จัดกระบวนการเรียนรู้ มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาชาติ พัฒนาการวัดและประเมินผลการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพ
2. การศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ เพื่อจัดทำเป็นเอกสาร คู่มือ และสื่อสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานและเผยแพร่ให้ครู ได้ใช้ในการพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนการสอน
3. การวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานวิชาการ พัฒนามาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และเผยแพร่แก่ผู้บริหารสถานศึกษาครูและผู้สนใจทั่วไป
4. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อเป็นข้อมูลและสารสนเทศ ในการวางแผนนิเทศและพัฒนางานวิชาการ
5. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2549 : 40)

## 2. คุณภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549 : 42) ได้กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำคุณภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ ความเข้าใจหลักการนิเทศการศึกษา หลักสูตร กระบวนการเรียน การวัด การประเมินผลการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา ระบบดูแลช่วยเหลือครูและ ผู้เรียน เครื่องมือการนิเทศในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการวางแผนการนิเทศการศึกษา งานวิชาการ งานติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การจัดการศึกษา และจัดทำรายงาน โดยแสดงให้เห็นว่ามีงานนิเทศตามระเบียบแบบแผนที่กำหนด และมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ
2. มีทักษะในการดำเนินการนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา สามารถจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายของหลักสูตร
3. เป็นผู้ที่มีระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

นอกจากนั้นสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2546 : 33-36) ยังได้กำหนดมาตรฐาน ความรู้ของศึกษานิเทศก์ไว้ ดังนี้ คือ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือเทียบเท่า โดยจะต้องมี

ความรู้ในเรื่อง การนิเทศการศึกษา นโยบาย และการวางแผนการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร และการสอน การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา กลวิธีการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานทางวิชาการ การบริหารจัดการทาง เทคโนโลยีสารสนเทศ มีคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับศึกษานิเทศก์ และต้องเป็นผู้มี ประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าสิบปี หรือมีประสบการณ์ด้านการ ปฏิบัติการสอน และด้านการบริหาร ทางการศึกษารวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่าสิบปี และเป็น ผู้มีผลงานทางด้านวิชาการที่มีคุณภาพ และมีการเผยแพร่

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดคุณลักษณะ ของศึกษานิเทศก์ และความสามารถในการนิเทศการศึกษา ไว้ในหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ดังนี้

1. คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย
  - 1.1 รัก ศรัทธา และภาคภูมิใจในการเป็นศึกษานิเทศก์
  - 1.2 วินัย และจรรยาบรรณวิชาชีพศึกษานิเทศก์
  - 1.3 คุณธรรม จริยธรรม และเมตตาธรรมในการยกระดับจิตวิญญาณความเป็นครู
  - 1.4 พัฒนาตนเอง พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาวิชาชีพศึกษานิเทศก์
  - 1.5 กระบวนการพัฒนา
  - 1.6 ทักษะทางวิชาการและทางการบริหาร
2. ความสามารถในการนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย
  - 2.1 พื้นฐานการนิเทศการศึกษา
  - 2.2 ทักษะกระบวนการนิเทศการศึกษา
  - 2.3 การวิจัย การนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 2.4 การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการจัดการศึกษา
  - 2.5 การนิเทศตามกลุ่มสาระการเรียนรู้สาขาวิชาชีพที่รับผิดชอบ
  - 2.6 การวิเคราะห์กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษานิเทศก์
3. มาตรฐานการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ไว้ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549 : 41-43)

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาการนิเทศการศึกษา เพื่อให้เกิดพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของศึกษานิเทศก์มืออาชีพ คือ การเข้าเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ร่วมงาน การเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงาน เพื่อให้สมาชิกยอมรับ และเห็นคุณค่าประโยชน์ของศึกษานิเทศก์ที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมส่วนรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศการศึกษา โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้รับการนิเทศ ศึกษานิเทศก์มืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อผู้รับการนิเทศ ด้วยการตัดสินใจทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดแก่ผู้รับการนิเทศ ศึกษานิเทศก์ต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของตนกับผลที่จะเกิดแก่ผู้รับการนิเทศ แล้วเลือกเฉพาะกิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลทางบวกเสมอ อีกทั้งระมัดระวังไม่ให้เกิดกิจกรรมที่มีผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาของผู้รับการนิเทศ และเห็นประโยชน์ของการนิเทศ

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้รับการนิเทศให้ลงมือปฏิบัติกิจกรรม จนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพคุณประโยชน์สำคัญของการนิเทศอยู่ที่ผู้รับการนิเทศได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา จนเป็นผลให้เกิดการพัฒนาได้เต็มศักยภาพ ศึกษานิเทศก์มืออาชีพต้องกำหนด ปรับเปลี่ยนแนวทางการนิเทศเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้รับการนิเทศอย่างเต็มศักยภาพ โดยศึกษาจุดเด่น จุดด้อย กำหนด จุดที่จะพัฒนา เลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับการพัฒนา ด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการนิเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับงาน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้รับการนิเทศและศึกษานิเทศก์เพิ่มพูนพัฒนา ก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการนิเทศสามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ศึกษานิเทศก์มืออาชีพวางแผนการนิเทศได้อย่างมียุทธศาสตร์เหมาะสมกับเงื่อนไข ข้อจำกัดของผู้รับการนิเทศ สอดคล้องกับ นโยบาย แนวทาง และเป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนการนิเทศต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับผลงานจึงเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความคุ้มค่าและเกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อและใช้นวัตกรรมกรณีเทศการศึกษานักเรียนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ นวัตกรรมกรณีเทศเป็นเครื่องมือสำคัญของศึกษานิเทศก์ในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ศึกษานิเทศก์มืออาชีพต้องมีความรู้ในการนิเทศแนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสภาพการณ์เงื่อนไข ข้อจำกัดของงาน และผู้รับกรณีเทศ จนนำไปสู่ผลสำเร็จได้จริง เพื่อให้ผู้รับกรณีเทศใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจใน ผลงานร่วมกัน และก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมกรณีเทศการศึกษาโดยเน้นผลงานที่เกิดแก่ผู้รับกรณีเทศ ศึกษานิเทศก์มืออาชีพเลือกและใช้กิจกรรมกรณีเทศที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของผู้รับกรณีเทศ จนผู้รับกรณีเทศมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ศึกษานิเทศก์ต้องรู้จักเส้นพัฒนาของผู้รับกรณีเทศและเพียรพยายามกระตุ้น ชักจูง ทำท่าย ให้ผู้รับกรณีเทศลงมือปฏิบัติกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้วยความรู้ลึกประสพผลความสำเร็จเป็นระยะๆ โดยพยายามให้ผู้รับกรณีเทศมีความรู้สึกเป็นเจ้าของการทำกิจกรรม และการพัฒนาของผู้รับกรณีเทศเอง ขั้นตอนของกรณีเทศควรเริ่มจากการริเริ่ม การพัฒนาร่วม และการสนับสนุนข้อมูลให้กำลังใจให้ผู้รับกรณีเทศค้นหา ปฏิบัติ ประเมิน และปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติเกิดเป็นการพัฒนางานในภาวะปกติ เป็นบุคลิกภาพถาวรของผู้รับกรณีเทศ ตลอดไป รวมทั้งเกิดความชื่นชมและศรัทธาความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการกรณีเทศการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ศึกษานิเทศก์มืออาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ ซึ่งครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริงและผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การจัดทำรายงานเป็น โอกาสที่จะได้คิดทบทวนถึงงานทำแล้วว่ามีข้อจำกัดผลดี ผลเสีย ผลกระทบที่มีได้ระวาง ได้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชมภาคภูมิใจได้ส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์ของรายงานที่ดีย่อมนำไปสู่การประเมินตนเอง การชื่นชมความสามารถของผู้ปฏิบัติการเรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของผู้ปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการยอมรับและชื่นชมในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ศึกษานิเทศก์มืออาชีพมีภารกิจในการพัฒนาผู้รับกรณีเทศโดยการให้คำปรึกษา แนะนำ หรือจัดกิจกรรม เพื่อให้ผู้รับกรณีเทศปฏิบัติ

หรือแสดงพฤติกรรมสำคัญตามเงื่อนไขที่ผู้นิเทศเสนอแนะ ดังนั้นผู้นิเทศต้องประพฤติปฏิบัติ ให้เป็นที่ประจักษ์เสียก่อน เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือกิจกรรมนั้นๆมีน้ำหนัก มีความสำคัญ น่าเชื่อถือ ผู้นิเทศจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งบุคลิกภาพ การปฏิบัติตน มีคุณธรรม จริยธรรม จะช่วยให้ผู้รับการนิเทศเชื่อถือ ศรัทธาต่อการนิเทศการศึกษา และปฏิบัติ ตามด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมพัฒนางานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ศึกษาวิเคราะห์มืออาชีพร่วม พัฒนางานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เสนอแนวทางปรับปรุงที่ดีกว่าเดิม แนะนำการปฏิบัติที่เป็น ผลดีกว่าเดิม ไม่หยุดอยู่เพียงการวิพากษ์วิจารณ์ แต่จะชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหาที่นำไปสู่ผลดี เป็นผู้สามารถร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ เพื่อพัฒนางานขององค์กรเพื่อนร่วมวิชาชีพ และชุมชนด้วยความเต็มใจเต็มความรู้ความสามารถ และคาดหวังผลที่ดีที่สุดที่จะเกิดขึ้น โดย ตระหนักถึงความสำคัญ ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งเปิด โอกาสให้ผู้อื่น ได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้าง บรรยากาศประชาธิปไตยในการทำงาน ที่จะนำไปสู่ผลงานที่ดีที่สุดอยู่เสมอ เป็นที่ยอมรับของ ผู้รับการนิเทศและผู้ร่วมงาน จนผู้รับการนิเทศเกิดศรัทธาต่อการนิเทศ การปรับปรุงงานและการ ร่วมงานกับผู้อื่น

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ความประทับใจของ ผู้รับการนิเทศที่มีต่อผู้นิเทศอย่างหนึ่ง คือ ความรอบรู้ ความทันสมัย และทันโลก ศึกษาวิเคราะห์ มืออาชีพต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุกด้านจนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วย ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปใช้ในการพัฒนางาน และพัฒนาผู้รับ ทางนิเทศ การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประ โยชน์ต่อ งานนิเทศแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้รับการนิเทศ อันเป็นเงื่อนไข เบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ดีซึ่งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการ ศึกษาวิเคราะห์มืออาชีพสร้าง วัฒนธรรมในการพัฒนางานวิชาการด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้อง กับวัฒนธรรมการพัฒนาวิชาการ โดยการให้รางวัลแก่ผู้รับการนิเทศที่ปฏิบัติงานสำเร็จแล้ว จน นำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนางาน ได้เองของผู้รับการนิเทศ ศึกษาวิเคราะห์ จึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการพัฒนางาน วิชาการด้วยความกระตือรือร้น เพียรพยายามที่จะบริการอย่างเต็มที่ตามขีดสูงสุดของ ความสามารถ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติ สามารถเลือกการกระทำที่

สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ศึกษาวิเคราะห์ มีอาชีพจึงต้อง  
สร้างศรัทธา ความไว้วางใจ และความรู้สึกระบายความสำเร็จให้แก่ผู้รับบริการนิเทศแต่ละคน  
และทุกคนจนเกิดภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการ นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่าง  
แท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนางานได้ทุกสถานการณ์ การพัฒนา  
วิชาการนิเทศการศึกษาให้พัฒนาอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของ โลกที่เปลี่ยนแปลง  
ไปอย่างไม่หยุดยั้งศึกษานิเทศก์จำเป็นต้องรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้อง สมดุล และ  
เสริมสร้างซึ่งกันและกัน ศึกษานิเทศก์มีอาชีพต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลง  
อย่างรอบด้าน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต กล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการ เพื่อผลต่อวิชาชีพการ  
นิเทศการศึกษาในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงนี้ จะเป็นการประกันได้  
ว่า การพัฒนาวิชาชีพ การนิเทศการศึกษา จะปรับเปลี่ยนได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ  
ส่งผลให้วิชาชีพการนิเทศการศึกษาพัฒนาได้อย่างยั่งยืนแปรตามความความก้าวหน้า  
ตลอดไป

#### 4. จรรยาบรรณของวิชาชีพศึกษานิเทศก์

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กำหนดจรรยาบรรณของวิชาชีพของผู้ประกอบ  
วิชาชีพทางการศึกษา อันได้แก่วิชาชีพครู วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา วิชาชีพผู้บริหาร  
การศึกษาและวิชาชีพบุคลากรอื่นทางการศึกษา (ศึกษานิเทศก์) ไว้ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการ  
คุรุสภา. 2549 : 44)

- 4.1 ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และ  
วิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ
- 4.2 ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดี  
ขององค์กรวิชาชีพ
- 4.3 ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ  
ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า
- 4.4 ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์  
และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- 4.5 ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ
- 4.6 ต้องไม่ทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทาง กาย สติปัญญา จิตใจ  
อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ

4.7 ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับ หรือ  
ยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

4.8 พึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม  
สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

4.9 พึงประพฤติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม  
ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นใน  
การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

#### 5. สมรรถนะของศึกษานิเทศก์

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กำหนดสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ ไว้ดังนี้  
(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 34 – 36)

5.1 สามารถวิเคราะห์ วิจัย ส่งเสริมให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการ  
นิเทศภายในสถานศึกษา

5.2 สามารถติดตามประเมินผลและรายงานผลการจัดกระบวนการเรียนรู้  
การสอน และการบริหารจัดการการศึกษา

5.3 สามารถประสาน สนับสนุน และเผยแพร่ผลงานด้านการนิเทศ  
การศึกษาแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.4 สามารถใช้เทคนิคการนิเทศได้อย่างหลากหลายด้วยความเป็น  
กัลยาณมิตร

5.5 สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล และรายงาน  
ผลเพื่อจัดทำนโยบายแผน และการติดตามผลด้านการศึกษา

5.6 สามารถให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการวาง  
แผนการดำเนินงาน และการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

5.7 สามารถให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

5.8 สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการ  
จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

5.9 สามารถสาธิต แนะนำครูให้จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ให้เต็ม  
ศักยภาพของผู้เรียน

5.10 สามารถประเมินหลักสูตร และการนำหลักสูตร ไปใช้



- 5.11 สามารถศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดทำมาตรฐานและการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ของสถานศึกษา
- 5.12 สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา
- 5.13 สามารถให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และการวางระบบการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพร้อมรับการประเมินภายนอก
- 5.14 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา
- 5.15 สามารถนิเทศการบริหารจัดการสถานศึกษาให้พัฒนาไปถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 5.16 สามารถนิเทศการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 5.17 สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอน
- 5.18 สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านการเรียนรู้และการจัดการศึกษา
- 5.19 สามารถดำเนินการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านการเรียนรู้และด้านการศึกษา
- 5.20 สามารถเขียนเอกสารทางวิชาการประเภทต่าง ๆ
- 5.21 สามารถแนะนำและให้การปรึกษาการเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5.22 สามารถนำเสนอความรู้ แนวคิด ทฤษฎีด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมต่อการเรียนรู้
- 5.23 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาตนและพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม
- 5.24 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา
- 5.25 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ ของวิชาชีพศึกษานิเทศก์
- 5.26 มีหลักธรรมในการนิเทศ และประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (Online) ได้กำหนดสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ไว้ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก กับสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะหลักประกอบไปด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย การสื่อสารและแรงจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคคล และการมีวิสัยทัศน์

จากการสังเคราะห์บทบาทอำนาจหน้าที่ ลักษณะงาน คุณภาพการปฏิบัติงาน คุณลักษณะ มาตรฐานการปฏิบัติงาน จรรยาบรรณวิชาชีพและสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ที่กำหนดโดยหน่วยงานต่าง ๆ พอที่จะสรุปได้ว่า สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ควรประกอบไปด้วยสมรรถนะ ดังต่อไปนี้ คือ การนิเทศ การวิจัย การสื่อสาร การถ่ายทอดความรู้การประสานงาน การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำทางวิชาการ

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งจะเริ่มภายหลังที่ได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานแล้ว และกระทำต่อเนื่องไปจนกว่าพนักงานผู้นั้นจะออกจากงานไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการติดตามดูแลให้แน่ใจว่า ได้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และขณะเดียวกันพนักงานก็มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เครื่องมือตรวจสอบคุณค่าทรัพยากรบุคคลความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ (สศสรี พรประสิทธิ์. 2533 : 207-214) ได้แก่

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคล
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง หรือเป็นการทำประโยชน์ หรือ ติราคาผลงานของพนักงาน
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการบังคับบัญชาโดยมีการบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน แก่พนักงาน (Porteretal. 1977 : 326-331 ; อ้างถึงใน สุรพงษ์ ภิโยภภาพ. 2546 : 23) ได้เสนอแนวทางไว้ 3 อย่างในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ใช้เกณฑ์ปรนัยวิเคราะห์ด้วยเหตุผล โดยไม่เอาความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยพิจารณาว่างานทั้งหมดที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จ

ถูกล่วง ว่ามีปริมาณและคุณภาพเช่นไร 2) ใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา (Subjective-Supervision) ประเมินว่าการปฏิบัติงาน ของแต่ละคน ได้รับผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด 3) ให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยตรง (Subjective-Staff) ว่าปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำไปแล้วสำเร็จถูกล่วงเพียงใด นอกจากนั้น Hageman (1974 : 638-642) ได้เสนอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้ามีความเคร่งครัดในการประเมินน้อยกว่า การประเมินโดยตนเอง และยังพบว่า คะแนนจากการประเมิน โดยตนเองส่วนมากมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าคะแนนจากการประเมิน โดยหัวหน้าแต่ขณะเดียวกันคะแนนที่หัวหน้าประเมินจะมีความแปรปรวนน้อยกว่าคะแนนที่ได้จากการประเมิน โดยตนเอง นอกจากนี้ยังเสนอว่าการประเมินผลโดยหัวหน้านั้น จะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบบางตัวที่ใช้ในการประเมินทำให้ การประเมินนั้นบิดเบือนไป (Halo error) มากกว่าการประเมิน โดยตนเอง เนื่องจากพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินผลค่อนข้างสูง เมื่อประเมินโดยหัวหน้า ในขณะที่การประเมิน โดยตนเองค่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะต่ำกว่า ซึ่งมีสาเหตุมาจากที่หัวหน้าประเมิน โดยมองภาพรวมทั้งหมดของผลการปฏิบัติงานมากกว่าที่พนักงานประเมินตนเอง

ดังนั้น สรุปได้ว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นสิ่งที่ผู้ประเมิน จะต้องพิจารณา ได้แก่ คุณสมบัติบางประการของพนักงาน เช่นสมรรถนะรวมถึงความสำเร็จที่ปรากฏชัดทั้งในเรื่องปริมาณ และคุณภาพของงาน

#### 1. การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ของพนักงานมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบ Competency ในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะการประเมิน Competency ของพนักงานจะนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการฝึกอบรมและการพัฒนา การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การเลื่อนขั้น การโยกย้าย ตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2551 : 91) การประเมินสมรรถนะ เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การตรวจสอบสมรรถนะต้องกระทำอย่างละเอียด และระมัดระวังในการใช้เครื่องมือในการประเมิน (Tillema, 2003 : 359) จุดเด่นของการประเมินสมรรถนะ คือ ผลการประเมินสมรรถนะสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ในการทำงานได้มากกว่าผลการประเมินด้านสติปัญญา (ศิริรัตน์ พิษยชนาลัย และจุฑาทิพย์ หัสติน ณ อยุธยา, 2553 : 30)

โดยที่สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ที่เกิดจากความรู้อัจฉคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นๆ ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องวัดได้ สังเกตได้ และสามารถพัฒนาได้ด้วย (เพชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ. 2554 : 11) ดังนั้น การประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินพฤติกรรม ซึ่งในการบริหารผลงานสมรรถนะ คือ ส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม การประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินพฤติกรรมนั่นเอง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ม.ป.ป. : 46)

## 2. วัตถุประสงค์ในการประเมินสมรรถนะ

ในกระบวนการนำระบบสมรรถนะมาใช้จริงในองค์กรการประเมินสมรรถนะถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญ เนื่องจากผลการประเมินและความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวที่ตามมาจะสะท้อนระดับความเข้มแข็งและความพร้อมของระบบสมรรถนะได้ โดยชัดเจนที่สุด ระบบสมรรถนะที่จะยั่งยืนยังประโยชน์ให้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร จึงขึ้นอยู่กับความสามารถที่ระบบจะประเมินสมรรถนะของผู้คนได้อย่างแม่นยำ การประเมินสมรรถนะนั้นมีจุดมุ่งหมายหลายประการ และมีการประเมินในหลายลักษณะ ดังนี้ (ศิริรัตน์ พิชัยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. 2553 : 94)

2.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อสรรหาและเลือกสรรบุคลากร

2.2 การประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากร

2.3 การประเมินสมรรถนะเพื่อประกอบการพิจารณาผลงาน

2.4 การประเมินสมรรถนะเพื่อการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งงานในระดับบริหาร

กล่าวโดยสรุปแล้ววัตถุประสงค์หลักของการประเมินสมรรถนะ ก็คือ เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานและสูงกว่ามาตรฐาน เพราะสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติ ผู้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง แสดงว่าเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง ผู้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานต่ำ แสดงว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานต่ำเช่นเดียวกัน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินบุคลากร จะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรที่ทำการประเมินทราบว่าบุคลากรของตนมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร สมรรถนะใดที่อยู่ในระดับสูงที่ต้องส่งเสริมและรักษาไว้ให้คงอยู่ และสมรรถนะใดที่อยู่ในระดับต่ำที่จะต้องเร่งพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน อันจะเป็นประโยชน์

ต่อหน่วยงานหรือองค์การในภาพรวม นอกจากนั้นการประเมินสมรรถนะยังมีวัตถุประสงค์อีกหลายอย่าง เป็นค้ำว่า เพื่อการสรรหาและคัดเลือกบุคคลกร เพื่อประกอบการพิจารณาผลงาน เพื่อการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งงานของบุคคลกร เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานและเพื่อป้อนบำเหน็จและรางวัลแก่บุคคลกร

### 3. วิธีการประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะสามารถกระทำได้หลายวิธี ซึ่งในเรื่องวิธีการประเมินสมรรถนะนี้ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550 : 77-78) ได้นำเสนอว่า การประเมินสมรรถนะ (Competency) เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานสามารถทำได้ 4 แนวทาง ดังนี้

1. การใช้คุณพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้คุณพินิจของตัวเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมี Competency อยู่ในระดับใด
2. การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การใช้ผู้ประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่น ๆ ทั้งด้านบวกและด้านลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับคะแนนที่ได้
3. การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมินหรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน
4. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินรอบทิศทาง ทั้งผู้ถูกประเมินประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน

เนื่องจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น มีหลายฝ่าย/แผนก และหลายหน้าที่ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้น จำเป็นจะต้องเลือกใช้ปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมิน หรือให้คะแนน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล และปัจจัยดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินด้วย โดยนักวิชาการให้ความคิดเห็นสำหรับสิ่งที่จะต้องประเมินดังนี้ (สุรพงษ์ ภิโยภภาพ. 2546 : 25)

1. คุณภาพและความถูกต้องของการปฏิบัติงาน
2. ปริมาณงาน
3. ทักษะหรือท่าทาง และวิธีการปฏิบัติงาน
4. ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่เฉพาะงานหนึ่งๆ

5. การตรงต่อเวลา กำหนดงานเสร็จ และการปฏิบัติงาน

6. ความสำเร็จสมบูรณ์ของงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

ดังนั้น จึงพอที่จะแยกลักษณะของสิ่งที่จะประเมินออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. ผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (Contributions) โดยพิจารณาทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพของงาน

2. คุณลักษณะและอุปนิสัยส่วนบุคคล (Personal Traits and Characteristics)

การประเมินเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง และอาศัยการตัดสินใจส่วนตัวของผู้ประเมิน (Subjective)

แต่อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะและอุปนิสัยส่วนบุคคล อย่างเช่นความร่วมมือในการทำงาน ความ

ไว้วางใจได้ ความคิดริเริ่ม มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น นับว่ามีความสำคัญ เพราะสิ่งเหล่านี้มีผล

กระทบกระเทือนต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก

ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 210) กล่าวว่า ลักษณะพฤติกรรมที่มีกรณีเฉพาะที่จะมีการวัดนั้น มีนักวิชาการกำหนดขึ้นเป็นประการต่าง ๆ ที่จะนำมาประเมินพนักงานได้ทุกแง่ และกระทำได้กับทุกคน คือการวัดในหัวข้อต่อไปนี้คือ

1. ความสามารถทำงานกับคนอื่นได้ หรือความเข้ากับคนได้
2. การจัดองค์การ และการวางแผน
3. ความสามารถในการแก้ปัญหา
4. ความเชื่อถือได้
5. ความสามารถในการสื่อความ
6. ความสามารถในการปรับตัว
7. การเติบโต
8. ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต
9. คุณภาพงานที่ทำ
10. ความสามารถในการสอนงาน

สุสดี รุมาคม (2538 : 97) ได้มีการสำรวจแบบฟอร์มการประเมินผลงานของบริษัท 50 แห่ง ของสหรัฐฯ ปรากฏผลว่า ปัจจัยต่าง ๆ ถูกนำมาใช้แบ่งตามสัดส่วนได้ดังนี้

1. ปริมาณงาน (Quality of work) 44 ครั้ง
2. ความร่วมมือ (Cooperation) 36 ครั้ง
3. ความไว้วางใจ (Dependability) 35 ครั้ง
4. คุณภาพของงาน (Quality of work) 31 ครั้ง

5. ความคิดริเริ่ม (Initiative) 27 ครั้ง
6. ความฉลาดไหวพริบ (Intelligence) 17 ครั้ง
7. การมาทำงานสม่ำเสมอ (Attention) 14 ครั้ง
8. การทำงานโดยไม่ผิดพลาด (Accuracy) 14 ครั้ง
9. ความขยันหมั่นเพียร (Industry) 14 ครั้ง
10. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) 14 ครั้ง
11. ความรู้สึกทัศนคติต่องาน (Attitude) 14 ครั้ง
12. บุคลิกลักษณะ (Personality) 13 ครั้ง
13. คุณยพิณิจ (Judgment) 12 ครั้ง
14. การตรงต่อเวลา (Punctuality) 12 ครั้ง
15. ความสามารถในการนำไปใช้ (Adoption) 10 ครั้ง

การศึกษางานวิจัย เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ได้แก่ งานวิจัยของปิยมาศ พร้อมวงศ์ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในหน่วยงาน Shared Services บริษัทกรณิศศึกษา เนื่องจากหน่วยงานได้มีการวัดค่าประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานพบว่ามีความมีประสิทธิภาพน้อยกว่าค่ากลางของอุตสาหกรรม ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานต้องการทราบถึงสาเหตุและปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานในหน่วยงานไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำการปรับปรุงแก้ไขและปรับใช้ในหน่วยงานต่อไป โดยตั้งวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้ ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงาน ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงาน และศึกษาแนวทางการพัฒนาและกลยุทธ์อื่นจะส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน โดยทำการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงาน และข้อเสนอแนะแก่หน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยหลักที่ส่งผลให้พนักงานไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคือปริมาณงานที่มีมากกว่าอัตรากำลังคนที่มีอยู่ ระบบการทำงานของหัวหน้าในหน่วยงานยังไม่มีระบบและทัศนคติของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงงาน ส่วนระดับความพึงพอใจในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านหน่วยงาน องค์กร ลักษณะงาน การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พนักงานในหน่วยงานยังมีความรู้สึกมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ผู้ศึกษาจึงได้นำเครื่องมือต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์

ปัจจัยที่เป็นปัญหาพร้อมนำแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เข้ามาช่วยในการแก้ปัญหาและให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติของพนักงานในหน่วยงานสูงสุดในขณะที่ทรัพยากรมีขีดจำกัด ซึ่งผู้วิจัยพบว่ากลยุทธ์ระดับธุรกิจที่สามารถนำมาใช้นั้น มีทั้งหมด 3 กลยุทธ์ คือ (1) กลยุทธ์การขยายงาน (2) กลยุทธ์การส่งเสริมให้บุคลากรผูกพันกับหน่วยงาน และ (3) กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานให้เติบโตแบบยั่งยืน จากผลการศึกษานั้น พบว่าแนวทางและกลยุทธ์ที่สามารถนำมาแก้ปัญหานั้นคือการพัฒนาหน่วยงานให้เติบโตแบบยั่งยืน ซึ่งต้องมีการพัฒนาการบริหารงานภายในหน่วยงานด้วยหลักทั้ง 7 ด้าน ตามหลักการของแมคเคนซี (7S McKinney) ตลอดจนมีการทำการพัฒนาทั้งระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เข้ามาเชื่อมโยง และมีการนำหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และหลักการทำให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานะ พิจุลย (2549 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับวิชาชีพในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาเจตคติด้านความปลอดภัยในการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และคุณภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพ 2) เปรียบเทียบเจตคติด้านความปลอดภัยในการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และคุณภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานกับคุณภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ และ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับเจตคติด้านความปลอดภัยในการทำงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ การวิจัย ครั้งนี้รวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ ที่ปฏิบัติงานประจำใน โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา จำนวน 175 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน T-Test F-Test Multiple Regression และ Correlation ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ มีเจตคติด้านความปลอดภัยในการทำงาน เจตคติเชิงบวกระดับมากที่สุด ส่วนเจตคติเชิงลบระดับน้อยที่สุด เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการตรวจประเมิน การฝึกอบรม การตรวจวัดและประเมินสภาพแวดล้อม การจัดการและพัฒนาการทำงาน การสอบสวนการประสบอันตราย และการจัดทำสถิติการประสบอันตราย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด



ส่วนการปฏิบัติตามกฎหมาย การวิเคราะห์งานและขั้นตอนการทำงาน การประเมินความเสี่ยง แผนงานและโครงการ และการแนะนำ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ มีคุณภาพการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความชำนาญอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านคุณภาพผลงาน และด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ ที่มีอายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีเจตคติด้านความปลอดภัยในการทำงาน แตกต่างกัน และเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และคุณภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ มีความสัมพันธ์ กับคุณภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ ด้านคุณภาพผลงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความชำนาญ และด้านความคิดสร้างสรรค์ ร้อยละ 93.5 ที่ระดับพหุคูณ 0.968 และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ มีความสัมพันธ์กับเจตคติด้านความปลอดภัยในการทำงานของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ อยู่ในระดับสูงถึงระดับต่ำมาก เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาของ อนุรักษ สันติโชค (2552 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา หจก.ซิกเต็ม ทรานสปอร์ต แอนด์ บิวซิเนส การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงานและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน หจก.ซิสเต็ม ทรานสปอร์ต แอนด์ บิวซิเนส โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 118 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า T-Test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ทดสอบแบบจับคู่พหุคูณด้วยวิธี LSD และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษา พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงานทุกด้านในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ความภูมิใจในอาชีพการงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้าน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ พนักงานที่มีระดับการศึกษา รายได้และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงานด้าน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความภูมิใจในอาชีพการงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลงานวิจัยของปัทมา จักรรัตน์ (2551 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุนคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากร สายสนับสนุนคณะ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 236 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม ซึ่งได้ตอบรับกลับมาจากจำนวน 157 ชุด คิดเป็นร้อยละ 66.52 สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัย ส่วนบุคคลที่มีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด คือ การเกิดปัญหา ในครอบครัวทำให้ประสิทธิภาพในปฏิบัติงานลดลง ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดคือ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไปทำให้ไม่ สามารถพัฒนางานและเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ง่าย และการมี โอกาสในการแสดง ความคิดเห็นและความสามารถในการทำงานมีน้อย ปัจจัยด้านการบริหารที่มีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยกล่าวชื่นชมบุคลากรเมื่อ บุคลากรทำงาน อย่างทุ่มเทและเสียสละ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับ มากในเชิงบวก ดังนั้นจึงไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดคือ ห้องทำงานคับแคบ การจัดวาง โต๊ะทำงานแออัดไม่สามารถรองรับผู้มาติดต่อได้อย่างสะดวก ห้องออกกำลังกาย และยานพาหนะที่ใช้ ในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ สำหรับข้อเสนอแนะ อื่น ๆ นั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าคณะวิทยาศาสตร์ควรสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานมานานมีความก้าวหน้าและรู้สึกมีความมั่นคง ในการทำงาน โดยการหาตำแหน่ง บรรจุเป็น พนักงานมหาวิทยาลัยประจำและเพิ่มจำนวนวันลาภิจให้ มากขึ้น และควรมีเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยประจำที่เปลี่ยนสถานภาพมาจาก ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำให้เหมาะสมกับเงินเดือนที่ได้รับ

จากการรวบรวมแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจใน การทำงาน การรักษาบุคลากร และประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยส่วน บุคคล และความพึงพอใจในการทำงานต่างก็เป็นปัจจัยที่ความสัมพันธ์กับการรักษาบุคลากร และประสิทธิภาพในการทำงาน โดยปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาตลอดจนสถานการณ์จ้างงาน ยังไม่มีการศึกษาบุคคล กลุ่มนี้ ในส่วนความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากร และประสิทธิภาพใน การทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานลักษณะงาน ความก้าวหน้าในงาน ความมั่นคง

ในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานและความมีอิสระในการทำงาน

## ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์

### 1. ระดับการศึกษา

การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเจริญงอกงามในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา เพราะการศึกษา หมายถึง การเล่าเรียนฝึกฝนและอบรม (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 1104) นอกจากนั้นการศึกษายังเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548 : 3) ดังนั้นทุกประเทศจึงมุ่งให้ความสำคัญในการจัดการศึกษาแก่ประชาชนในชาติ เพราะหากประชาชนในชาติได้รับการศึกษาคดี มีการศึกษาในระดับที่สูง ๆ ก็จะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรืองขึ้นได้โดยง่าย

ในส่วนของประเทศไทยก็ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการศึกษาแก่ประชาชนในชาติเป็นอย่างยิ่ง ถึงกับ ได้ออกกฎหมายแม่บทในเรื่องการจัดการศึกษาของชาติ คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) ซึ่งถือว่าเป็นนโยบายสาธารณะในเรื่องการศึกษาของประเทศไทย และจากนโยบายสาธารณะในเรื่องดังกล่าว ประเทศไทยจึงได้จัดระบบการศึกษาเป็น 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

จากการที่การศึกษาเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และความฉลาด หลักรวมแตกต่างกัน ระหว่างผู้ได้รับการศึกษามากกับผู้ได้รับการศึกษาน้อย และระหว่างผู้ได้รับการศึกษาสูงกับผู้ได้รับการศึกษาต่ำ ประเทศไทยจึงได้แบ่งการศึกษาในระบบออกเป็นสองระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐานกับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยที่การศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยการศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปี ก่อนระดับอุดมศึกษา ส่วนการศึกษาระดับอุดมศึกษาแบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548 : 8-9) การศึกษาในระดับปริญญา นั้นยังแบ่งเป็นระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งการศึกษาแต่ละระดับดังกล่าวจะให้ผู้เรียนศึกษาเล่าเรียน

ในหลักสูตรที่แตกต่างกัน จึงทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และแนวความคิดตลอดจน สมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

## 2. ประสบการณ์

ประสบการณ์ หมายถึง การที่อินทรีย์มีความสัมพันธ์หรือมีปฏิริยาตอบสนองต่อ สิ่งแวดล้อมภายนอก และส่งผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดเจตคติ เกิดความรู้สึนึกคิด และ เกิดความเคยชินต่อสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ประสบการณ์มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หาก บุคลากรมีประสบการณ์ในเรื่องใดมาก ๆ ก็จะทำให้การปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ ดำเนินไปด้วย ความเรียบร้อยปราศจากปัญหาและอุปสรรคในทางตรงกันข้ามหากบุคลากร ไม่มีประสบการณ์ ในเรื่องใด หากได้ปฏิบัติหรือดำเนินการในเรื่องดังกล่าว การดำเนินงานในเรื่องนั้น ก็จะเต็มไปด้วยอุปสรรคและปัญหา การดำเนินงานก็จะไม่ราบรื่น ในการคัดเลือกบุคลากร เข้าปฏิบัติงาน ในองค์กรหรือการที่จะแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งในเรื่องใด ๆ ตัวแปรหนึ่งที่ใช้เป็น เกณฑ์ในการคัดเลือกก็คือประสบการณ์หรือการมีประสบการณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานหรือ ตำแหน่งที่จะทำการคัดเลือกหรือแต่งตั้ง

บุคคลที่มีประสบการณ์ในเรื่องเดียวกันแตกต่างกันจะส่งผลให้การปฏิบัติในเรื่องนั้น เกิดความแตกต่างกัน ทั้งวิธีปฏิบัติและผลของการปฏิบัติ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานส่วน ใหญ่จะพิจารณาจากอายุงานของแต่ละบุคคล ผู้ใดมีอายุงานในเรื่องใดมากก็ถือว่าเป็นผู้มี ประสบการณ์มากในเรื่องนั้น ผู้ใดมีอายุงานในเรื่องใดน้อยก็ถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์น้อยใน เรื่องนั้น ดังนั้นประสบการณ์จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่หรือ ส่งผลต่อขีดความสามารถของบุคลากร

## 3. เจตคติต่อวิชาชีพศึกษานิเทศก์

ความหมายของเจตคติ (Attitude)

เจตคติ แปลมาจากคำว่า Attitude ในภาษาอังกฤษ แต่นักวิชาการบางท่านก็ใช้คำ ว่า ทศนคติ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้คำว่า เจตคติ โดยที่คำว่าเจตคตินี้ สร้อยตระกูล (ตีวนา นนท์) อรรถมานะ (2545 : 64) อธิบายว่า เจตคติคือ ผลผสมผสานของความรู้สึนึกคิด ความ เชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึขงบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งออกมาในรูปของการประเมินค่า อันอาจเป็นไปได้ในทาง ยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ และความรู้สึเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรม หนึ่งขึ้น ส่วนราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 321) ได้อธิบายว่า เจตคติมีความหมายว่า ท่าที หรือ

ความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งความรู้สึกที่ถือว่าเป็นเจตคตินี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 56 – 57) ได้อธิบายว่า ความรู้สึกดังกล่าวจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้มีประสบการณ์ในสิ่งนั้น ๆ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นอาจเป็นความรู้สึกทางบวกอันเป็นการแสดงออกในลักษณะของความพอใจ เห็นด้วย ชอบ และสนับสนุน หรือเป็นความรู้สึกทางลบอันเป็นการแสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบ และไม่สนับสนุน หรือเป็นความรู้สึกที่เป็นกลาง คือไม่มีความรู้สึกที่เป็นบวกหรือเป็นลบ เมื่อบุคคลมีเจตคติหรือความรู้สึกต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วก็จะแสดงความรู้สึกนั้นออกมาทางพฤติกรรม ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมภายนอกที่สามารถสังเกตเห็นได้ หรือพฤติกรรมภายในที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศ โดยเฉพาะ

Mealey & McIntoch (1995 : 177 ) ได้อธิบายว่าเจตคติมีความหมายในทางจิตวิทยาซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นความจริงในชีวิต เจตคติของคนเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างเป็นสิ่งซึ่งคนมีความรู้สึกเกี่ยวกับมัน โดยอาจชอบหรือไม่ชอบสิ่งนั้น

โดยสรุปแล้ว เจตคติหมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งของ บุคคล สังคม สถานการณ์ หรือสิ่งอื่น ๆ โดยความรู้สึกดังกล่าวจะมีพื้นฐานมาจากความเชื่อ การเรียนรู้ การเลียนแบบ ประสบการณ์ อิทธิพลของกลุ่มสังคม ประกอบกับความคิดของบุคคล โดยเจตคติจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงทิศทางของพฤติกรรมในทางการสนับสนุนหรือทางต่อต้านก็ได้ พร้อมทั้งยังสามารถเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งได้ เจตคติต่อวิชาชีพศึกษานิเทศก์หมายถึง ความรู้สึกสำนึกคิด ความคิดเห็น ความศรัทธาหรือความเชื่อของบุคคลที่มีต่อวิชาชีพศึกษานิเทศก์ อันเกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ซึ่งทำให้พร้อมในการที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาทั้งทางบวกและทางลบจะมีการเกิดเจตคติหลายลักษณะ เจตคติเกิดได้ ดังนี้คือ

1. เกิดจากการเรียนรู้วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมในสังคม 2) เกิดจากการสร้างความรู้สึกจากประสบการณ์ของตนเอง 3) เกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับจากเดิม ซึ่งมีทั้งบวกและลบ และจะส่งผลถึงเจตคติต่อสิ่งใหม่ที่คล้ายคลึงกัน และ 4) เกิดจากการเลียนแบบบุคคลที่ตนเองให้ความสำคัญ และรับเอาเจตคตินั้นมาเป็นของตน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2553 : 56)

องค์ประกอบของเจตคติ

โดยทั่วไปเจตคติจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2553 : 58 )

### 1. องค์ประกอบด้านความรู้สึกความเข้าใจ (Cognitive Component)

เป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคล ที่มีต่อสิ่งเร้านั้น ๆ เพื่อเป็นเหตุผลที่จะสรุปความและรวมเป็นความเชื่อหรือช่วยในการประเมินค่าสิ่งเร้านั้น ๆ

### 2. องค์ประกอบด้านความรู้และอารมณ์ (Affective Component) เป็น

องค์ประกอบด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคล ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้า ซึ่งเป็นผลมาจากที่บุคคลประเมินค่าสิ่งเร้านั้นแล้วพบว่าพอใจหรือไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการ ดีหรือเลว

### 3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) เป็นองค์ประกอบ

ทางด้านความพร้อม หรือความโน้มเอียงของบุคคลที่จะประพฤติปฏิบัติ หรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทิศทางที่จะสนับสนุนหรือคัดค้าน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อ หรือความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับจากการประเมินค่าให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่มีอยู่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดต้องประกอบด้วย ทั้งสามองค์ประกอบเสมอ แต่จะมีปริมาณมากน้อยแตกต่างกันไปในแต่ละองค์ประกอบ

#### คุณลักษณะของเจตคติ

เจตคติมีคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการ ดังนี้ คือ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2553 : 59)

#### 1. เจตคติเกิดจากประสบการณ์ สิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัว/บุคคล การอบรมเลี้ยงดู

การเรียนรู้ ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเจตคติ

#### 2. เจตคติเป็นการเตรียม หรือความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าเป็น

การเตรียมความพร้อมภายในของจิตใจมากกว่าภายนอกที่สังเกตได้ สภาวะความพร้อมที่ตอบสนองมีลักษณะที่ซับซ้อนของบุคคลชอบหรือไม่ชอบ ยอมรับหรือไม่ยอมรับ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ด้วย

#### 3. เจตคติมีทิศทางของการประเมิน ทิศทางของการประเมินคือลักษณะ

ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าเป็นความรู้สึกหรือประเมินว่าชอบ พพอใจ เห็นด้วยก็คือเป็นทิศทางในทางที่ดี เรียกว่าเป็นทิศทางในทางบวก ถ้าการประเมินออกมาในทางไม่ดี เช่น ไม่ชอบ ไม่พอใจก็มีทิศทางในทางลบ เจตคติในทางลบไม่ได้หมายความว่าไม่ควรมีเจตคตินั้น แต่เป็นเพียงความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น

#### 4. เจตคติมีความเข้ม คือมีปริมาณมากน้อยของความรู้สึก ถ้าชอบมากหรือไม่

เห็นด้วยอย่างมากก็แสดงว่ามีความเข้มสูง ถ้าไม่ชอบเลยหรือเกลียดที่สุดก็แสดงว่ามีความเข้มสูงไปอีกทางหนึ่ง

5. เจตคติมีความคงทน เจตคติเป็นสิ่งที่บุคคลยึดมั่นถือมั่น และมีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมของคน การยึดมั่นในเจตคติต่อสิ่งใด ทำการเปลี่ยนแปลงเจตคติเกิดขึ้นได้ยาก

6. เจตคติมีทั้งพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมภายในเป็นสภาวะทางจิตใจ ซึ่งหากไม่แสดงออกไม่สามารถรู้ได้ว่าบุคคลนั้นมีเจตคติอย่างไรในเรื่องนั้น เจตคติที่เป็นพฤติกรรมภายนอกแสดงออกเนื่องจากถูกกระตุ้น และการกระตุ้นยังมีสาเหตุอื่น ๆ รวมอยู่ด้วย

7. เจตคติต้องมีสิ่งเร้าจึงมีการตอบสนองขึ้น ไม่จำเป็นว่าเจตคติที่แสดงออกจากพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอกจะตรงกัน เพราะก่อนแสดงออกนั้นก็จะต้องปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพของสังคม แล้วจึงแสดงออกเป็นพฤติกรรมภายนอก

#### อิทธิพลของเจตคติ

เจตคติเป็นความรู้สึกทางอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ในลักษณะที่ชอบ เห็นด้วย พอใจ สนับสนุน หรือ ไม่ชอบ ไม่เห็นด้วย ไม่พอใจ ไม่สนับสนุน หรือมีความรู้สึกเฉย ๆ ต่อสิ่งนั้นหรือเหตุการณ์นั้น ถ้ามีความรู้สึกต่อสิ่งใดในลักษณะที่ชอบ เห็นด้วย พอใจ สนับสนุน เรียกว่ามีเจตคติทางบวก ถ้ามีความรู้สึกไม่ชอบ ไม่เห็นด้วย ไม่พอใจ ไม่สนับสนุน เรียกว่ามีเจตคติทางลบ ถ้ามีความรู้สึกเฉย ๆ หรือไม่มีความรู้สึกใด ๆ เลยต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือต่อเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง เรียกว่าไม่มีเจตคติต่อสิ่งนั้น ๆ หรือต่อเหตุการณ์นั้น ๆ

เจตคติไม่ว่าจะเป็นเจตคติทางบวกหรือเจตคติทางลบ จะเป็นตัวกำหนดให้เกิดพฤติกรรม ถ้าบุคคลมีเจตคติทางบวกต่อสิ่งใด พฤติกรรมที่แสดงออกต่อสิ่งนั้นก็จะเป็นพฤติกรรมในลักษณะที่ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างสรรค์ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีเจตคติทางลบต่อสิ่งใดพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสิ่งนั้นก็จะเป็นพฤติกรรมในลักษณะที่ขัดขวาง ต่อต้าน และทำลาย ในการประกอบอาชีพของบุคคลก็เช่นเดียวกัน หากบุคคลมีเจตคติในทางบวกหรือมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพหรือต่อวิชาชีพของตนเองแล้วก็จะมุ่งมั่น ฝึกฝน ทุ่มเท ศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์ ตลอดจนพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้มีคุณภาพดีอยู่เสมอ ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีเจตคติในทางลบหรือเจตคติที่ไม่ดีต่ออาชีพ หรือวิชาชีพของตนเองแล้วก็จะไม่ใส่ใจ ไม่ฝึกฝน ไม่ทุ่มเท ไม่ศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ และไม่พัฒนาในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ

ดังจะเห็นได้จาก ผลการวิจัยของสุภชัย สว่างภพ รศ.ดร. ประวิทย์ เอราวรรณ และ

ผศ.ดร.ไพฑูริย์ บุญไชย (Online) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ช่วงชั้นที่ 3 จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านครูปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการสอนของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็คือ เจตคติต่ออาชีพครู สอดคล้องกับผลการวิจัยของอัมพร ภูทองไชย (Online) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแปรพยากรณ์พฤติกรรมการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญก็คือ เจตคติต่อวิชาชีพครู ซึ่งสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อีกด้วย

#### 4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับเกณฑ์มาตรฐานอันดีเลิศ จะมีความรู้สึกเป็นทุกข์ กังวลใจ ไม่สบายใจเมื่อประสบความล้มเหลวหรืออุปสรรค ตามทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland) เห็นว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญมากที่สุดในการประสบความสำเร็จของคนเราทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ความต้องการสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดมีพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาก ๆ องค์กรนั้นก็จะมีเจริญเติบโตและรุ่งเรืองโดยเร็ว (สุรัสวดี อินทร์ชัย, 2554 : 5-6)

Atkinson (1966 : 174) ได้อธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้ตัวว่าการกระทำของตนจะต้องได้รับการประเมินจากตัวเอง หรือบุคคลอื่น โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม ผลจากการประเมินอาจเป็นที่พอใจเมื่อทำงานสำเร็จหรือไม่พอใจเมื่อกระทำไม่สำเร็จก็ได้ (Online)

Guilford (1968 : 214) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความทะเยอทะยานทั่ว ๆ ไป คือปรารถนาที่จะทำกิจการนั้นให้สำเร็จ
2. มีความเพียรพยายาม ได้แก่ความอดทนมีมานะที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ
3. มีความเต็มใจที่จะลำบากแม้งานจะยากเย็นเพียงใดก็ตามแต่ก็มุ่งมั่นที่จะทำให้อำนาจสำเร็จด้วยดี



แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่หรือ  
กระทำการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จ เพราะเมื่อบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน  
แล้ว เขาก็จะทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้แก่การปฏิบัติงานของเขา ดังนั้นแรงจูงใจใฝ่  
สัมฤทธิ์จึงมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ในองค์การ

##### 5. ความเพียงพอของทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

คำว่า ทรัพยากร แยกพิจารณาตามศัพท์ที่เกี่ยวข้องสามารถแยกได้เป็นคำว่า ทรัพย์ กับ  
คำว่า อากร ซึ่งแต่ละคำมีความหมาย ดังนี้

1. ทรัพย์ คือ สิ่งที่มีค่า หรือมีคุณภาพ
2. อากร คือ บ่อเกิด หรือที่เกิด

ทรัพยากร หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่าทั้งหลายที่เป็นบ่อเกิดแห่งทรัพย์ ซึ่งอาจเป็นวัตถุ  
ที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ เช่น เงิน วัสดุ ที่ดิน รูปสมบัติของมนุษย์ ปัญญา ความคิด และ  
จิตใจของมนุษย์ (พงศ์สัณห์ ศรีสมทรัพย์ และ ชลิดา ศรีมณี. 2545 : 267) รวมตลอดถึง  
อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบในการปฏิบัติงาน และรวมทั้งการจัดการเพื่อให้งาน  
บรรลุตามเป้าหมายด้วย

ทรัพยากรการบริหาร (Management resources) หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญ  
และจำเป็นต่อการจัดการ ทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money)  
วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และความรู้ทางการจัดการ (Management) ในปัจจุบันทรัพยากรการ  
บริหารได้แตกแขนงออกไปอีกมาก เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สังคม  
และการเมือง ทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ การตลาด (Marketing) เครื่องจักร (Machine) เป็นต้น  
(วิภาดา คุปตานนท์. 2551 : 13) ทรัพยากรการบริหารกับทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ถือเป็น  
สิ่งเดียวกันเพราะในการปฏิบัติงาน ใด ๆ จะต้องนำกระบวนการในบริหารมาใช้ประกอบใน  
การปฏิบัติงานอยู่เสมอ ซึ่งในการปฏิบัติงานนั้น หากทรัพยากรในการปฏิบัติงานมีอย่างพอเพียง  
ก็จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมาย  
อย่างมีคุณภาพ อันเป็นการแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน  
กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาเป็นองค์การองค์การหนึ่งซึ่งมีศึกษานิเทศก์  
และเจ้าหน้าที่ธุรการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้ภารกิจของกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการ  
จัดการศึกษابรรลุผล โดยมีผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาเป็น  
ผู้นำองค์กร ภายใต้การสนับสนุนและควบคุมดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาจะอยู่

รอดได้ต้องอาศัย ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เงินทุน เครื่องมือ ความรู้ เพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ อย่างไรก็ตามทรัพยากรเหล่านี้ถูกควบคุมโดยกลุ่มสังคมภายนอก ดังนั้นองค์กรจะต้องพยายามปรับตัวตามสิ่งแวดล้อมเพื่อให้แน่ใจว่าตนจะสามารถเข้าถึงและใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้ ขณะเดียวกันองค์กรจะพยายามหาวิธีลดการพึ่งพาองค์กรอื่นในการได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ด้วย โดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น (ทิพวัลย์ หล่อสุวรรณ. 2554 : 258)

## 6. บรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

บรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็นสภาวะแวดล้อมทางกายภาพกับสภาวะแวดล้อมทางสังคม ซึ่งสภาวะแวดล้อมดังกล่าว ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งทางด้านจิตใจหรือขวัญ สุขภาพ และเวลา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า สภาวะแวดล้อมสำนักงานนั้นหมายถึงปัจจัยทางวัตถุ หรือปัจจัยทางกายภาพอันมีอิทธิพลทางจิตวิทยาต่อประสาทสัมผัสทั้ง 5 ประการของพนักงาน คือ การเห็น การได้ยินเสียง การได้กลิ่น การสัมผัส และการรู้สึกทางจิตใจ สิ่งที่ถูกว่าเป็นปัจจัยแวดล้อมสำนักงานซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานนั้น มี 4 ประการ คือ สีของฝาผนัง เพดาน พื้น โตะ เก้าอี้ เครื่องใช้สำนักงาน แสงสว่างในสำนักงาน เสียง อากาศ (John J. W. Neuner and Lewis Keeling. 1970 : 219)

ผู้บริหารที่ดีควรให้ความสนใจต่อการจัดปัจจัยแวดล้อมสำนักงานอย่างถูกหลักการ บริหารแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อช่วยเหลือในการวางแผน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสำนักงานควรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานในการให้สี แสง เสียง และปรับอุณหภูมิของภูมิอากาศในสำนักงานไว้บ้าง อันจะเป็นแนวทางให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ สภาวะแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร ได้แก่ อาคาร สถานที่ โตะ เก้าอี้ วัสดุอุปกรณ์ แสง สี เสียง อุณหภูมิและการถ่ายเทของอากาศ ตลอดจนความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน ส่วนสภาวะแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหมู่สมาชิก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนความรักความผูกพัน ที่บุคลากรมีต่อองค์กรของตนเอง สภาวะแวดล้อมเหล่านี้มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

## 7. นโยบายการบริการแบบกระจายอำนาจ

นโยบาย หมายถึง หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546 : 563 ) การดำเนินงานภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา องค์การจึงจำเป็นต้องใช้นโยบายเป็นเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์ เนื่องจากนโยบายจะทำให้ง่ายต่อการแก้ปัญหาและเป็นแนวทางสำหรับดำเนินกลยุทธ์ โดยทั่วไปนโยบายจะอ้างถึงแนวทาง วิธีการ กระบวนการ กฎ รูปแบบ และการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การจะกำหนดขึ้นมาเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุภาพร ดันติสันติสม, 2545 : 87)

นโยบายมีหลายระดับ นับตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม กอง และระดับสำนักงาน หรือระดับองค์การที่เป็นหน่วยในการนำนโยบาย จากหน่วยงานต้นสังกัด ไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด นโยบายเป็นเรื่องของการบริหารจัดการเพื่อดำเนินการให้เป้าประสงค์ของนโยบายบรรลุผล ในบางครั้งจึงมักได้ยินคำว่า นโยบายการบริหาร ซึ่งก็มีความหมายว่าในการบริหารงานใด ๆ จะต้องเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดนั้น รูปแบบในการกำหนดนโยบายมีหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับแนวความคิด หรือจุดเน้นของผู้กำหนดนโยบาย เช่น นโยบายแบบรวมอำนาจ (Centralization) นโยบายแบบแบ่งอำนาจ (Deconcentration) และนโยบายแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาเฉพาะอิทธิพลของนโยบายการบริหารแบบการกระจายอำนาจที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์

นโยบายการบริหารแบบการกระจายอำนาจ หมายถึง นโยบายที่มุ่งเน้นการจัดสรรหรือแบ่งปันอำนาจการตัดสินใจ หรือในภาษากฎหมายของไทยที่เรียกว่า การวินิจฉัยสั่งการ ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ :ออนไลน์) โดยที่ผู้บริหารจะไม่รวบอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ตนเพียงผู้เดียว แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ตัดสินใจเองได้

### รูปแบบของการกระจายอำนาจ

Rondinelli,Nellis and Scheema (1983) (อ้างอิงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555 : 43 ) ได้แบ่งรูปแบบของการกระจายอำนาจออกเป็น 4 รูปแบบ คือ (1) การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) เป็นการแบ่งอำนาจจากระดับบนสู่ระดับล่างตามลำดับของสายการบริหาร/สายการบังคับบัญชาในองค์กร (2) การมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการให้อำนาจความรับผิดชอบของหน่วยงานส่วนกลางไปยังหน่วยงานในภูมิภาคหรือในท้องถิ่น แต่ความรับผิดชอบสูงสุดยังคงอยู่ที่หน่วยงานส่วนกลาง เช่น การมอบอำนาจการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การทำสัญญา เป็นต้น (3) การโอนอำนาจ

(Devolution) ให้ท้องถิ่นดำเนินการอย่างเต็มที่ เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนกลาง หรือของรัฐไปให้องค์กรท้องถิ่นดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น การบริหารจัดการ ของท้องถิ่น การบริการสาธารณะ การจัดเก็บภาษี เป็นต้น และ (4) การให้เอกชน/องค์กร เอกชนดำเนินการ (Privatization / Non- Government Institution) เป็นการให้ภาคเอกชน ดำเนินการในกิจการที่รัฐเคยดำเนินการ เช่น การศึกษา สาธารณูปโภค เป็นต้น

#### ความสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

Morphet และคนอื่น ๆ (1976) กล่าวว่า การกระจายอำนาจเป็นวิธีหนึ่งที่จะ ช่วยให้วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาได้รับการตอบสนองการบริการที่มีคุณภาพ ดังเช่น ในเมืองขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการพัฒนา โปรแกรมการเรียนการสอน และแนวทาง ปฏิบัติงานที่มีรูปแบบใหม่ ๆ ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียน และจากหนังสือ The International Encyclopedia of Education Research and Studies โดย Husin and Postlethwaite (1985) ได้สรุปถึงความสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไว้ 6 ประการคือ (1) ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์กรและช่วยทำให้มีบรรยากาศของการเป็น ประชาธิปไตย (2) ก่อให้เกิดการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมบนพื้นฐานของกฎหมาย ที่บัญญัติไว้ (3) ช่วยทำให้การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของปัญหาและความต้องการที่แท้จริง (4) เป็นระบบมีส่วนร่วม ช่วยให้แต่ละบุคคลมีกระบวนการคิดและสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น (5) ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี และทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดถึงการมีการติดต่อสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และ (6) ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายและงานด้านบริหารบุคคล

กลไกในการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษานั้น ประกอบด้วยกลไกหลักและกลไกเสริม ดังนี้ กลไกหลักมี 12 กลไก ได้แก่ 1) นโยบายที่แน่นอนชัดเจน 2) กฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ 3) โครงสร้างและการแบ่ง ส่วนงานที่เป็นอิสระในการจัดการตนเองของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 4) ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร 5) วัฒนธรรมการทำงาน 6) ระบบการบริหารงานวิชาการ 7) ระบบการ บริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการบำรุงขวัญที่เป็นไป ตามสภาพจริงตามความต้องการ 8) ระบบบริหารงานที่สอดคล้องกับสภาพจริงตามความ ต้องการ 9) ระบบคุณธรรมและการบริหารจัดการที่ดี 10) การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ

11) การประสานงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 12) การกำกับติดตามและประเมินผลที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และกลไกเสริม จำนวน 4 กลไก ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมของครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (3) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สมบูรณ์และทันสมัย และ (4) การวิจัยและพัฒนาที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555 : ง – จ)

หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 21–23) ได้นำเสนอหลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 8 ประการ เพื่อเป็นข้อพิจารณาในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนี้

1. ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงาน หรือองค์กรที่จะรับการกระจายอำนาจ
2. ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ
3. ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐาน และนโยบายด้านการศึกษา
4. ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา
5. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่
6. มุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จแก่หน่วยงานที่รับการกระจายอำนาจ
7. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพแก่หน่วยงานที่รับการกระจายอำนาจ
8. ให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ

โดยตรง

#### 8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ธีรเดช สุขโต (2543 : 32) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีลักษณะและบทบาทเพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ คือ สามารถคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ค่อนข้างชัดเจน(ในเรื่องสุขภาพองค์กร) มีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตวิทยาการบริหารงานสูง มีความรู้ในเชิงวิชาการมาก และมีอย่างต่อเนื่อง ให้คำปรึกษาได้ ต้องแทรกแซงในองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงตาม โอกาสอันควร และต้องรับรู้และเข้าใจตรงกันระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้ร่วมการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผล

Cook & Coffey (1997 : 141 ; อ้างถึงใน วุฒิจรัส ค้ายโยทอง. 2547 : 25)

ได้กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรมสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

### 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์กรในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรัชญาและความยึดมั่นความกตัญญูในสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรขององค์กร วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์กร และบ่งบอกถึงความสามารถที่ถึงทนขององค์กร ที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์กรที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับ โดยบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาส ใช้การกระตุ้นใจ โดยการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3 การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่ กระจายทั่วทั้งองค์กร แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้นักกลางปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายยกระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Leithwood & Fernandez (1994 : 142 ; อ้างถึงใน จูดีพงศ์ คล้ายโยทอง. 2547 : 25) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ประการดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision Buiding) การสร้างมติเอกฉันท์ของเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Consensus) การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล ( Providing Individual Support ) การจัดเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Providing Intellectual Stimulation) การคาดหวังพฤติกรรมปฏิบัติในระดับสูง (High Performance Expectations) การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (Contingent Reward )

#### คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Dessler (1998 : 202-203 ; อ้างถึงใน จูดีพงศ์ คล้ายโยทอง. 2547 : 25) ได้เสนอแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. จัดเตรียมวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติ และสมมติฐานของสมาชิกองค์กรและสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

2. จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร โดยการกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง
  3. ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตาม
  4. เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านทาน พัฒนาความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตาม
- ปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 30) ได้นำเสนอถึงปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ( Change Management Plan) มีผู้นำกระตือรือร้น ( Active Leadership) มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน (Clear Croals) ประสิทธิภาพของการสื่อสาร (Communication) การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Training) การสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร (Organization Culture) ระบบการตอบแทน/การให้รางวัล (Reward System)

#### ลักษณะของภาวะผู้นำ

วอร์ธเน่ แสงน้อยอ่อน (2553 : ออนไลน์) ได้นำเสนอแนวคิดของเบอร์นส์ (Burns, 1978) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow' S Need Hierachy Theory) เช่นทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Tranformational Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้ตามแบบจริยธรรม กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จัวร์ตัน นันท์ทวิกุล (2538 : 12) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ SEDL 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

2. มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้นำมีปรัชญาความเชื่อที่ว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

3. เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

4. เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรและพร้อมรับฟัง ข้อเสนอแนะตลอดเวลา

5. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานผลความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

6. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดจนเกินไป ในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

ในส่วนของวรวัดน์ แสงน้อยอ่อน (2553 : ออนไลน์) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอ้างอิงจากแนวคิดของ Tichy & Devanna (1986) ดังนี้



1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่นมีการทำงาน โดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

#### ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ Bass (1985 : 48 – 95)

1. ความมีบารมี (Charismatic) คือความสามารถในการมองการณ์ไกลและการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ตาม สามารถโน้มน้าวผู้อื่นและมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การคลใจ (Inspiration) คือความสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงความสนใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ โดยมีแนวทาง ดังนี้ สร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดความเชื่อมั่นในสิ่งที่ตัวเองควรกระทำ สร้างความเชื่อมั่นในเหตุที่กระทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า สิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เน้นที่การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่ง

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำ และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้มีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์กรได้ดีขึ้น

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีตโดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ในการตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ได้ประสบความสำเร็จ เช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ต่อโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการบริหารงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ลักษณะ โดยทั่วไปของผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็คือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคนกล้าเปิดเผย เป็นคนที่เชื่อมั่นในคนอื่น ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน และเป็นผู้มองการณ์ไกล

## 9. รางวัลและสิ่งจูงใจ

รางวัล หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับจากการเป็นผู้มีผลงานหรือการปฏิบัติงานดีเด่น ส่วนสิ่งจูงใจหมายถึงสิ่งล่อที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รางวัลส่วนใหญ่มักจะได้รับภายหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น สิ่งจูงใจมักจะได้รับก่อนการปฏิบัติงานรางวัลเป็นตัวเสริมแรงให้บุคคลเกิดการพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนสิ่งจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงขับและเกิดความต้องการ ในการปฏิบัติงาน ทั้งรางวัลและสิ่งจูงใจต่างก็เป็นปัจจัยในการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

การจูงใจ หมายถึง การพยายามใช้ความสามารถและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นความต้องการของบุคคล เพื่อกระตุ้นให้ผู้น่วมปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (วิภาดา คุปตานนท์. 2551 : 219) ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศโดยเฉพาะ Steer & Porter (1991 : 214) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงขับที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างถาวร หรือปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เนื่องจากแรงจูงใจเป็นแรงขับที่อยู่ภายในตัวบุคคล จึงทำให้ไม่สามารถวัดและสังเกตได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงอย่างเดียว

การจูงใจโน้มน้าวบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรให้ได้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี เป็นเรื่องของการบริหารองค์การอย่างหนึ่ง และจะทำให้้องค์การไม่ต้องพบกับปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทุกองค์การจึงต้องให้ความสนใจในการกำหนดระบบและเทคนิคในการจูงใจพนักงานให้เหมาะสมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจะเป็นพลังชี้นำการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพด้วย (พงศ์สัทม์ ศรีสมทรัพย์ และชลิดา ศรีมณี. 2545 : 268)

เงื่อนไขที่ทำให้มนุษย์เกิดแรงจูงใจ ประกอบด้วย 3 เงื่อนไข ดังนี้ คือ (พงศ์สัทม์ ศรีสมทรัพย์ และชลิดา ศรีมณี. 2545 : 269)

1. ความต้องการ (Needs) เช่น ต้องการเงินเพื่อใช้เลี้ยงครอบครัว จึงต้องขยันขันแข็งในการประกอบอาชีพ เป็นต้น ความต้องการจากความขาดแคลนในบางสิ่งบางอย่างของมนุษย์ เช่น ขาดอาหาร ขาดเงินทอง ขาดความมั่นคง ขาดความรัก ขาดความมีชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น

2. แรงขับ (Drives) หมายถึงภาวะความเครียด ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์

3. สิ่งล่อใจ (Incentives) คือสิ่งของหรือเงื่อนไขภายนอกที่กระตุ้นให้มนุษย์กระทำการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ได้เช่น เงินตอบแทนในการทำงานสูง ๆ เป็นสิ่งล่อใจบุคคลที่มีความต้องการด้านการเงิน

## 10. ผู้บริหารกับการจูงใจพนักงาน

ในการที่ผู้บริหารจะจูงใจพนักงานได้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความต้องการของคนจะแตกต่างกันออกไป ณ เวลา หนึ่ง ๆ และสิ่งต่าง ๆ ที่จะจูงใจ คน ๆ หนึ่งนั้น หากต่างเวลากันก็จะต่างกันไปได้เช่นกัน

2. ความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอก (Intrinsic and extrinsic satisfaction) นั้นเป็น สิ่งสำคัญทั้ง 2 ด้าน และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

3. การที่ผู้นำจะจูงใจผู้อื่น ได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับพิจารณาตัวเองให้ถ่องแท้ว่า

3.1 มีสิ่งจูงใจอะไร ในตัวเขาที่คิดจะจูงใจบุคคลอื่นให้แสดงพฤติกรรมไป ตามที่ตนมุ่งหวัง

3.2 เขามีความเข้าใจจากการรับรู้ที่ถูกต้องถึงความต้องการของผู้อื่นอย่างไร

3.3 ระหว่างเขาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีข้อตกลงทางจิตใจไว้อย่างไร

3.3 เขาต้องจัดให้มีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วย จึงทำให้ การจูงใจได้ผลดี (พงศ์สัทพ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิศา สรมณี. 2545 : 271)

ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจ (Factors that Motivate) ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่จะจูงใจ มนุษย์ให้เต็มใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้น มีหลายปัจจัยด้วยกัน ดังนี้ (พงศ์สัทพ์ ศรีสมทรัพย์ และ ชลิศา สรมณี. 2545 : 272 - 275)

1. เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน หรือรางวัลที่ เกี่ยวกับเงินนี้มีความสำคัญกับมนุษย์ในการปฏิบัติงานมาก แต่อิทธิพลของเงินและรางวัล ที่เกี่ยวกับเงินนี้จะมียุทธพลมากน้อยต่อมนุษย์แต่ละคนแตกต่างกันออกไป

2. การยกย่องและสถานภาพ (Praise) มนุษย์โดยธรรมชาติมักต้องการให้บุคคล อื่นยกย่อง ชมเชย เพื่อยอมรับสถานภาพซึ่งกันและกัน ดังนั้นหากเมื่ออยู่ในองค์กรและเมื่อได้ ปฏิบัติงานแล้ว ได้รับการยกย่องชมเชยและยอมรับในสถานภาพของเขา เขาย่อมพอใจและเต็ม ใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร

3. การให้โอกาสแห่งความเติบโตและก้าวหน้า (Opportunity for Personal Growth and for Advancement) มนุษย์เมื่อได้ปฏิบัติงานในองค์กร ไประยะหนึ่งแล้วย่อมจะต้องการ ความก้าวหน้าโดยที่เขาเห็นว่า เขาได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น มีทักษะเพิ่มขึ้นมากแล้ว ความ ปรารถนาจะเจริญก้าวหน้า นับว่าเป็นการสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตอย่างมีเป้าหมายของ มนุษย์ ดังนั้นหน่วยงานจึงไม่ควรละเลยในส่วนองค้ำมั่นสัญญา หรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดเรื่อง ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้เขามีกำลังใจทำงานต่อไปอย่างมี ประสิทธิภาพ

4. การมอบความรับผิดชอบและอำนาจบารมีให้มากขึ้น องค์กรหรือในหน่วยงานนั้นจะมีคนจำนวนหนึ่งแม้ว่าจะไม่ใช่ทุกคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมากขึ้น มีตำแหน่งสูงขึ้นและมีอำนาจบารมีมากขึ้นหากองค์กรจัดสิ่งจูงใจนี้จะมีผลต่อกลุ่มบุคคลดังกล่าวได้

5. การให้ความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มนุษย์จำนวนมากต้องการเมื่อเข้าทำงานในองค์กร เขาไม่ต้องการจะเสียโอกาสในการทำงานโดยหากยังไม่พร้อม เข้าต้องการความปลอดภัยในชีวิต เช่นเมื่อออกจากงานแล้วก็จะได้รับบำเหน็จบำนาญเลี้ยงชีพต่อไปอีก เป็นต้น สิ่งจูงใจประเภทนี้จึงนับว่ามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรมากเช่นกัน

6. การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การจัดให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการวางแผน และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรด้วยกัน นับว่ามีผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ภูมิใจและเป็นสิ่งจูงใจที่ดีประการหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน

7. การให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งที่สำคัญของมนุษย์นั่นคือการรักความเป็นอิสระ ได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเห็นว่าสมควรแต่ความต้องการในสิ่งจูงใจนี้น้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคลด้วย

8. การจัดให้มีสภาพการทำงานที่ดี (Good Working Condition) สภาพการทำงานที่ดีนี้จะพิจารณาจัดทำทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านกายภาพ เช่น สถานที่ที่มีความสะอาด ใ้อโถงสวยงาม เรียบร้อย สะดวก มีอุปกรณ์ทันสมัย เป็นต้น และรวมทั้งสภาพทางด้านจิตใจ เช่น มีเจ้านายที่มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจลูกน้อง คอยให้กำลังใจลูกน้อง มีเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกันดี เป็นต้น

9. การจัดให้ได้ทำงานที่เหมาะสม (Fitting to Job) งานที่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คืองานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ สถานะของเขา ทั้งนี้ต้องพิจารณาทุกด้าน เช่น ตำแหน่งที่มอบให้อยู่ในความรับผิดชอบ สถานที่ทำงาน อัตราจ้าง และลักษณะของการปฏิบัติงาน เป็นต้น

10. การทำให้งานมีความสำคัญ (Making Jobs Important) หากพนักงานได้รับรู้ว่าการงานของเขามีความสำคัญมาอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กร เขาย่อมเกิดความภาคภูมิใจในงานและเป็นแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

11. การลดความจำเจน่าเบื่อ (Boredom Decreasing) ผู้บริหารต้องหมั่นตรวจตรา อยู่เสมอว่า งานใดเป็นงานซ้ำซากจำเจน่าเบื่อ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง แล้วนำมาหาทาง ปรับปรุงเพื่อลดความจำเจนั้นเสียบ้าง เช่น ให้มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนไปทำงาน อื่นบ้างหรือ เปลี่ยนวิธีการทำงาน

12. ทำให้เกิดการแข่งขัน (Competition) การแข่งขันในการทำงานจะเป็น ตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน เร่ง หรือพยายามทำให้ดีกว่าผู้อื่นได้ สิ่งจูงใจนี้จึงเหมาะกับผู้บริหาร และงานบางประเภทมาก

#### กระบวนการจูงใจ (Process of motivation)

จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน พบว่า ไม่มีบุคคลใดที่มีการจูงใจในสิ่ง เดียวกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ บุคคลสองคนจะมีการตอบสนองต่อสิ่งจูงใจอย่างเดียวกัน แตกต่างกันไป ดังนั้น สิ่งที่ผู้รับบริการต้องทำความเข้าใจ คือ กระบวนการของการจูงใจ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการจูงใจประกอบด้วย (วิกิตำนา คูปตานนท์. 2551 : 212) ความ ต้องการ (Need) ความอยากได้ในสิ่งที่ขาดไป การเลือกแนวทางเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการ (Consider Way to Satisfy Needs) การมีพฤติกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ (Perform goals directed needs). การได้รับรางวัล ซึ่งคือ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อย่างถาวร (Assess Reward)

#### 11. แรงกดดันทางสังคม

แรงกดดันทางสังคม หมายถึง สิ่งที่เกิดจากสังคมที่ส่งผลให้องค์การเกิดความกังวลใจ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเป็นความคาดหวังที่สูงเกินไปของสังคมที่มีต่อองค์การ หรือการ ควบคุมแบบเข้มงวดในลักษณะการจ้องจับผิด ของสังคมที่มีต่อองค์การ หรือการเฝ้ามองของ สังคมต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์การหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดภาวะ หงุดหงิด เกิดภาวะไร้อิสระและเกิดภาวะคับข้องใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผล ต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การด้วย

#### 12. หน่วยงานที่ควบคุมองค์การ

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การ (Regulators or Government) ได้แก่ หน่วยงานภายนอกองค์การที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อการดำเนินการของ องค์การทั้งในด้านการกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่มีบทบาทในการควบคุม การดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานราชการที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล หรือควบคุม

ในงานด้านที่องค์กรดำเนินงานอยู่ หรืออาจได้แก่องค์กรเอกชน องค์กรประชาชนหรือ องค์กรอิสระรูปแบบอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากสังคม ให้ทำหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานขององค์กร การควบคุมจากหน่วยงานของรัฐ มักจะเป็นเรื่องของการรักษา กฎหมาย และดูแลให้้องค์กรปฏิบัติตามระเบียบที่ได้วางไว้ การสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้น ไม่ให้เกิดการเอาเปรียบกัน ในสังคม (วันชัย มินชาติ, 2549 : 82-83) ในส่วนของการ ปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แรงกดดันทางสังคม มักจะมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายโรงเรียน และ โรงเรียน ตลอดจนสังคม และชุมชนที่ได้รับผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ หาก หน่วยงาน สังคม และชุมชนในดังกล่าวได้สร้างแรงกดดันต่อการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ก็ จะส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ ของศึกษานิเทศก์ด้วย

### 13. การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด

องค์กรสาธารณะ โดยเฉพาะองค์กร ในระบบราชการจะมีลักษณะเป็นองค์กรตาม สายการบังคับบัญชา โดยจะมีองค์กรที่เป็นหน่วยงานบังคับบัญชาหรือที่เรียกว่า หน่วยงานต้น สังกัด และ มีองค์กรภายใต้การบังคับบัญชาหรือที่เรียกว่า หน่วยงานในสังกัด องค์กรที่เป็น หน่วยงานต้นสังกัดจะมีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนให้้องค์กรที่เป็นหน่วยงานในสังกัด สามารถปฏิบัติภารกิจให้ดำเนินไป ด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามจุดหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ สิ่งที่หน่วยงานต้นสังกัดจะต้องให้การสนับสนุนหน่วยงานในสังกัด ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้นว่า คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ การตลาด และนโยบายที่มีความชัดเจน รวมทั้งการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรของหน่วยงานในสังกัด ให้ มีขีดความสามารถหรือสมรรถนะ ในการปฏิบัติหน้าที่สูงสุด ซึ่งหากหน่วยงานในสังกัดได้รับ การสนับสนุนเป็นอย่างดี ในทุก ๆ ด้านจากหน่วยงานต้นสังกัดแล้วก็จะป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ หน่วยงานในสังกัดสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นก็คือ บุคลากรของ หน่วยงานในสังกัดสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานตามที่้องค์กร ต้องการ เป็นไปตามนโยบายที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด อันเป็นการแสดงถึงสมรรถนะใน การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

ศึกษานิเทศก์ เป็นบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็น หน่วยงานในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของศึกษานิเทศก์จึงต้องมีหน้าที่สนับสนุนให้

ศึกษานิเทศก์สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระดับการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดนี้จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์

#### 14. การยอมรับทางสังคม

การยอมรับทางสังคมหมายถึง การที่สังคมให้ความเชื่อถือยกย่องและสังคมยินยอมให้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม บุคคลใดได้รับการยอมรับทางสังคมแล้ว ก็จะทำให้บุคคลนั้นอยู่ในสังคมได้อย่างอบอุ่นใจ อันมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลดังกล่าวนั้นด้วย เพราะการยอมรับทางสังคม เป็นความต้องการขั้นหนึ่งใน 5 ขั้น ของมนุษย์ ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งได้สรุปว่าความต้องการของมนุษย์มี 5 ขั้น ดังนี้ (วิภาดา คุปตานนท์. 2551 : 213 – 215)

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ได้แก่ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตของบุคคล
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย
3. ความต้องการสังคม (Social Needs) หมายถึงความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การได้รับการยอมรับ ซึ่งรวมถึงการได้รับความรักจากครอบครัว และเพื่อน
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หมายถึงความต้องการที่จะได้รับการยกย่องยอมรับในความสามารถ
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization Needs) หมายถึงความปรารถนา ที่จะดำเนินงาน หรือกระทำการไปประสบความสำเร็จในการทำงานที่ตั้งใจไว้ ลำดับขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุด (Maslow : 1980)

การยอมรับทางสังคม เป็นความต้องการในขั้นที่ 4 ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งเป็นความต้องการได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือตนเองและรู้สึกรับค่าให้คนอื่น ยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตนเองและต้องการมีชื่อเสียงดีเด่นในสังคม ต้องการให้ตนดีเด่นกว่าบุคคลอื่นในสังคมเดียวกันต้องการยกระดับสถานภาพของตนให้สูงยิ่งขึ้นจะทำให้เกิดความมั่นใจและภาคภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น (วิเชียร วิทยุคุณ. 2554 : 13 – 23)



การยอมรับทางสังคม เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร เพราะการยอมรับทางสังคมจะก่อให้เกิดความอบอุ่นใจ ความภาคภูมิใจ และเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

#### 15. การให้ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

องค์กรทุกองค์การจะอยู่ในสังคมอย่างโดดเดี่ยวไม่ได้จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ รอบข้าง ทั้งที่เป็นองค์กรในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน และองค์กรต่างสายการบังคับบัญชา ซึ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรนี้จะมีหลายลักษณะ เช่นการให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน การต่อสู้แข่งขันกัน การขัดแย้งแก่งแย่งกัน ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรดังกล่าวจะส่งผลต่อการปฏิบัติภารกิจขององค์กรทั้งสิ้น

ศึกษานิเทศก์เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรหนึ่งในท้องที่แต่ละจังหวัด และเป็นองค์กรหนึ่งในสายการบังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใน สองลักษณะคือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสายการบังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสายการบังคับบัญชา ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชา ได้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานของส่วนราชการ ตลอดจนหน่วยงานขององค์กรเอกชนและชุมชน ที่อยู่ในท้องที่เดียวกันกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วยในการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะเป็นไปในลักษณะการขอความร่วมมือช่วยเหลือ หากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือช่วยเหลือแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นอย่างดีก็จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ด้วย

ปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดล้วนมีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำปัจจัย ระดับการศึกษา ประสบการณ์ เจตคติต่อวิชาชีพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพอเพียงของทรัพยากรในการปฏิบัติงาน บรรยากาศที่

เอื้อต่อการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารแบบกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร รางวัลและสิ่งจูงใจ แรงกดดันทางสังคม การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด การยอมรับทางสังคม และการให้ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาเป็นตัวแปรในการศึกษา เรื่อง ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 10 ของกระทรวงศึกษาธิการ

### แนวความคิดเกี่ยวกับตัวแบบหรือรูปแบบ (Model)

คำว่า ตัวแบบ กับคำว่า รูปแบบ มีความหมายเหมือนกัน เพราะแปลมาจากคำว่า Model ในภาษาอังกฤษเช่นเดียวกัน ดังที่ (ธง วิทย์วัฒน์. 2553 : 492) ได้แปลคำว่า Model ว่า หมายถึงแบบ หุ่นจำลอง ตัวอย่าง สิ่งที่เป็นตัวอย่าง บุคคลตัวอย่าง แบบฉบับ ในทางวิชาการแล้ว นักวิชาการไทยได้ใช้ทั้งคำว่า รูปแบบ และคำว่า ตัวแบบ แทนคำว่า Model แต่นำมาใช้ในต่างสาขาวิชากัน โดยที่ในสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์จะใช้คำว่าตัวแบบแทนคำว่า Model ดังเช่นในเรื่องการกำหนดนโยบายสาธารณะจะใช้คำว่า Model ซึ่งจะเห็นได้จากการใช้คำว่าตัวแบบแทนคำว่า Model ในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายสาธารณะ ต่อไปนี้เช่น Incremental Model ใช้คำว่า ตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป Rational Model ใช้คำว่าตัวแบบเหตุผล Elite Model ใช้คำว่า ตัวแบบชั้นนำ คำว่า Group Model ใช้คำว่า ตัวแบบกลุ่ม (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. 2549 : 338) หรือในแง่ของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติก็จะใช้คำว่า ตัวแบบแทนคำว่า Model เช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากตัวแบบต่อไปนี้ คือ Management Model ใช้คำว่าตัวแบบทางการจัดการ Organization Development Model ใช้คำว่าตัวแบบทางการพัฒนาองค์กร Bureacratic Process Model ใช้คำว่าตัวแบบทางการกระบวนการของระบบราชการ Political Model ใช้คำว่า ตัวแบบทางการเมือง Integrative Model ใช้คำว่าตัวแบบเชิงบูรณาการ (วรเดช จันทรศร. 2554 : 129) ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า ตัวแบบแทนคำว่ารูปแบบ หรือแทนคำว่า Model

#### 1. ความหมายของตัวแบบ (Model)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า ตัวแบบ หรือ รูปแบบหรือ Model ไว้ดังนี้ พจนานุกรมเออาร์ (Ardictionary. 2008 : 1) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ว่าเป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงานหรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้าหรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียม

เอาไว้ล่วงหน้า ในทำนองเดียวกัน โมเดล (Model) หมายถึง แบบจำลองที่เป็นสัดส่วนหรือเป็นประเภทเดียวกันกับของจริงหรือสัญลักษณ์ของการเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดในอนาคตรูปแบบหรือแบบแผนของสิ่งที่เตรียมไว้

Raj (1996 : 45) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือรูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น
2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

จาก 2 ความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์จากการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

Good (1993:177) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ในพจนานุกรมการศึกษา 4 ความหมาย ดังนี้คือ

1. รูปแบบเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. รูปแบบเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ
3. รูปแบบเป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด
4. รูปแบบเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งร่วมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Stoner & Wankel (1986 : 44) ให้ทัศนะว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

Procter, Pual (1978 : 174) ได้สรุปว่า โมเดล (Model) จะมี 3 ลักษณะใหญ่ๆคือ โมเดล (Model) หมายถึงแบบย่อส่วนของของจริงตามความหมายนี้ ในภาษาไทยใช้คำว่าแบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น โมเดล (Model) ที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบ

ในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น และ โมเดล (Model) ที่หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864x เป็นต้น

Bardo and Hartman (1982 : 70-71) กล่าวว่ารูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการกระทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบนั้นค่อยลงไป ส่วนการที่ระบุว่ารูปแบบใด ๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใด และควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้าง รูปแบบนั้นว่าต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นอย่างไร

Tosi and Carrall (1982 : 163) กล่าวว่ารูปแบบเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่แบบจำลองอย่างง่ายไปจนถึงแบบจำลองที่มีความซับซ้อนมาก ๆ มีทั้งแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical model) เช่นแบบจำลองอะตอม แบบจำลองเครื่องบิน เป็นต้น และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษา หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

Willer (1967 : 125) ได้อธิบายว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

สมนึก ทองเยี่ยม (2550 : 119) ได้สังเคราะห์ความหมายของรูปแบบจากที่นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้นิยามไว้แล้วจัดกลุ่มความหมายของรูปแบบได้เป็น 4 ลักษณะคือ

1. รูปแบบเสมือนจริงแต่มีขนาดเล็กหรือย่อส่วนเพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการต่อไป
2. สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดปัจจัย หรือองค์ประกอบเชิงเหตุผล เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอาจมีลักษณะเชิงกายภาพหรือเชิงคุณภาพก็ได้
3. แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใด ๆ โดยแสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ และ

4. สิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่ออธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่จะทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมไม่ได้มีการกำหนดไว้ตายตัว แต่ขึ้นกับลักษณะของปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างหรือพัฒนารูปแบบ ซึ่งรูปแบบอาจเป็นแบบง่าย หรือซับซ้อนก็ได้ และได้สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับแนวทาง วิธีการและกิจกรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงปรากฏการณ์ที่สามารถอธิบายคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจในโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปรากฏการณ์นั้น ๆ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 965) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น รูปแบบร้อยกรอง และยังหมายถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าเป็นเช่นนั้น ๆ อย่างรูปคน รูปบ้าน รูปปลา รูปใบไม้ เช่น รูปแบบผู้หญิง รูปแบบเปิด รูปแบบวัด

เบญจพร แก้วมีศรี (2545 : 25) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริงในการทำให้ความสลับซับซ้อนสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น การสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน การเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกัน โดยจะต้องใช้ข้อมูลเหตุผลและฐานคติมาประกอบการแสดงรูปแบบสามารถทำได้หลายลักษณะ ตั้งแต่กายภาพ ซึ่งเป็นรูปแบบของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้านภาษา หรือสัญลักษณ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ารูปแบบ หมายถึง รูปแบบอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์ ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 39) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

วิชณีย์ เชาว์ดำรง (2542 : 65) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง แบบแผน หุ่นจำลอง หรือโครงสร้างที่สร้างขึ้นเพื่อแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว ตัวแบบหมายถึง แบบจำลองของของจริงที่เป็นรูปธรรมหรือแบบจำลองโครงสร้างทางความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ภายในกรอบความคิดนั้น ๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผล

## 2. ประเภทของรูปแบบ

การแบ่งประเภทของรูปแบบ นักวิชาการได้แบ่งไว้ในหลายลักษณะและแบ่งไว้เป็นหลายประเภท ดังนี้

Steiner (1988 : 148) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model –of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง
2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model – of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง แต่เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

Keeves (1988 : 167) ได้แบ่งรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้

- 4 ประเภท คือ 1) รูปแบบคล้าย (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียง ปรัชญาการณซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม
- 2) รูปแบบที่อธิบายความหมาย (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ
- 3) รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทที่นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา และศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย
- 4) รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุผลที่เกิดขึ้น

Smith (1980 : 141) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

- 1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง รถจำลอง เรือจำลอง หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่นการทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการ ก่อนที่จะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

## 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

เสรี ชัดแฉม (25538 : 7) กล่าวว่ารูปแบบจำแนก 2 แบบ ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ประกอบด้วยรูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองของเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน และรูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่นแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อน แล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model of) ประกอบด้วยรูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น รูปแบบการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น และรูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคิดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ตัวแบบหรือรูปแบบ (Model) แบ่งได้เป็นหลายประเภท แล้วแต่วัตถุประสงค์ของผู้แบ่งและเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการแบ่ง แต่จากการประมวลแนวความคิดของนักวิชาการแล้ว พอจะสรุปประเภทของตัวแบบได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ตัวแบบเชิงกายภาพ และตัวแบบเชิงแนวความคิด ตัวแบบเชิงกายภาพเป็นตัวแบบที่อธิบายสิ่งที่เป็นกายภาพด้วย 3 มิติ หรือ 2 มิติ หรือหุ่นจำลอง โดยอาจนำเสนอด้วยการขยายส่วน หรือย่อส่วนของสิ่งที่ต้องการอธิบาย ตัวแบบเชิงแนวความคิดเป็นตัวแบบที่อธิบายแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่อยู่ในกรอบแนวความคิดนั้นๆ โดยอาจนำเสนอด้วยแผนภูมิ หรือแผนภาพ หรือแผนผัง การวิจัยในครั้งนี้เป็นการสร้างตัวแบบเชิงแนวความคิดเพื่อนำเสนอความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานการวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษา ดังนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

รวิวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 147) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ โดยได้ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารระดับภาควิชา สาขาพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะที่ต้องการ 10 ด้าน โดย สมรรถนะที่ต้องการมาก 5 ลำดับแรก คือ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาอาจารย์ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการบริหารการวิจัยและบริการ และด้านบริหารการสอน

สุชีรา มะหิเมือง และคณะ (2548 : 241) ได้ศึกษาสมรรถนะการบริการจัดการของผู้บริการระดับสูงในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อค้นหาและวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการบริการจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐและเอกชน วิธีการศึกษาและการรวบรวมข้อมูลมี 2 ขั้นตอนคือ การสัมภาษณ์แบบ เจาะลึกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน และสำรวจความคิดเห็นแบบประมาถค่า กับกลุ่มผู้บริหารอีก 135 คน วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจที่สกัดองค์ประกอบแบบส่วนประกอบमुखสำคัญ(Principle Component Analysis) และหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax) ผลวิจัย พบว่า สมรรถนะการบริการจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงมีองค์ประกอบทั้งหมด 6 ด้าน แต่ละด้านประกอบด้วยตัวแปรบ่งชี้ที่สามารถอธิบายได้ ลักษณะของสมรรถนะได้แก่

#### 1. ด้านการบริหารบุคคล ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว ได้แก่

- 1.1 การจัดระบบบริหาร กำหนดภาระหน้าที่ และผลลัพธ์การปฏิบัติการทำงานที่ชัดเจน
- 1.2 การสรรหา พัฒนา และดำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสม
- 1.3 การสร้างบรรยากาศการทำงาน ตั้งใจ และผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ และทุ่มเท สร้างสรรค์เต็มศักยภาพของบุคลากร
- 1.4 การใช้หลักการสื่อสารแบบสองทาง
- 1.5 การปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ทั่วถึง



2. ด้านการบริหารจัดการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัว คือ
- 2.1 กำหนดเป้าหมาย แผนระยะสั้น/ระยะยาว และกรอบเวลาปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
  - 2.2 ถ่ายทอดแผนลงสู่การปฏิบัติและติดตามประเมินอย่างเป็นระบบ
  - 2.3 ทบทวน ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนและนำผลมาพัฒนาและปฏิบัติ
  - 2.4 กำหนดและถ่ายทอดค่านิยมและทิศทางขององค์กร
3. ด้านการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 2 ตัวคือ
- 3.1 การสร้างความสัมพันธ์และความภักดีของลูกค้า / ผู้รับบริการ
  - 3.2 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้า / ผู้รับบริการเป้าหมายในปัจจุบันและอนาคตสภาพความต้องการและวิธีปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า / ผู้รับบริการ
4. ด้านการบริหารจัดการระบบหลัก และระบบสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานมีตัวบ่งชี้ 2 ตัวคือ
- 4.1 การจัดการระบบหลักและระบบสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า
  - 4.2 การจักระบบหลักสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร การนำการประเมินความพึงพอใจ ความผาสุก และแรงจูงใจบุคลากรมาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
5. ด้านการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัว ได้แก่
- 5.1 การจัดการฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อเป็นแหล่งความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ถูกต้องสะดวกในการเข้าใช้
  - 5.2 การใช้ฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 การจัดระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ ต้องเป็นประโยชน์อย่างครอบคลุมทั้งผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และการถ่ายทอดประสบการณ์ของบุคลากร

6. การบริหารจัดการทรัพยากรการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ การจัดทรัพยากรการเงินทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและเพื่อความต่อเนื่องของการทำงานให้เพียงพอต่อการต้องการ

สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549 : 78) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูและศึกษานิเทศก์ จำนวนทั้งสิ้น 14,273 คน โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ มุ่งพัฒนาผู้นำทุกระดับชั้น ให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการนำการเปลี่ยนแปลงและการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาโดยใช้กระบวนการพัฒนา 6 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดสมรรถนะ (Competencies)
2. ประเมินความต้องการพัฒนาสมรรถนะ (Need Assessment)
3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม (Sensitivity Workshop)
4. การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน (Learning On The Job)
5. การสัมมนาหลังการพัฒนา (Seminar)
6. ประเมินผลการพัฒนา (Evaluation)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ แบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานแบบประเมินก่อนและหลังการพัฒนา แบบประเมินหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ แบบประเมินกระบวนการและเจตคติ แบบประเมินพฤติกรรม ทักษะ และผลงานการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานและ แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) วิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. กำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. กำหนดโครงสร้างหลักสูตรและวิธีการอบรม
3. สร้างและพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ฝึกเชิงปฏิบัติแบบเข้มตามหลักสูตร
5. ประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
6. ผู้เข้ารับการพัฒนาเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ระยะเวลา 1 ภาคเรียน ณ

หน่วยงานของตนเอง

7. ผู้เข้ารับการพัฒนานำประสบการณ์ ความรู้และผลงานจากการปฏิบัติงาน  
แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

8. ประเมินผลการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

9. วิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนา

10. สรุปผลและเขียนรายงาน

สมนึก ทองเอี่ยม (2550 : 114) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการ  
พัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมี  
วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางใน  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะ  
ทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน  
คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาแบบการพัฒนา  
สมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ  
ทางการบริหารประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการ  
พัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนาประกอบด้วยเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการ  
บริหาร และการเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารซึ่งมี 2 ลักษณะ  
คือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ลักษณะที่ 2  
รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารซึ่งมี 4 รูปแบบ คือรูปแบบที่ 1  
การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนา  
สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ  
ทางการบริหารด้านการบริหารคน และ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้าน  
การพัฒนาตนเอง 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการนำเสนอแนว  
ทางการนำแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ  
ทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและ  
5) การประเมินผลการดำเนินการ และส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จและข้อ  
ควรพิจารณาของรูปแบบ

วิทยา จันทศิริ (2551 : 241) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลัก  
ของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ  
วิเคราะห์หาสมรรถนะ หลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนา  
สมรรถนะหลักและเพื่อประเมินผล การใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของ

ผู้บริหารสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยทำการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากร จากแนวคิดของบุคคลหรือหน่วยงานที่สำคัญในประเทศและต่างประเทศผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม
2. วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านมี 9 เทคนิควิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง การศึกษาดูงานนอกสถานที่
3. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรมีหลากหลายมีเนื้อหาครอบคลุมทุกสมรรถนะ ประกอบด้วย 9 หน่วยการเรียนรู้ระยะเวลาการพัฒนา 180 ชั่วโมง หรือ ประมาณ 5 สัปดาห์ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน
4. ผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ปรากฏดังนี้
  - 4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานพบว่า มีสมรรถนะหลักก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
  - 4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก
  - 4.3 ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวม และเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และมีสมรรถนะหลักที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม
  - 4.4 ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ คะแนนอยู่ระหว่าง 80-90 คะแนน หรือ ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.00-4.50

วิรัช คันสร (2551 : 215) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม ที่อิงสมรรถนะเป็นฐานในแนวคิดการเรียนรู้ตามสถานการณ์เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้รับ การฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีการพัฒนารูปแบบ 9 ขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์ สมรรถนะของงาน 2) การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) การวางแผนในการจัดทำ หลักสูตร 4) การออกแบบและพัฒนาชุดฝึกอบรม 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตาม สถานการณ์ 6) รออกแบบพัฒนาแผนฝึกอบรม 7) การดำเนินการฝึกอบรม 8) การประเมิน การฝึกอบรม 9) การปรับปรุงคุณภาพของการฝึกอบรม และพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการ ฝึกอบรมอย่างมาก คือ สถานะแวดล้อมก่อนการฝึกอบรม ทรัพยากรที่เหมาะสม กระบวนการ ระหว่างการฝึกอบรม

วิเชียร วิทยอุดม (2551 : 211) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ 1) ศึกษาระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และสมรรถนะ ในการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชภัฏมณฑล 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการบริหารของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชภัฏมณฑล 3) แสวงหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการบริหาร ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชภัฏมณฑล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและ คุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชภัฏมณฑล จำนวน 278 คน ผลการวิจัย พบว่า

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชภัฏมณฑล มีความรู้ ทักษะ ทักษะ และสมรรถนะในการบริหารงานในระดับสูง โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ด้านการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราช มณฑล มีความรู้ในการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา สูงที่สุด ส่วนความรู้ในการคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรในอนาคตต่ำสุด

2. ด้านทักษะในการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราช มณฑล มีทักษะเรื่องงานที่ต้องใช้ความชำนาญและความสามารถที่หลากหลายสูงที่สุด ส่วนทักษะ ในการบริหารเกี่ยวกับเรื่องการจัดให้มีการฝึกอบรมที่ดีและเหมาะสม เพื่อพัฒนาทักษะ ของผู้ได้บังคับบัญชาต่ำสุด

3. ด้านทัศนคติในการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราช มณฑลมีทัศนคติในเรื่องการมีทัศนคติเปิดกว้างเป็นมิตรและเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาสูงที่สุด ส่วนทัศนคติในการนำเสนอแนวคิดในการพัฒนาหน่วยงานต่อผู้บริหาร ในระดับสูงกว่าและ

ต่อหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรทั้งระดับราบและแนวตั้งต่ำที่สุด

4. ด้านสมรรถนะในการบริหารงาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชมงคล มีสมรรถนะเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบวินัยสูงที่สุดส่วนสมรรถนะในการบริหารเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่สูงในระดับยากและท้าทายต่ำที่สุด

ผลการศึกษาดังปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการบริหาร พบว่า ความรู้ในการบริหาร ทักษะในการบริหาร และทัศนคติในการบริหารเป็นเพียงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ส่วนเพศ อายุ ราชการ ระดับการศึกษา และระดับการบริหารเป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

แมนฤทธิ บุญเย็น (2551 : 213) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถเฉพาะทางสำหรับบุคลากรผู้ใช้เครื่องจักรในอุตสาหกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถเฉพาะทางสำหรับผู้ใช้งานในอุตสาหกรรมการผลิต โดยมีขอบเขตการวิจัยครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดและรูปแบบการดำเนินงานที่ประกอบด้วยกระบวนการดำเนินงาน 4 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการรวมกลุ่มการทำงาน การสร้างเครื่องมือฝึกอบรม การพัฒนาความสามารถและการปรับปรุงด้วยเครื่องมือ ซึ่งเรียกว่ารูปแบบการดำเนินงาน ATCI Model ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการดำเนินงาน ATCI Model ไปทำการศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดสระบุรี มีระยะเวลาดำเนินงานการศึกษาวิจัย 1 ปี 6 เดือน รูปแบบการดำเนินงาน ATCI Model ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความพออยู่ในเกณฑ์ดี

ชนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนาการ (2552 : 102) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ของอุตสาหกรรมการโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังกับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ของอุตสาหกรรมการโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทยและ 3) เพื่อการศึกษาปัจจัยที่สำคัญด้านการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรม ในภาคใต้ของประเทศไทย ผลวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง โดยพบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

2. องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง มี 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านการพัฒนาความคิดริเริ่ม 2) สมรรถนะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) สมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีม 4) สมรรถนะในด้านการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย 5) สมรรถนะในด้านการควบคุมอารมณ์ และบุคลิกภาพ 6) สมรรถนะในด้านการบริการลูกค้า และ 7) สมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ

3. ปัจจัยการสอนงานเพื่อการพัฒนาตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด รองลงมาสมรรถนะในด้านการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม สมรรถนะในด้านการพัฒนาความคิดริเริ่ม สมรรถนะในด้านการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพของผู้บริหารระดับกลาง ของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

4. ปัจจัยค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

5. ปัจจัยความท้าทายในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านสมรรถนะการพัฒนาความคิดริเริ่มมากที่สุด รองลงมาสมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ ของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

6. ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้า มีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านสมรรถนะในด้านการควบคุมอารมณ์ และบุคลิกภาพมากที่สุด รองลงมาสมรรถนะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะในด้านการให้บริการลูกค้าและสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวมของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

ฉัตรชาญ ทองจับ (2552 : 104) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบพัฒนาสมรรถนะแรงงานในสถานประกอบการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะแรงงานในสถานประกอบการและศึกษาขั้นตอนการนำรูปแบบมาพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมสมรรถนะให้กับแรงงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้กำหนดสมรรถนะแรงงาน 6 ข้อ ได้แก่

ความรู้ในการปฏิบัติงาน คุณภาพ และผลสำเร็จของงาน การใช้และการบำรุงรักษาเครื่องมือ การปรับตัวในการทำงาน ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และจิตพิสัยในการทำงาน โดยกำหนดแยกย่อยรายละเอียดพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นสมรรถนะเฉพาะ จำนวน 15 หัวข้อย่อย ผ่านกระบวนการประเมิน โดยผู้เชี่ยวชาญแล้วนำรูปแบบดังกล่าวนี้ไปพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะให้กับแรงงาน โดยนำหลักสูตรไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะแรงงานมีความสำคัญในระดับมาก และความสอดคล้องของข้อกำหนดร่างรูปแบบ มีความสอดคล้องกันทุกรายการ ส่วนผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรในเรื่องสมรรถนะที่จำเป็นจากสถานประกอบการพบว่ามีความต้องการในระดับมาก ผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมโดยการประเมิน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินปฏิกิริยาตอบสนองจากผู้เข้ารับการศึกษา พบว่าผู้เข้ารับการศึกษาที่มีความพึงพอใจ อยู่ในเกณฑ์มาก

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินผลการเรียนทั้ง 3 ด้าน คือด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน พบว่าทั้งสามด้าน มีผลการเรียนอยู่ในเกณฑ์มาก โดยมีคะแนนการประเมินเฉลี่ยร้อยละ 60.21, 70.25 และ 73.54 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป หลังการฝึกอบรม พบว่าอยู่ในเกณฑ์พอใจ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลที่เกิดขึ้น ต่อหน่วยงาน พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมปานกลางและผู้เข้ารับการศึกษาเห็นว่ามีความเหมาะสมมาก

อนึ่ง เทียนบุชา (2552 : 112) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก (Key Competency) เพื่อเตรียมคนเข้าสู่งานเพื่อสอดคล้องกับบริบทและการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศไทย เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก และเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งานที่เหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ ตามความเห็นของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตมี 9 องค์ประกอบ 29 หน่วยสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร 2) สมรรถนะหลักด้านการประยุกต์ใช้ตัวเลข 3) สมรรถนะหลักด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) สมรรถนะหลักด้านการแก้ปัญหา 5) สมรรถนะหลักด้านมิตรสัมพันธ์ทางสังคม 6) สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 7) สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาอาชีพ 8) สมรรถนะหลักด้านปริมาณในชีวิตประจำวัน 9) สมรรถนะหลักด้านสุขวิถีและการมีชีวิตพอเพียง โดยสมรรถนะที่กำหนด



มีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.31-4.27 จาก 5 ระดับ สมรรถนะหลักตามสภาพจริง ของคนในสถานประกอบการมีสมรรถนะหลักในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 2.20-3.24 ส่งผลให้การวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะมีความแตกต่างกันระหว่างสมรรถนะที่คาดหวังและสมรรถนะในสภาพจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทุกหน่วยสมรรถนะ และจัดทำรูปแบบสมรรถนะหลัก โดยรูปแบบมีการประเมินโดยรวมร้อยละ 84.90 ประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้โมดูล การพัฒนาสมรรถนะหลัก พบว่าผู้ใช้โมดูลมีความคิดเห็นว่าโมดูลมีความเหมาะสม ในระดับร้อยละ 75.19 เมื่อนำประสิทธิภาพโมดูลการพัฒนาสมรรถนะหลักไปทดลองกลับกลุ่มทดลองจำนวน 9 โมดูล โมดูลละ 10 คน พบว่าประสิทธิภาพของ โมดูลการฝึกอบรมได้ ประสิทธิภาพ 74.75/80.00 การทดสอบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์การอบรมด้วย โมดูลการพัฒนา โดยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการทดสอบก่อนการอบรมและหลังการอบรม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุก โมดูลที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.000 – 0.008

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553 : 97) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้จัดการฝ่ายผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสมรรถภาพจำนวนหนึ่งสมรรถภาพ คือ

- 1) สมรรถนะการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) สมรรถนะการบริหารคนและผู้นำ
- 3) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 4) สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเชิงระบบ
- 5) สมรรถนะวิสัยทัศน์ 6) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานและแก้ปัญหา 7) สมรรถนะการมุ่งการจัดเทคโนโลยี 8) สมรรถนะการควบคุมตนเองและสื่อสาร 9) สมรรถนะการจัดการเงิน 10) สมรรถนะการจัดการ ความเสี่ยง 11) สมรรถนะการมีคุณธรรมและจริยธรรม

และการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนากลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิตที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไปเข้ารับการอบรมจำนวน 15 คน พบว่าผู้จัดการฝ่ายผลิตมีความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 อยู่ในระดับปานกลางและ 4.06 อยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นต่อเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมากการดำเนินการอบรมของวิทยากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

อยู่ในระดับมาก ระยะเวลาการอบรมมีความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก และสถานที่การฝึกอบรมมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก และผลสัมฤทธิ์ ก่อนการฝึกอบรม ได้คะแนนรวมเฉลี่ย 64.0 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน และเมื่อทดสอบหลังการฝึกอบรม ได้คะแนนรวมเฉลี่ย 93.5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน สามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการอบรม ของผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้สูงขึ้น จึงถือได้ว่าเป็นการจัดการอบรม เพื่อการเพิ่มสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน สามารถ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

สัญญา เคนาภูมิ (2554 : 241) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และ 3) ข้อเสนอแนะที่จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามปรากฏ ดังนี้

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีสมรรถนะการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน และระดับปานกลาง 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การบริหารที่ดี การทำงานเป็นทีม และการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยส่วนรวม ประเภทของบุคลากร และที่พักอาศัย

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Nelson (2006 : 127) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้นำในด้านการเผยแพร่ความรู้ โดยใช้เทคนิค เคลฟาย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะด้วยการวิเคราะห์เอกสารและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแล้วนำมาสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 3 รอบ การวิเคราะห์ในรอบที่สามพบว่าสมรรถนะทั้งหมดที่ได้ของผู้นำมี 72 สมรรถนะ และพบว่า ทักษะที่สำคัญที่อิทธิพลต่อการ

บริหารจัดการในองค์กร คือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร (change agent) มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในองค์กร

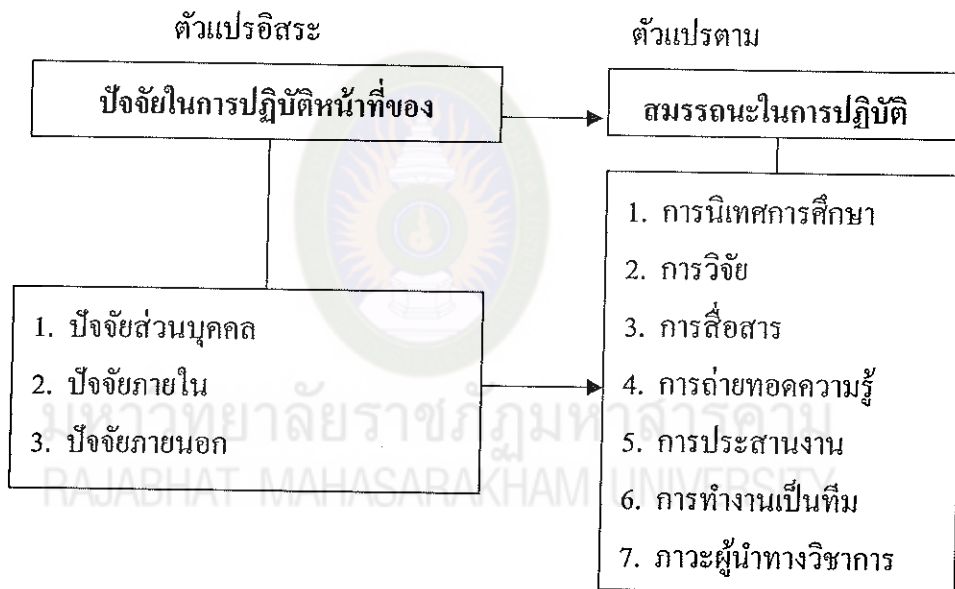
Ai-Tzu-Li (2001 : 321) ได้ศึกษาการเรียนรู้เพื่อสมรรถนะของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยพบว่ามีความต้องการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน ด้วยความก้าวหน้าของนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีโอกาสมุ่งเพิ่มพูนความรู้และทักษะในกระบวนการปฏิบัติงาน วิธีการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพจากบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้วันจำนวน 18 คน ด้วยการสัมภาษณ์ การสังเกต การประชุม และจากผลการดำเนินงานทำให้ได้ทราบถึงวิธีการเรียนรู้ของบรรณารักษ์ เป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Education) สมรรถนะด้านวิชาชีพ ได้แก่ สมรรถนะด้านใช้เครื่องมือ (Instrumental Competencies) สมรรถนะด้านการสื่อสาร (Communication Competencies) สมรรถนะด้านการสะท้อนผลกลับ (Reflective Competencies) ให้ผู้ใช้บริการ สมรรถนะด้านวัฒนธรรม (Cultural Competencies) ในการทำงาน

วิธีการสร้างความรู้และกระบวนการเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงานนั้นเกิดจากการพูดคุยกับผู้คนที่เข้ามาใช้บริการ การอ่านจากทรัพยากรสารสนเทศที่หลากหลาย การสืบค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ต การเก็บเกี่ยวความรู้จากการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการทำผิด และการสังเกต การศึกษาต่อเนื่องเป็นวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาความรู้และทักษะ แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน โดยเฉพาะห้องสมุดซึ่งเป็นแหล่งความรู้ที่จะช่วยให้บรรณารักษ์สามารถศึกษาหาความรู้ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ก็มีปัจจัยบริบท (Contextual Factor) ทั้งปัจจัยระดับองค์กร ระบบการบริหาร รูปแบบของผู้นำ ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร และปัจจัยระดับบุคคล เช่น ความสามารถ และบรรยากาศในการเรียนรู้

สรุปได้ว่า บุคลากรด้านวิชาชีพทางสารสนเทศสามารถเสริมสร้างสมรรถนะได้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จากสถานที่ปฏิบัติงานด้วยวิธีการเรียนรู้จากแหล่งสารสนเทศที่ตนปฏิบัติงานจากศึกษาค้นคว้าผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตและจากสื่อสารสนเทศอื่น และจากทรัพยากรบุคคลได้

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 10 ของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ เพื่อให้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นเข้ากับสภาพขององค์กร การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้นและผลักดันให้องค์กรมีความสมดุลระหว่างการทำงานที่มีความสุข อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาคนและความมั่นคงขององค์กรในอนาคต ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้แผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย