สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

COMPETENCY DEVELOPMENT OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS' ADMINISTRATOR

T120444

ขจรศักดิ์ ศิริมัย

KAJOHNSAK SIRIMAI

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

TN.
ว1367
2554

ซ้ำ id

b.12384161
i.

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน.120444
วัน, เดือน, ปี.-1 ธ.ค. 2555

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ.2554

KMITL- 2011-ED-D-211-207

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

COMPETENCY DEVELOPMENT OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS' ADMINISTRATOR

KAJOHNSAK SIRIMAI

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF

THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF

DOCTOR OF PHILOSOPHY IN VOCATIONAL EDUCATION ADMINISTRATION

FACULTY OF INDUSTRAIL EDUCATION

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2011

KMITL – 2011 – ED – D -211-207

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

COPYRIGHT 2011

FACULTY OF INDUSTRAIL EDUCATION

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา
ชื่อนักศึกษา	ขจรศักดิ์ ศิริมัย
รหัสประจำตัว	47068118
ปริญญา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารอาชีวศึกษา
พ.ศ.	2554
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ รองศาสตราจารย์ ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา (2) ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และ(3)พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับสนทนากลุ่มเพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 9 คน กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอนและกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 201 คน ตามสัดส่วนของประเภทของสถานศึกษาอาชีวศึกษา กลุ่มที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 9 คน และกลุ่มที่ 5 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 31 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ แบบสัมภาษณ์สำหรับการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม แบบประเมินความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ข้อสารสนเทศจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะเฉพาะงาน11 สมรรถนะ

1.1 สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง และธรรมาภิบาล

1.2 สมรรถนะเฉพาะงาน11 สมรรถนะประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร การควบคุมดูแลงาน ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ความมั่นใจในตนเอง การสื่อสารจูงใจ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจผู้อื่น

2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานอาชีวศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีรายละเอียดดังนี้

3.1 การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1)การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา (2)การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ (3)การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ (4)การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ และ(5)การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

3.2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเหมาะสม (Propriety) อยู่ในระดับมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Competency Development of Vocational Education Institutions' Administrator
Student	Mr.Kajohnsak Sirimai
Student ID.	47068118
Degree	Doctor of Philosophy
Program	Vocational Education Administration
Year	2011
Thesis Advisor	Dr. Phadungchai Pupat
Thesis Co-Advisor	Professor Dr.Teravuti Boonyasopon
	Associate Professor Dr. Ravewan Shinatrakool

ABSTRACT

The objectives of this research were to (1) design competency for vocational education administrators (2) assess the competency for vocational education administrators and (3) develop the competency development model for vocational education administrators.

The population and samples of the research were divided into five groups. Group 1 was composed with 9 experts for focus group discussion aiming at design competency for vocational education administrators and validating of the competency model. Group 2 consisted with 5 experts who conducted the Behavioral Event Interviews (BEIs) for design competency for vocational education administrators. Group 3 were 201 vocational education administrators who were selected by using multi-stage random sampling technique and sample size estimation of Krejcie and Morgan based on types of vocational education colleges. Group 4 was consisted with 9 experts for focus group discussion targeting developing of competency development model for vocational education administrators. Group 5 was composed with 31 experts who assessed the competency development model for vocational education administrators.

The research instruments applied for data collection were report format for recording details of focus group discussion, BEIs format, validation test format of competency model, competency assessment test, report of expert group discussion, and assessment test of competency development model, respectively.

Content analysis was used for qualitative data gained from group discussion whereas the statistics namely mean and standard deviation were applied for analyzing quantitative data from

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

assessment results of vocational education administrators' competency and the competency development model.

The findings revealed that

1. The competency of vocational education administrators was divided into 5 core competencies and 11 functional competencies as follows:

1.1 Core competencies were achievement motivation, moral and ethics, team work, expertise, and good governance.

1.2 Functional competencies were analytical thinking, human resources development, works control and monitoring, organization awareness, self confidence, communication & influencing, leadership, vision, strategic orientation, self control, and empowering others.

2. The overall competency of vocational education administrators was at high level.

3. The competency development model for vocational education administrators was as follows:

3.1 The competency development model of the vocational education administrators consisted of 5 steps, namely, identifying the competencies to be developed; formulating the competency development curriculum and methods; setting up the developing roadmap; implementing competency development activities; and assessing the competency development results.

3.2 The Utility aspect of the competency development model for vocational education administrators was rated at the highest level while Propriety and Feasibility features at a high level.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ และรองศาสตราจารย์ ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ควบคุม และให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆทำให้วิทยานิพนธ์มีความถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนะ กสิภาร์ รองศาสตราจารย์ ดร.นำยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิวัตถ์ มณีโชติ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุม ดร.พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา นายจรูญ ชูลาภ และผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกๆ ท่านที่ไม่ได้กล่าว ณ ที่นี้ ที่ให้ความกรุณาให้คำปรึกษา และสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่ในการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้งานวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนๆที่คอยห่วงใยให้การสนับสนุน และให้กำลังใจ ผู้วิจัยรำลึกถึงความกรุณาที่ได้รับ และขอขอบคุณผู้ที่ได้ช่วยเหลือทุกๆ ท่านที่ไม่ได้กล่าว ณ ที่นี้ด้วย

ขจรศักดิ์ ศิริมัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....I

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....III

กิตติกรรมประกาศ.....V

สารบัญ.....VI

สารบัญตาราง..... VIII

สารบัญภาพ.....XIV

บทที่ 1 บทนำ.....1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....1

1.2 คำถามการวิจัย.....8

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....8

1.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย..... 8

1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....10

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....12

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....14

2.1 สมรรถนะ/ขีดความสามารถ.....14

2.2 ต้นแบบสมรรถนะ.....39

2.3 การออกแบบสมรรถนะ.....59

2.4 ความต้องการจำเป็น.....72

2.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย.....78

2.6 การอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ.....83

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....92

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....97

ขั้นตอนที่ 1 ออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา 97

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา 109

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา...110

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 119

ตอนที่ 1 ผลการออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา..... 119

ตอนที่ 2 ผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา..... 132

ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา 151

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ 173

5.1 สรุปผลการวิจัย 173

5.2 อภิปรายผล 183

5.3 ข้อเสนอแนะ 191

บรรณานุกรม 193

ภาคผนวก 201

ภาคผนวก ก. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 202

ภาคผนวก ข. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ 214

ภาคผนวก ค. หนังสือราชการ 221

ประวัติผู้เขียน 231

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 ข้อดีและข้อเสียของวิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม....66

2.2 ข้อดีและข้อเสียของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ....66

2.3 ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการสำรวจ....67

2.4 ข้อดีและข้อเสียของการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย....67

2.5 ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการวิเคราะห์หน้าที่งาน....68

2.6 ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการสังเกตโดยตรง....68

4.1 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์....120

4.2 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านคุณธรรมและจริยธรรม....120

4.3 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านทำงานเป็นทีม....121

4.4 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง....121

4.5 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านธรรมาภิบาล....122

4.6 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านการคิดวิเคราะห์....123

4.7 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร....124

4.8 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านการควบคุมดูแลงาน....125

4.9 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ....126

4.10 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านความมั่นใจในตนเอง....127

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.11 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านการสื่อสารจูงใจ....127

4.12 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา ด้านสภาวะผู้นำ.... 128

4.13 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา ด้านวิสัยทัศน์....128

4.14 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา ด้านการวางกลยุทธ์....129

4.15 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา ด้านการควบคุมตนเอง....130

4.16 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา ด้านการให้อำนาจผู้อื่น....131

4.17 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนก ตามประเภทของสถานศึกษาอาชีวศึกษา....132

4.18 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป....133

4.19 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับพฤติกรรมของ สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมและรายด้าน....134

4.20 แสดงค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับพฤติกรรมของ สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์....135

4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของ สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านคุณธรรมและจริยธรรม....135

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านการทำงานเป็นทีม....136

4.23 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง....137

4.24 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านธรรมาภิบาล....138

4.25 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในภาพรวมและรายด้าน....139

4.26 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านการคิดวิเคราะห์....140

4.27 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร....141

4.28 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านการควบคุมดูแลงาน.... 142

4.29 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 143

4.30 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านความมั่นใจในตนเอง....144

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4.31 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านการสื่อสารจูงใจ.....145

4.32 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านสภาวะผู้นำ.....146

4.33 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านวิสัยทัศน์.....147

4.34 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านการวางกลยุทธ์.....148

4.35 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านการควบคุมตนเอง.....149

4.36 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านการให้อำนาจผู้อื่น.....150

4.37 แสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นจากการประเมินสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกอาชีวศึกษา.....152

4.38 แสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะงาน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นจากการประเมินสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....153

4.39 แสดงรายละเอียดอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลักที่ต้องรับการพัฒนาด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง.....154

4.40 แสดงรายละเอียด คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะเฉพาะงานที่ต้องรับการพัฒนาด้านการวางกลยุทธ์.....155

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.41 การกำหนดหัวข้อการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....157

4.42 การกำหนดหัวข้อการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....158

4.43 การกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับหัวข้อสมรรถนะที่ต้องพัฒนา.....158

4.44 การกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับหัวข้อสมรรถนะเฉพาะงานที่ต้องพัฒนา.....159

4.45 การกำหนดคำอธิบายรายละเอียดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก.....160

4.46 การกำหนดคำอธิบายรายละเอียดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน.....161

4.47 การกำหนดวิธีการและกรอบเวลาในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....162

4.48 การกำหนดวิธีการและกรอบเวลาในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....162

4.49 การเปรียบเทียบรายคู่เพื่อเปรียบเทียบหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....163

4.50 การเปรียบเทียบรายคู่เพื่อเปรียบเทียบเลือกหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....163

4.51 การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....164

4.52 เส้นทางการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....165

4.53 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ในภาพรวมและรายด้าน.....166

4.54 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านความเป็นไปได้.....166

4.55 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านความเหมาะสม.....167

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.56 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านประโยชน์.....168

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....10
2.1 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ.....15
2.2 โมเดลการคัดเลือกบุคลากรอย่างง่าย.....19
2.3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง.....26
2.4 การประยุกต์ใช้สรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....32
2.5 การกำหนดสมรรถนะ.....59
2.6 Performance Management System.....60
2.7 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง.....64
2.8 ขั้นตอนการออกแบบขีดความสามารถในระยะสั้นโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ.....70
3.1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัยการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....97
3.2 แนวคิดการออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....98
3.3 แนวคิดการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....107
3.4 แนวคิดการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....111
4.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....151
5.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....183

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการหรือเทคนิคทางการบริหารนั้น "คน" เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร การมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับมีความสามารถในการบริหาร การจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน(วรากรณ์ สามโกเศศ. 2542 : 6) ด้วยเหตุที่ "คน" นอกจากเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานแล้ว "คน" ยังมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน ทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก ดังนั้น "คน" จึงถือเป็นต้นทุนสำคัญที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการประกอบการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกหน่วยงานหันกลับมามอง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาต้นทุนดังกล่าวให้มีความพร้อมและทันสมัยพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อการทำงานได้อย่างรวดเร็วทันกาลอยู่เสมอ ถ้าหาก "ต้นทุน" หรือ "ทรัพยากร" มีน้อยก็ต้องจัดสรรให้เพียงพอ และถ้าหากต้นทุนขาดประสิทธิภาพ ก็ต้องหาทางพัฒนาและแก้ไขให้สามารถกลับมาใช้งานได้ดียิ่งขึ้นอีกครั้ง ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญและจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐจะมีผลต่อการลงทุนด้านอื่นๆ

การที่จะนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร

แนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ในภาคเอกชนนั้นได้ให้ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์(Human Capital Management) เป็นอย่างมากโดยการจัดการทุนมนุษย์เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากการบริหารงานบุคคล(Personal Administration) และพัฒนาต่อมาเป็นการจัดการงานบุคคล(Personal Management) จนมาถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management) และปัจจุบันได้พัฒนาแนวความคิดไปสู่การจัดการทุนมนุษย์(Human Capital Management) ซึ่งถ้าองค์กรใดมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ดีกว่าย่อมที่จะทำให้องค์กรนั้นมีขีด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการแข่งขันได้ที่สูงกว่า กระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวคิดของ Norton และ Kaplan ที่เสนอมุมมองที่เกี่ยวกับสินทรัพย์สินที่สัมผัสไม่ได้ (Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes) ในหนังสือ Strategy Maps (Harvard Business School Press. 2004) ได้ให้ความสำคัญกับทุนในรูปแบบใหม่ขององค์กร เช่น ทุนทางองค์กร(Organization Capital) ทุนทางสารสนเทศ(Information Capital) และทุนมนุษย์(Human Capital) เป็นต้น เน้นการให้ความสำคัญกับการจัดการในเรื่องของทุนมนุษย์ ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการบริหารคน โดยแกนหลักของการบริหารจัดการคนนั้นจะประกอบไปด้วย ความสามารถ(Competency) ผลงาน (Performance) คุณธรรม(Merit) และคุณภาพชีวิต(Work Life Quality) ซึ่งปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ จะให้ความสนใจกับความสามารถของบุคคลที่จะทำให้หน่วยงาน มีศักยภาพในการแข่งขันกับ หน่วยงานอื่นๆ

ในกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการเมืองเศรษฐกิจเทคโนโลยี และสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอซึ่งจะเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ไม่เว้นแม้แต่ในการบริหารงานภาครัฐ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในระบบข้าราชการพลเรือน จึงมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชนสูงสุด ตามนัยของระเบียบ กฎหมาย ที่สำคัญ ดังนี้

1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ.2545 โดยที่มาตรา 3/1 ได้บัญญัติให้การบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

2) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-พ.ศ.2550 ในยุทธศาสตร์มีข้อที่กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดรับกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินการรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้ล่วงหน้า

3) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้มีผลบังคับใช้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ ได้แก่

3.1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

3.2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

3.3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

3.4) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

3.5) ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

3.6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก

3.7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้วยเหตุนี้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ จึงต้องเป็นระบบที่สร้างความคล่องตัวให้กับผู้บริหารไม่ติดยึดอยู่กับกฎระเบียบ และต้องเป็นระบบที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขณะเดียวกันจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

จากแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐที่กล่าวมาข้างต้นทำให้องค์กรจำเป็นที่จะต้องปรับกระบวนการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความเข้มแข็งเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของระบบในปัจจุบัน โดยเฉพาะการเน้นย้ำ ให้ทุกภาคส่วนมียุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นของตนเอง อย่างไรก็ตามในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถึงแม้จะมีแผนงาน/ โครงการที่ดีเพียงใด แต่ถ้าหากบุคลากรแต่ละคนไม่สนใจ ที่จะพัฒนาและสร้างเสริมตนเองให้มีความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องแล้ว ความพยายาม ในการที่จะพัฒนา “คน” หรือทุนมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าขององค์กรคงไม่เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแน่นอน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำเป็นจะต้องมีกลไกที่สำคัญ ประกอบด้วย ระบบการบริหารจัดการ และ บุคคล ทั้งสองอย่างนี้จะต้องพัฒนาควบคู่กันไป เปรียบเสมือนสมอง กับหัวใจ ที่ต้องมีความพร้อมสมบูรณ์แข็งแรงทั้งสองส่วนจึงจะทำให้การดำเนินชีวิตมีความสุข เพราะถ้าหากมีระบบการบริหารจัดการที่ดี แต่บุคลากรไร้ซึ่งประสิทธิภาพ องค์กรก็ขับเคลื่อนไม่ได้ เช่นเดียวกันถ้าหากบุคลากรมีความสามารถแต่ขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี องค์กรจะก้าวเดินไปอย่างเชื่องช้าและตามไม่ทันองค์กรอื่น จึงจำเป็นที่บุคลากรทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสั่งสมประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งนอกจากจะได้ประโยชน์กับตนเองแล้วยังเชื่อมโยงส่งผลให้กับองค์กร ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโลกาภิวัตน์ เพราะอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ผลักดันให้กลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้มีระบบเศรษฐกิจแบบเสรี และกระแสประชาธิปไตยอย่างกว้างขวาง ทำให้หลายประเทศจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อคงสถานภาพของการพัฒนาประเทศของตน ดังนั้นระบบราชการซึ่งถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ จึงมิอาจมองข้ามต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ และจำเป็นต้องมีการปรับตัว เนื่องจากระบบราชการที่มีประสิทธิภาพย่อมนำประเทศไปสู่การพัฒนาอย่างไรก็ตามระบบราชการของประเทศที่กำลังพัฒนา และโดยเฉพาะระบบราชการของประเทศ แปลงเปลี่ยนไทยยังไม่สามารถรองรับต่อการ และกลไกที่สำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาประเทศได้ โดยจากการศึกษาพบว่าระบบราชการไทยประสบปัญหาใหญ่ 3 ประการ กล่าวคือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบวิธีในการปฏิบัติงาน ปัญหาของการดำเนินงานของหน่วยงาน และปัญหาในด้านของการบริหารงานบุคคลเนื่องจากการบริหารงานบุคคลไม่สามารถสร้างคุณธรรมและความสามารถ ให้กับข้าราชการในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ รวมทั้งยังไม่สามารถสร้างแรงจูงใจต่อข้าราชการที่มี

เอกสารนี้ ... ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถให้อยู่ในระบบราชการต่อไป(วรเดช จันทรศร.2534:53) นอกจากนี้ยังพบว่าข้าราชการบางส่วนยังไม่มีความสามารถในการผลักดันประเทศไปสู่การพัฒนาประเทศได้ กล่าวคือขาดความรู้ ความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมในการทำงานที่เฉื่อยชาละเลย และเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ดังนั้นในปัจจุบันภาครัฐจึงได้พยายามที่นำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของระบบราชการ โดยเสนอนโยบายการปฏิรูประบบราชการ(พ.ศ.2544-พ.ศ.2546) เพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินฉบับที่5 ปี พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 ซึ่งกฎหมายทั้ง 2 ฉบับนี้ยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการในระบบราชการไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรม รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กร โดยรัฐบาลได้มอบหมายให้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(กพร.) กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะปี พ.ศ.2546-พ.ศ.2550 โดยรัฐบาลมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาระบบราชการไทยให้เป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน โดยได้วางเป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยตามวิสัยทัศน์ใหม่ไว้ 4 ประการ(คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ.2546:7) คือ

ประการที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น

ประการที่ 2 การปรับบทบาท ภารกิจและขนาดที่เหมาะสม

ประการที่ 3 การยกระดับความสามารถและมาตรฐานการทำงานของข้าราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ากับเกณฑ์สากล

ประการที่ 4 การตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ในประเด็นของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญยิ่ง ดังนั้นการพิจารณาปรับเปลี่ยนสมรรถนะของข้าราชการไทยถือเป็นหนึ่งในเป้าประสงค์หลักในการพัฒนาระบบราชการของรัฐบาลในปัจจุบัน โดยในการพิจารณาสมรรถนะของข้าราชการ ประกอบด้วย ทักษะ คุณลักษณะของบุคคลในการบริหารงาน ทัศนคติ และขวัญกำลังใจในการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสมรรถนะจัดเป็นคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลที่เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติงานได้โดดเด่นในงานหนึ่งๆ และจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานของระบบราชการในภาพรวมประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากรกำลังได้รับความสนใจจากทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะในส่วนของภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนภายใต้แผนแม่บทการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐได้นำเอาแนวคิดสมรรถนะ(Competency) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.2544:12) เพื่อพัฒนาข้าราชการ ให้มีความสามารถในการทำงานเพื่อรองรับต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลในปัจจุบัน โดยจะได้มีการพิจารณาถึงสมรรถนะของข้าราชการใหม่ในทุกระดับ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคหลังการปฏิรูประบบราชการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ หรือแสวงหาประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในส่วนของภาคการศึกษาด้านการอาชีวศึกษาของประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมสถานศึกษาขึ้นเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อสร้างคุณภาพในการผลิตกำลังคนตั้งแต่ระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยีให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ตามความต้องการของตลาดแรงงาน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และยังมีพันธกิจในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนทั้งในระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยีในทุกสาขาวิชาอย่างมีคุณภาพ และมาตรฐานให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สามารถสนองความต้องการของตลาดและการประกอบอาชีพอิสระ ด้วยการจัดการศึกษาวิชาชีพใน 5 ประเภทวิชา คือ ช่างอุตสาหกรรม เกษตรกรรม พาณิชยกรรม คหกรรม และศิลปกรรม

ประเด็นสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาการของอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพของประเทศไทย คือ มีการออกพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 ณ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2551 โดยหมวด 1 บททั่วไป มาตรา 6 ได้กำหนดให้เป็นการจัดการศึกษาในด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อผลิตกำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยนำความรู้ทางทฤษฎีอันเป็นสากลและภูมิปัญญาไทยมาพัฒนาผู้รับการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในทางปฏิบัติ และมีสมรรถนะจนสามารถนำไปประกอบอาชีพ ในลักษณะผู้ปฏิบัติหรืออาชีพโดยอิสระได้ ทั้งนี้เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้คือ โดยที่กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติได้บัญญัติให้มีคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อควบคุมดูแลการจัดการอาชีวศึกษา รวมทั้งการดำเนินการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา ซึ่งการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพนั้นถือเป็นกระบวนการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยีของประเทศให้ได้ระดับมาตรฐานสากล ทำให้ประชาชนสามารถประกอบอาชีพโดยอิสระและพึ่งตนเองได้ นอกจากนี้ สมควรกำหนดให้มีสถาบันการอาชีวศึกษาซึ่งเป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาและเป็นนิติบุคคลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีการจัดการอาชีวศึกษาที่ดำเนินการอย่างเป็นเอกภาพในด้านนโยบายและมีการกระจายอำนาจไปสู่ระดับปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในทุกระดับมีคุณภาพและประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จแก่ประชาชนโดยเฉพาะนักเรียนและนักศึกษา อันจะเป็นการสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษายังมีการปรับเปลี่ยนระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและหน้าที่ภารกิจของสถานศึกษาอาชีวศึกษาในปัจจุบัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยการออกระเบียบสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2549 ณ วันที่ 26 กันยายน พ.ศ.2551 โดยให้สถานศึกษาแบ่งการบริหารออกเป็นฝ่าย ตามที่ระบุไว้ใน หมวด 1 ข้อ 8, 9, 10, 11 และ 12 ดังนี้ คือ ให้สถานศึกษาแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่ายดังนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากร ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ฝ่ายพัฒนาการศึกษา และฝ่ายวิชาการ และได้กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่และภารกิจตามหมวด 1 ข้อ 7 ให้สถานศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษา ฝึกอบรม และส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องตามนโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวให้สถานศึกษาดำเนินการดังต่อไปนี้

1) จัดการศึกษาให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สถานประกอบการ และการประกอบอาชีพอิสระ เพื่อการดำรงชีวิตตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม ท้องถิ่น วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริงตามความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษา

2) จัดการศึกษาโดยประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาที่อยู่ภายในจังหวัดนั้น ทั้งในด้านการจัดการวิชาการ การใช้บุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน

3) จัดการศึกษาโดยการระดมทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพย์สิน และบุคลากรทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น รวมทั้งความร่วมมือในการจัดกิจกรรมและการจัดหาทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษา

4) จัดการศึกษาให้เรียนรู้เป็นผู้มีสมรรถนะทางวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพเป็นพลเมืองดีของสังคม มีความสามารถในการคิด เรียนรู้ วางแผนและพัฒนาตนเอง

5) เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชนและท้องถิ่น

6) วิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

7) ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ส่งเสริมการกีฬา พลานามัย และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

8) ส่งเสริมการจัดการศึกษาเชิงธุรกิจ การรับงานการค้า และ การรับจัดทำ รับบริการ รับจ้างผลิตเพื่อจำหน่ายที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน

ด้วยหลักการและเหตุผลข้างต้นเมื่อพิจารณาในประเด็นของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการด้านการศึกษา โดยเฉพาะการอาชีวศึกษาซึ่งผลิตกำลังคนตอบสนองภาคประกอบการของประเทศ มีการปรับเปลี่ยนและมีพัฒนาการที่สำคัญในประเด็นพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 และการเปลี่ยนแปลงภารกิจและบทบาทของสถานศึกษาตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2549 นอกจากนี้ในส่วนของสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้มีโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยที่ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะหลักหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มคือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการทดสอบโมเดลสมรรถนะกับส่วนราชการบางแห่ง สิ่งที่พบคือ การเก็บข้อมูลสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ พบว่าในสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์และบริการที่ดีจะมีความชัดเจนมากที่สุด อย่างไรก็ดีสมรรถนะประจำกลุ่มงานพบว่าอาจจะมีปัญหากับบางสายงานที่ชื่อสายงานเดียวกัน แต่การทำงานแตกต่างกัน ซึ่งทำให้คาดว่าถ้านำสมรรถนะประจำกลุ่มงานไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะก่อให้เกิดปัญหา ดังนั้นในระยะเริ่มต้นจึงน่าจะมีการชะลอการใช้สมรรถนะออกไปก่อน(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2550 : 61) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการอาชีวศึกษา เนื่องจากมีบริบทในการจัดการอาชีวศึกษาที่แตกต่างจากการศึกษาโดยทั่วไป และยังมีความสำคัญต่อภาคประกอบการของประเทศ เนื่องจากต้องผลิตกำลังคนเพื่อการมีงานทำ และเป็นระบบการศึกษาที่สามารถจัดได้หลายระบบทั้งการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาแบบทวิภาคี สิ่งสำคัญคือบุคลากรในสถานศึกษายังเป็นระบบราชการ ซึ่งต้องได้รับการปฏิรูประบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยเน้นการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้วยการนำหลักการ เทคนิคการบริหารจัดการบุคคลร่วมสมัยคือการบริหารโดยยึดสมรรถนะเป็นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Competency Based) มาใช้ โดยเฉพาะประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเจาะลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างนวัตกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และเป็นกลไกในการปรับปรุงสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทด้านการอาชีวศึกษาของไทยตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 และสามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย ทั้งในหลักการและแนวทางในการพัฒนาของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลซึ่งถือเป็นหัวใจขององค์กร เป็นสินทรัพย์ที่ทรงประสิทธิภาพและมีคุณค่าสำหรับการอาชีวศึกษาไทยอย่างแท้จริงและยั่งยืน โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในกลุ่มของผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษา และเทคนิคศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อการผลักดันนโยบายการบริหารการอาชีวศึกษาและการพัฒนาการอาชีวศึกษา ตามภารกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาให้เป็นรูปธรรม รวมทั้งกลุ่มผู้บริหาร

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานศึกษาอาชีวศึกษาดังกล่าวยังมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการอาชีวศึกษาของประเทศไทย นอกจากนี้จากนโยบายการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบันมีวัตถุประสงค์ในการแสวงหาและสร้างผู้นำยุคใหม่ที่มีความสามารถในการส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน ฝ่ายกำลังคนภาครัฐ. 2547 : 7) ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินนโยบายการปฏิรูปการอาชีวศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในด้านการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และต่อภาคการศึกษาโดยรวมของประเทศไทย

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในกลุ่มของผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา ควรมีสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competencies) ในด้านใดบ้าง

1.2.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในกลุ่มของผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competencies) ในด้านใดบ้าง

1.2.3 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทด้านการอาชีวศึกษาของไทย ควรมีรูปแบบอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การดำเนินการศึกษาวิจัยการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.3.1 เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1.3.2 เพื่อประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1.3.3 เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้บรูณาการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการบริหารอาชีวศึกษาในสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

1.4.1 การออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ Mc Cleland (อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.2549:15) ซึ่งมี 5 ส่วนดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ความรู้(Knowledge)

2) ทักษะ (Skill)

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept)

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits)

5) แรงจูงใจ/ เจตคติ (Motives/ Attitude)

1.4.2 แนวคิดการออกแบบสมรรถนะของ Spencer and Spencer (1993: 93) ที่ศึกษาในระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ (A Short Competency Model Process Based on Expert Panels) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1) จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)

2) การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral Event Interviews: BEIs)

3) การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนาต้นแบบสมรรถนะ (Analyze Data and Develop a Competency Model)

4) ตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะ (Validate the Competency Model)

1.4.3 การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ของ Altschuld and Wilkin (1995: 9) ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

1) การเตรียมการสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น

2) การออกแบบประเมินความต้องการจำเป็น

3) การดำเนินการประเมินความต้องการจำเป็น

4) การรายงานผลและการใช้ประโยชน์ผลการประเมินความต้องการจำเป็น

1.4.4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมจากฐานขีดความสามารถ (Developing Competency-Based Training Program) ของ Blank (1982: 5) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ 4 ประการ คือ

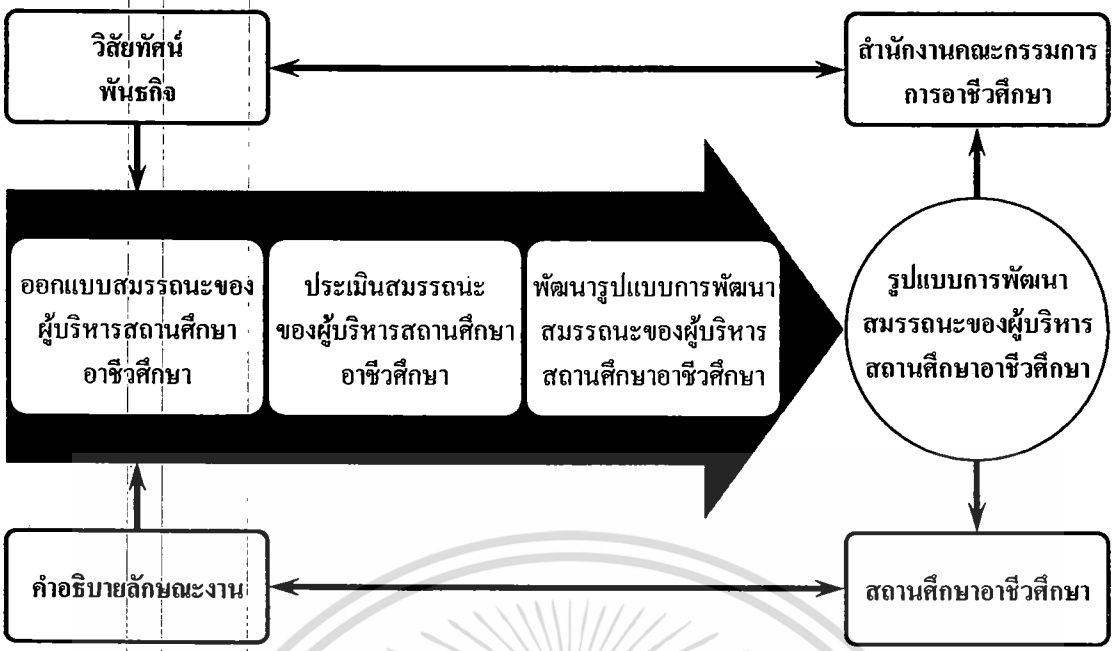
1) สิ่งที่เรียนรู้

2) วิธีการเรียนรู้

3) ระยะเวลาในการเรียนรู้

4) เงื่อนไขการเรียนรู้แต่ละงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตของเนื้อหา

1) เป็นการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) การศึกษาวิจัยจะครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

2.1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาในด้านความสามารถหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติมีความสัมฤทธิ์ผล บรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร

2.2) สมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งปฏิบัติหน้าในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาในด้านความสามารถเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ที่มีความสอดคล้องกับภาระงานเฉพาะตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาอาชีวศึกษา เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา บรรลุเป้าหมาย มีความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ และภารกิจในการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2.3) ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะงาน เพื่อประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ หรือนำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่เป็นจริง เพื่อผลในการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2.4) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยศึกษากระบวนการ ขั้นตอน วิธีการในการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ทั้งด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และการบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้สำเร็จตามแผนงาน/โครงการ มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอาชีวศึกษา และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.5) พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการการอาชีวศึกษา

1.5.2 ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับสนทนากลุ่มเพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 9 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในการศึกษาประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 404 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2543: 39) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 201 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 9 คน

กลุ่มที่ 5 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 31 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

1) ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competencies)

2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

อาชีวศึกษา(Technical and Vocational Education) หมายถึง การจัดการศึกษาและฝึกอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพ เป็นกระบวนการผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยีที่มีลักษณะเฉพาะสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีในแต่ละเศรษฐกิจ เจตนารมณ์เพื่อให้บุคคลมีความรู้ มีทักษะในวิชาชีพพื้นฐานและวิชาชีพเฉพาะทาง พร้อมทั้งมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีสมรรถนะในการประกอบอาชีพ สามารถนำทักษะความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการประกอบอาชีพ สร้างผลผลิตและรายได้ เกิดการพัฒนาอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา(Technical and Vocational Education Administrator) หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา(Competencies' Technical and Vocational Education Administrator) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และภาระงานของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน

สมรรถนะหลัก(Core Competencies) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อใช้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการบริหารและปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยที่มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการอาชีวศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สมรรถนะเฉพาะงาน(Functional Competencies) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อใช้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะงานในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาอาชีวศึกษา และนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้มีความสัมฤทธิ์ผลตามแผนงาน/โครงการของสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้นแบบสมรรถนะ(Competency Model) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน

สถานศึกษาอาชีวศึกษา(Technical and Vocational College) หมายถึง สถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยสารพัดช่าง วิทยาลัยเกษตรกรรมและเทคโนโลยี และวิทยาลัยการอาชีพ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา(Competency Development Model of Technical and Vocational Education Administrators) หมายถึง กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในการทำงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และภาระงานของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา (2) การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ (3) การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ (4) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ และ (5) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา(Identifying the Competencies to be Developed) หมายถึง การวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อกำหนดสมรรถนะที่ควรรับการพัฒนา

การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ(Formulating the Competency Development Curriculum and Methods) หมายถึง การกำหนดหัวข้อ หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะให้มีความสอดคล้อง เหมาะสมกับพฤติกรรมบ่งชี้เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา

การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ (Setting Up the Developing Roadmap) หมายถึง การกำหนดความสัมพันธ์ในรูปแบบตาราง ระหว่างหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะกับระยะเวลาในการพัฒนาสมรรถนะ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ (Implementing Competency Development Activities) หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะตามเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตร หัวข้อ วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกรอบระยะเวลา

การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ (Assessing the Competency Development Results) หมายถึง การมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่รับการพัฒนาสมรรถนะ โดยเปรียบเทียบผลการพัฒนาสมรรถนะกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมเอกสาร รายงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้เรียบเรียงและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1 สมรรถนะ/ ขีดความสามารถ

2.2 ต้นแบบสมรรถนะ

2.3 การออกแบบสมรรถนะ

2.4 ความต้องการจำเป็นขององค์กร

2.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-2550

2.6 การอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 สมรรถนะ/ขีดความสามารถ

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ/ขีดความสามารถ

Competency ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” การนำความหมายของ Competency ไปใช้ในทางวิชาการ ก็สร้างความสับสนได้เช่นเดียวกัน โดยกล่าวกันว่า การกำหนดความหมายของ Competency มีหลายความหมาย และนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

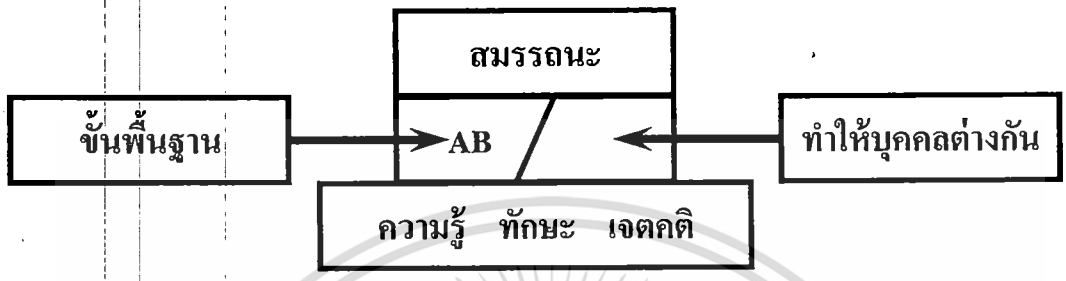
Boyatsis(1982:75) ให้ความหมายว่า “An Underlying Characteristic of the Person Which Could be a Motive, Trait, Skill, Aspect of One’s Self Image or Social Role or a Body of Knowledge Which He or She Uses”

สมรรถนะ(Competency) ตามนิยามในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 หมายถึง ความสามารถ หรือสมรรถนะ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับเดินทางไกล (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน.2542-2546: 1128)

David Mc Clelland(อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.2549:14) สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ ตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Mc Clelland กล่าวว่าสมรรถนะ ควร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะเป็นสิ่งที่แยกระหว่าง Superior และ Average คือ สามารถบอกได้ว่าใครเป็นคนที่มีผลงานโดดเด่นหรือปานกลาง ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของ Mc Clelland กล่าวว่า(อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 17) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพที่ 2.1 ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะ แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้โดดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุด ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ หรือในกรณีเจตคติ/ แรงจูงใจ ก็เช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จ ที่แตกต่างกัน

Parry ได้กำหนดนิยามสมรรถนะ คือ องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(2546 : 5) ได้กำหนดนิยามความหมายของสมรรถนะ(Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า "สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้" นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

บริษัท เฮย์กรุ๊ป ให้ความหมายของ สมรรถนะ(Competency) ว่า คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ความจริงแล้วความรู้ ทักษะ และความสามารถก็เป็นสมรรถนะเช่นกัน แต่บริษัท เฮย์ กรุ๊ป แยกออกไว้ต่างหาก เนื่องจากความรู้ ทักษะ และความสามารถต่างๆ นั้นกล่าวว่าเป็นสิ่งที่วัดได้ง่าย และตรงไปตรงมา ขณะที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ซับซ้อนกว่าและวัดได้ยาก การแยกสองส่วนออกจากกันจะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ

คนัย เทียนพุฒ(2544: 45) กล่าวว่า "ขีดความสามารถ" หมายถึง คุณลักษณะของคนที่มีอยู่ในตัว ซึ่งเรียกว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ได้ผลักดันด้วยความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับประสิทธิภาพของงาน หรือผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด หรือ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมของบุคคล (Skilled Behavior) ที่เป็นคุณค่าสูงสุดของผลงาน (Superior Performance)

เดชา เดชะวัฒนไพศาล(2543: 12) กล่าวว่า "ขีดความสามารถ" หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skills, Knowledge and Attributes) ของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานอย่างหนึ่ง เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้ว เราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคคลในองค์กร (Superior Performer) นั้น เป็นอย่างไร

ดุจดาว ดวงเด่น(2540: 10) กล่าวว่า "ขีดความสามารถ" เป็นคุณสมบัติด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคลที่เป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่างๆ ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ความสามารถของบุคคลเป็นสิ่งที่สังเกตได้เนื่องจากบุคคลที่มีความสามารถจะต้องแสดงออกถึงความสามารถทางด้านพฤติกรรม

ปิยสุดา ชัติยะวรา(2545: 44) กล่าวว่า "ขีดความสามารถ" คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่บุคคลจะต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานและเป้าหมาย หรือสูงกว่ามาตรฐานและเป้าหมายของงานที่องค์กรกำหนดไว้

พุฒิ เด่นสมพรพันธ์(2543: 9) กล่าวว่า "ขีดความสามารถ" หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เป็นผลทำให้บุคคลและองค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายซึ่งสามารถแสดงออกได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน (Performance)

อุกฤษฏ์ กาญจนเกตุ(2543: 20) กล่าวว่า "ขีดความสามารถ" หมายถึง ความสามารถความชำนาญในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถกระทำการ หรืองดเว้นการกระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์การฝึกฝน และการปฏิบัติเป็นนิสัย

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์(2547: 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

Boyatzis (อ้างใน ดนัย เทียนพุฒ. 2543: 8) กล่าวว่า "ขีดความสามารถ" หมายถึง เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Dale and Hes(อ้างใน สุทธินี ศรีสอาด. 2545 : 7) กล่าวว่า "ขีดความสามารถ" เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ(Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือว่า(Superior Performance) ได้ให้ความหมายขีดความสามารถในด้านอาชีพ(Occupational Competence) ว่า หมายถึง ความสามารถ(Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า "มาตรฐาน"ในที่นี้คือ องค์ประกอบของขีดความสามารถ (Element of Competency) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน(Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน(Range Statement)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

120444

Spencer (อ้างใน ดนัย เทียนพุฒ. 2546: 46) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” หมายถึง เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้ หรือบ่งบอกถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

โครงการพัฒนาหลักสูตรการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งแรกบรรจุ ระดับ 3 ให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็น “สิ่งที่สังเกตได้ วัดได้ ในรูปแบบของทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญพิเศษ (Abilities) พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่นๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อทำงานตามบทบาทหรือตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม หรือประสบความสำเร็จ

โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนสามัญ(ระดับ 4-8) ให้คำจำกัดความสมรรถนะ (ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้คำว่าความสามารถ) ว่าเป็น “คุณลักษณะใดๆ ไม่ว่าจะเป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด เชาวน์ปัญญา บุคลิกภาพ ความสนใจ ค่านิยม ที่เชื่อว่าจะมีส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ”

โครงการความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง ให้คำจำกัดความสมรรถนะ(ซึ่งในที่นี้เรียกว่าความสามารถ) ว่าเป็น “องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ วิธีคิด ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะบุคคลในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่สะท้อนในรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่จะส่งผลสำเร็จที่ดีเยี่ยมของผลงาน”

โครงการสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง ให้คำจำกัดความสมรรถนะว่าเป็น “กลุ่มของพฤติกรรมการบริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร”

โครงการการบริหารระบบพนักงานราชการ ให้คำจำกัดความสมรรถนะว่าเป็น “กลุ่มของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ หรือทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ใช้ในการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง”

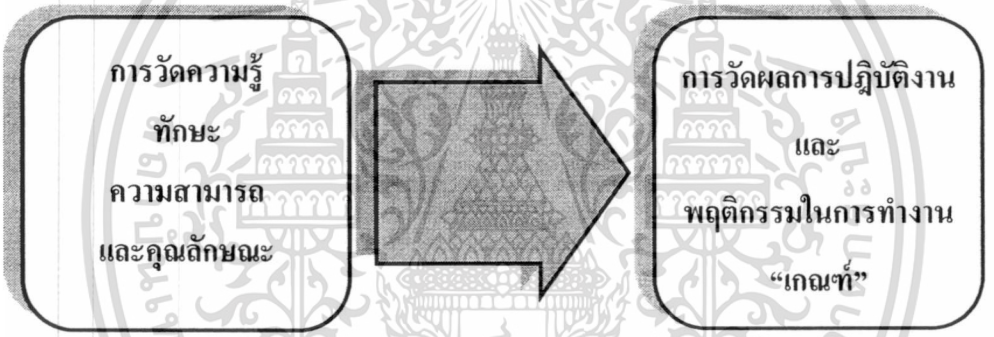
โครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ให้คำจำกัดความสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในองค์กร โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น” โดยเน้นว่าการศึกษาเน้นการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมของผู้ที่มีผลงานโดดเด่นกับผู้ที่ผลงานในระดับธรรมดา หรือที่เรียกว่าเป็น Differentiating Competency

ในเรื่องความหมายจะมีการกำหนดความหมายของสมรรถนะไว้หลากหลายในแต่ละโครงการ โดยสรุปความหมายของสมรรถนะ ถ้าไม่อธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่างๆ ก็อธิบายว่าคือ “พฤติกรรมในการทำงาน”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่กล่าวมาในโครงการต่างๆ มีการใช้คำที่หลากหลาย เช่น องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ วิธีคิด ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะบุคคล ความถนัดเชาวน์ปัญญา บุคลิกภาพ ความสนใจ ค่านิยม เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลที่จิตวิทยาการคัดเลือกบุคลากรใช้ มักใช้คำรวมๆ ว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ โดยคำว่าคุณลักษณะอื่นๆ มีความหมายรวมถึงลักษณะย่อยๆ ทางจิตวิทยาทั้งหมด ดังนั้นในการบูรณาการความหมายสมรรถนะ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงเลือกที่จะใช้คำอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลตามแบบของจิตวิทยาการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งก็คือ “ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ”

อีกกลุ่มหนึ่งของความหมายสมรรถนะในโครงการต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนคือพฤติกรรมในการทำงาน ได้แก่ กลุ่มของพฤติกรรมการบริหาร และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม อาจอธิบายได้ด้วยโมเดลอย่างง่ายของการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งอธิบายเป็นแผนภูมิได้ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โมเดลการคัดเลือกบุคลากรอย่างง่าย

โมเดลการคัดเลือกบุคลากรอย่างง่ายอาจอธิบายได้ดังนี้ เชื่อว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่อง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ทำให้คนบางคนทำงานได้ดีกว่าบางคน เมื่อวิเคราะห์งานแล้วนักจิตวิทยาบุคลากรทำการตั้งสมมุติฐานว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ อะไร ที่น่าจะสัมพันธ์กับการทำงานที่ดี จากนั้นใช้การวัดเหล่านั้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน และเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งจึงจะทำการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนหนึ่ง คือ การวัดพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความหมายของสมรรถนะที่ผ่านมา ถ้าไม่เน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ก็เน้นที่พฤติกรรมในการทำงาน โดยข้อสังเกตว่าโครงการที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลมักเป็นโครงการที่ใช้สมรรถนะในการคัดเลือก หรือการพัฒนา ในขณะที่โครงการที่เน้นที่พฤติกรรมมักจะเป็นโครงการที่เน้นการบริหารผลงาน ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงไม่แปลกที่ความหมายของสมรรถนะบ้างก็เน้นที่ส่วนของความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน และบ้างก็เน้นที่พฤติกรรมในการทำงานที่ถือว่าเป็นผลงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้น เมื่อจะบูรณาการความหมายของสมรรถนะ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีความเห็นว่าโครงการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนน่าจะเป็นโครงการที่สำคัญและมีผลกระทบต่อข้าราชการพลเรือนเป็นอย่างมาก และโครงการนี้เป็นโครงการที่เน้นการใช้สมรรถนะในการบริหารผลงาน แต่เนื่องจากงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนยังมีงานส่วนของการคัดเลือกและการพัฒนาที่จะต้องดำเนินไปควบคู่กับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ การกำหนดหมายความของสมรรถนะเพื่อใช้ร่วมกันของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจึงกำหนดว่าเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร"

ในคำจำกัดความใหม่นี้ยังคงเน้นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นไว้ แต่ตัดคำว่า "กว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ "ออกไป เพื่อทำให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยเรื่อง "จงทำดีแต่อย่าเด่นจะเป็นภัย" อย่างไรก็ดี ยังคงเน้นที่บุคคลที่สร้างผลงานที่โดดเด่น เพราะคือความคาดหวังจากสังคมต่อข้าราชการพลเรือนในอนาคต นอกจากนี้ยังเพิ่มส่วนของความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อให้งานสรรหาและเลือกสรร ตลอดจนงานพัฒนายังคงใช้คำจำกัดความของสมรรถนะร่วมกันได้

ในประเด็นของความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญต่อการทำงานอย่างมาก เพราะเป็นส่วนที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้หรือไม่ได้ เพราะถ้าบุคคลไม่มีความรู้ และหรือทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ก็จะไม่สามารถทำงานนั้นๆ ได้ ดังนั้นความรู้และทักษะจึงเป็นสิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ใช้ในการทำงานที่ขาดเสียไม่ได้ หรือที่เรามักเรียกส่วนนี้ว่าเป็นองค์ประกอบ Can Do เพราะถ้าไม่มีก็ Can Not Do ในส่วนนี้อาจเรียกว่าเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ซึ่งไม่ว่าคนที่ทำงานโดดเด่น หรือคนที่ทำงานในระดับธรรมดาก็ต้องมีร่วมกัน

ส่วนของแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะ(บุคลิกภาพ) ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมมักใช่คำว่า "นิสัยใจคอที่แสดงออกเป็นพฤติกรรม"นั้นเป็นสิ่งที่อธิบายว่าเมื่อบุคคลมีองค์ประกอบ Can Do คือ ความรู้และทักษะแล้ว ส่วนของนิสัยใจคอเป็นส่วนที่ทำให้บุคคล (ที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน) ทำงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่นๆในองค์กร ส่วนนี้เป็นส่วนที่เรียกว่าเป็นองค์ประกอบ Will Do หรือในภาษาสมรรถนะจะเรียกว่าเป็น Differentiating Competency หรือสมรรถนะที่คนที่ทำงานได้โดดเด่นมี แต่คนที่ทำงานได้ในระดับปกติไม่มี ยกตัวอย่างสมรรถนะบริการที่ดี ซึ่งโดยทั่วไปแล้วบุคคลมักจะมีความรู้ ความสามารถที่จะให้บริการได้อยู่แล้ว แต่ว่าบางคนอาจจะอารมณ์ไม่ดีจึงไม่ให้บริการที่ดี หรือไม่เห็นว่ามีความสำคัญอย่างไรที่จะต้องให้บริการที่ดี จึงไม่ยอมให้บริการ หรือให้บริการที่ไม่ดีนัก หรือโดยธรรมชาติของบุคคลคนนั้น อาจเป็นคนที่ไม่ค่อยสนใจความรู้สึกของบุคคลอื่น ก็เลยไม่เห็นความสำคัญที่จะให้บริการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ดี แต่หากเป็นงานในตำแหน่งที่จำเป็นต้องให้บริการที่ดี การเลือกคนมาลงตำแหน่งเพียงความรู้และทักษะในการทำงานเพียงสองอย่างอาจจะไม่ทำให้ได้บุคคลที่ทำงานได้ดีได้

ในประเด็นของการจำแนกส่วนของบุคคลเป็นสองส่วน เป็นส่วนเหนือน้ำและส่วนใต้น้ำ ในเมื่อพฤติกรรมการทำงานเป็นผลรวมของคุณลักษณะของบุคคลทั้งหมด เป็นความจริงที่ว่าพฤติกรรมเป็นผลรวมของบุคคลทั้งหมด แต่ในเชิงการวัดนั้นแบ่งได้เป็นส่วนๆ ได้แก่การวัดส่วนของความรู้ความสามารถ หรือที่เรียกว่า Cognitive การวัดส่วนของอารมณ์และจิตใจที่เรียกว่า Affective และส่วนของการทำงานของร่างกาย ที่เรียกว่า Psychomotor ดังนั้นในการวัดส่วนความรู้ทักษะ จัดอยู่ในกลุ่มของการวัดความรู้ ความสามารถ ในขณะที่ส่วนของสมรรถนะหรือพฤติกรรมเป็นการวัดในส่วนของ Affective อย่างไรก็ดีทั้งสองส่วนนี้แม้ว่าจะพิจารณาแยกจากกันได้ แต่การแสดงออกโดยรวมในผลการปฏิบัติงานของบุคคล กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เพราะเชื่อว่าหากบุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักคือการให้บริการ ทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ผู้รับบริการ

ที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องลึก(Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน(Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม(Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน กล่าวกันว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการเลือกคนที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนาและทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ขีดความสามารถหรือสมรรถนะ(Competency) มีหลายความหมายด้วยกัน ในบางครั้งก็อธิบายว่าเกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ตัวงาน ผลลัพธ์ และผลที่ได้จากการทำงาน แต่ในบางครั้งก็อธิบายถึงลักษณะของบุคคลและความมุ่งมั่น(Commitments) ซึ่งโดยทั่วไปคำนิยามของขีดความสามารถมักจะแตกต่างกันออกไป ซึ่งคำนิยามและการออกแบบขีดความสามารถขององค์กรหนึ่งก็มักเหมาะกับเฉพาะองค์กรนั้นๆ หมายความว่าลักษณะขององค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องลักษณะการประกอบธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ค่านิยมขององค์กรจะมีความสอดคล้องกับคำนิยาม และวิธีการออกแบบขีดความสามารถขององค์กรนั้นๆ

โดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่างๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถวัด และสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่นๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก มีการกล่าวว่าการมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับมีความสามารถในการบริหารการจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน(วรากรณ์ สามโกเศศ. 2542: 6) แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer กล่าวกันว่านี่เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญาและใช้กันต่อๆมาจนถึงทุกวันนี้ McClelland กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล(Excellent Performer) ในองค์กร กับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาองค์กรได้ศึกษากันมาเป็นเวลานานแล้ว

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่ง David C. McClelland เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ David C. McClelland ได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ปัญหา การคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก(ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ของ McCleland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ในวารสาร American

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง และเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะ McCleland ได้สร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interviews (BEIs) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งเรียกว่าสมรรถนะ

ในปี ค.ศ.1982 Richard Boyatsis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager: A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่าสมรรถนะเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ในปี ค.ศ.1994 Gary Hamel and C. K. Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for the Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competency เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่า ในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถ ในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง(Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และมีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning(พสุ เดชะรินทร์. 2546 : 13) แสดงว่า Core Competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับใช้เพิ่มมากขึ้น หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย(SCG) บริษัทการปิโตรเลี่ยมไทย(PTT) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) เป็นต้น

2.1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจมีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคน คู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง1ปีก็ตามทัน ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์กรดังนี้

1) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่ข้าราชการ บุคลากร

4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้งๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับ Competency ของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้วหน่วยงานยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่างๆ ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection) หน่วยงานสามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการไปทำเป็นแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีมีความรู้ทักษะ ความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal) ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะ Competency Gap ของเจ้าหน้าที่มาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล

3) การให้รางวัลและค่าตอบแทน(Reward and Compensation) การบริหารงานภาครัฐในแนวใหม่ได้นำระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมาใช้เพิ่มเติมจากการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียว เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานมากขึ้น การนำระบบสมรรถนะมาใช้จะช่วยให้การให้รางวัลและค่าตอบแทน แก่ผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูง จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้สูงยิ่งขึ้นส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วยนอกจากนั้นยังช่วยให้การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning and Succession Plan) ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

5) การประเมินผลสัมฤทธิ์(Result-Based Management) การประเมินผลสัมฤทธิ์(RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักโดยมีตัวชี้วัด(KPIs) ในระดับต่างๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ปัจจุบันข้าราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองตอบ ความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการ ต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น จากเหตุเหล่านี้การสร้างราชการใสสะอาดจึงเป็นกลยุทธ์ทางบวกที่มีโอกาสสำเร็จได้เร็ว วิธีการโดยดึงพลังส่วนดีของมนุษย์ออกมา พร้อมกับใช้พลังของสังคมควบคุมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์สิ่งดีต่อสังคมแทนการเอาเปรียบ และคำนึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตนและหมู่คณะ ทั้งนี้จึงต้องสร้างคุณภาพของคนในภาครัฐให้มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องช่วยกันส่งเสริมคนดีและกันคนไม่ดีออกไปจาก ภาคราชการ ปัญหาเรื่องการทุจริตคอร์รัปชั่นเกิดจากทัศนคติของบุคคลที่ได้รับการย้อมแต่ง และสั่งสม ต่อเนื่องกันมาเป็นเวลายาวนาน จนกลายเป็นค่านิยมที่ว่าการทุจริตคอร์รัปชั่นจะสร้างประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้องอย่างง่ายดาย ไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไรมาก การสร้างความใสสะอาด ในวงราชการจึงต้องอาศัยกลยุทธ์ที่แยบยล โดยต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย โดยมีการปราบปรามอย่างเฉียบขาดรุนแรงและรวดเร็ว ให้คนเกิดความเกรงกลัวจนถึงขั้นไม่กล้าเสี่ยงทำผิด ทั้งนี้กลุ่มผู้นำในทุกระดับของภาครัฐจะต้องทำเป็นตัวอย่างที่ดีด้วย

2.1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของ David McClelland (อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.2549:14) มี 5 ส่วน คือ

1) ความรู้(Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระ สำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2) ทักษะ(Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง(Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล(Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

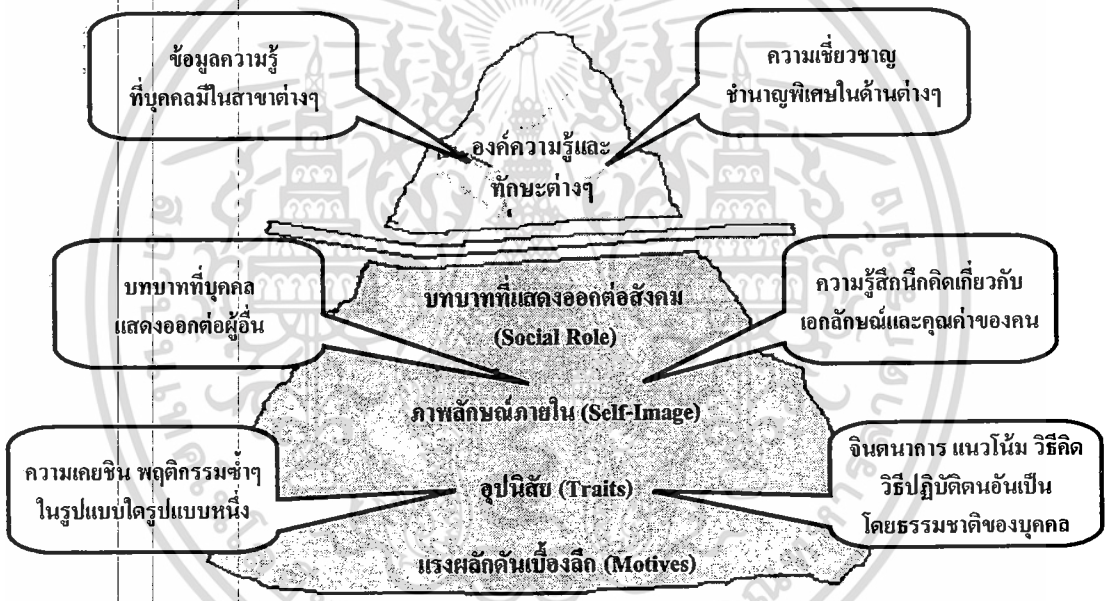
5) แรงจูงใจ/ เจตคติ(Motives/ Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็งภาพที่ 2.3 คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ(ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

1) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1.1 ทักษะ(Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

1.2 ความรู้(Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง



ภาพที่ 2.3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง(Iceberg Model)

2) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก

2.1 บทบาททางสังคม(Social Image) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าเป็นตัวเขามีบทบาทอย่างต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

2.2 ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง(Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นศิลปิน เป็นต้น

2.3 อุปนิสัย(Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลเป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดีเป็นคนใจเย็น เป็นที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

เอกสารนี้ ... ได้รับอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 แรงกระตุ้น(Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจ ของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าจากองค์ประกอบของ สมรรถนะ ที่กล่าวมาทั้งหมด เรามักจะสังเกตเห็นได้เพียง 2 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้น อีก 4 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะรับรู้เพราะอาจจะต้องใช้เวลานาน และแต่ละคนมีความแตกต่างกันอีก ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะจึงไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้น แต่รวมถึงที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิดจากองค์ประกอบในเรื่องใด

2.1.5 ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง(2546: 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competency ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) Personal Competency เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในด้านการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2) Job Competency เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงาน ของผู้บริหาร ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3) Organization Competency เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

สำหรับศาลปกครองได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) สมรรถนะของสำนักงาน (Organization Competency) เป็นความสามารถ ที่สำนักงานศาลปกครองจะต้องเป็นต้องมีและต้องทำ กล่าวคือ เป็นองค์กรมืออาชีพในการสนับสนุนการพิจารณาคดีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง มีระบบการบริหารงาน ที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เข้าถึงประชาชน และหน่วยงานต่างๆ และเป็นองค์กร นำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย

2) สมรรถนะหลักของข้าราชการ(Core Competency) เป็นสมรรถนะของข้าราชการ ทุกคนที่จำเป็นต้องมี ต้องเป็น และต้องทำเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง ต้องใฝ่รู้พัฒนาตนเองเพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง ซึ่งเป็นสมรรถนะ ขององค์กร เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) สมรรถนะในงาน(Functional Competency) เป็นสมรรถนะของข้าราชการ ที่ต้องมี ต้องเป็น และต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงาน หรือบางตำแหน่ง อาจแบ่งละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงานและสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้าน ลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น พนักงานคดีที่ทำงานประจำองค์คณะ กับพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ ต้องมีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกัน และมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน พนักงานคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยก็จะเน้น ทักษะเทคนิคการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท (อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2547) คือ

1) สมรรถนะส่วนบุคคล(Personal Competency) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคน มีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จาพนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง "ต้มยำกุ้ง" ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2) สมรรถนะเฉพาะงาน(Job Competency) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3) สมรรถนะองค์กร(Organization Competency) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัทเนชั่นแนล(ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ดมอเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ(ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4) สมรรถนะหลัก(Core Competency) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5) สมรรถนะในงาน(Functional Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

2.1.6 บทบาทของสมรรถนะ

ในอนาคตเมื่อนำการปรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนเข้าสู่ระบบใหม่แล้ว สมรรถนะน่าจะมีบทบาทในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐมากขึ้น ทั้งในกระบวนการสรรหาและเลือกสรร กระบวนการพัฒนา และกระบวนการบริหารผลงาน ซึ่งสำนัก-กอง-ศูนย์-และสถาบันต่างๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ หรือนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายในสำนักงาน ก.พ. จำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทและร่วมกันทำงานให้ประสานสอดคล้องกันเพื่อขับเคลื่อนให้ระบบต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเกิดสัมฤทธิผลอย่างจริงจัง (สาระสำคัญในการปรับปรุงพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่. 2550: 62)

1) สมรรถนะในขบวนการสรรหาและเลือกสรร การสรรหาและเลือกสรรของภาครัฐมักเน้นที่ระดับแรกบรรจุ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสรรหาจากภายนอกภาครัฐ โดยหลักการแล้ว กระบวนการสรรหาและเลือกสรรเริ่มต้นด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงาน ไม่ว่าเป็นการวิเคราะห์งาน หรืออาจใช้ข้อมูลการวิเคราะห์งานที่มีอยู่ แล้วทบทวนปรับปรุง จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน เพื่อนำไปออกแบบวิธีการสรรหาและเลือกสรรที่เหมาะสม ถ้าใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็งในการเปรียบเทียบ พบว่านอกเหนือจากความรู้และทักษะ(ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ คำนวณ และการจัดการข้อมูล) ที่จำเป็นการทำงานแล้วกระบวนการเลือกสรรควรต้องให้ความสำคัญส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมให้มากขึ้น เทคนิคที่ใช้ในการคัดเลือกส่วนนี้มักเน้นที่การสัมภาษณ์แบบที่เน้นพฤติกรรม หรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของผู้สมัครที่สอดคล้องกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ ระบบการสัมภาษณ์ควรต้องทำแบบมีหลักฐานตรวจสอบได้ คือมีการบันทึกคำถามที่ถาม คำตอบที่ได้ และคะแนนที่ให้ในการสัมภาษณ์ เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในกรณีที่มีการร้องเรียนเกิดขึ้น

2) สมรรถนะในกระบวนการพัฒนา กระบวนการพัฒนาที่ใช้สมรรถนะนั้น เน้นข้อมูล เกี่ยวกับงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานเช่นกัน เพื่อกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ จากนั้นนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาสำหรับข้าราชการรายบุคคลต่อไป ดังที่กล่าวมาแล้วว่าสมรรถนะเน้น "คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม..." ดังนั้นรูปแบบการฝึกอบรมจึงอาจใช้สถานการณ์จำลองหรือการเล่นบทบาทสมมุติ ซึ่งเป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่เน้นพฤติกรรม โดยข้อมูลที่นำมาใช้เป็นกิจกรรม ในการฝึกอบรม เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานที่ได้จากข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานที่ดี

3) สมรรถนะในการบริหารผลงาน กระบวนการบริหารผลงานประกอบด้วย (1) การวางแผนงาน/มอบหมายงาน (2) การติดตามการปฏิบัติงาน (3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ (4) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะจัดเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากแนวคิดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันนอกจากงานที่มอบหมายแล้ว ยังรวมพฤติกรรมในการทำงาน หรือที่เรียกว่าสมรรถนะอีกด้วย หัวใจสำคัญของการบริหารผลงานคือ การให้รางวัลกับผลงานที่ดี เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานที่ดีต่อไป ในขณะเดียวกันผู้ที่ยังไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีก็จะได้รับการช่วยเหลือในการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป

การประเมินสมรรถนะแท้จริงคือการประเมินพฤติกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นประจำในการทำงาน(Typical Performance) ไม่ใช่การประเมินความสามารถสูงสุด (Maximum Performance) ดังนั้นกระบวนการประเมินจึงเป็นหัวใจสำคัญของการประเมิน ไม่ใช่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบประเมิน การประเมินพฤติกรรมหากไม่ได้ดำเนินการตามกระบวนการที่เหมาะสม แบบประเมินที่ดีอาจไม่ช่วยให้ประเมินได้ถูกต้อง ในทางกลับกันหากกระบวนการประเมินเหมาะสมแบบประเมินง่ายๆ จะช่วยให้ประเมินได้ถูกต้อง ดังนั้นเราจึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินในขณะเดียวกันก็พิจารณาแบบประเมินที่เหมาะสมที่จะใช้กับหน่วยงานด้วย

2.1.7 กระบวนการประเมินสมรรถนะ หรือพฤติกรรมประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) กำหนดพฤติกรรมที่จะประเมินและทำให้ทุกคนในหน่วยงานทราบว่า พวกเขาควรแสดงพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร (หรืออาจเรียกว่าเป็นพฤติกรรมเป้าหมาย ซึ่งในที่นี้หมายถึงสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับแต่ละสายงาน) ความเข้าใจและการยอมรับว่าพฤติกรรมที่กำหนดนั้น มีความเหมาะสมในการประเมินเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการนำสมรรถนะไปใช้ในหน่วยงานและควรให้คนจำนวนมากมีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมที่จะนำมาประเมินเพื่อทำให้เกิดการยอมรับมากขึ้น

2) การบันทึกพฤติกรรมเป้าหมายตลอดช่วงระยะเวลาประเมิน การประเมินในภาคราชการพลเรือนนั้นประเมินกันทุก 6 เดือน ซึ่งเป็นช่วงที่ยาวเกินกว่าที่จะจำพฤติกรรมได้ ดังนั้นข้อเสนอแนะคือ ผู้ที่จะทำการประเมินควรมีการบันทึกพฤติกรรมเป้าหมายตลอดช่วงของการประเมิน

3) การกรอกแบบประเมิน โดยเลือกใช้แบบประเมินให้เหมาะสม

4) การแจ้งผลการประเมิน และนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการบริหารผลงาน (กำหนดค่าตอบแทน) และการพัฒนารายบุคคล

เป้าหมายของการบริหารผลงานในส่วนของสมรรถนะคือ การปรับพฤติกรรม การทำงานของข้าราชการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมเป้าหมาย(สมรรถนะ) ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมมุติฐานก็คือ หากข้าราชการแสดงพฤติกรรมการทำงานตามที่กำหนดไว้ จะเอื้อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

ความสำเร็จของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ที่การประเมินสมรรถนะทำได้ถูกต้อง เที่ยงธรรม และเกิดการยอมรับหรือไม่ หากหน่วยงานไม่สามารถทำให้ข้าราชการยอมรับการประเมินสมรรถนะ(รวมถึงผลงานด้วย) ได้ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ในหน่วยงานได้ ดังนั้นการอบรมให้ผู้ประเมินทำการประเมินอย่างถูกต้องจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ อีกประการหนึ่งควรมีกลไกป้องกัน และ/แก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดจากการไม่ยอมรับผลการประเมินไว้ล่วงหน้าด้วย

2.1.8 การประยุกต์ใช้สมรรถนะ

1) ประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์(HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน(Job Evaluation of Wage and Salary Administration) สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน(Compensable Factor) เช่น วิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

1.3) การสรรหาและการคัดเลือก(Recruitment and Selection) เมื่อมีการ Competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน

1.4) การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

1.5) การฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) การฝึกอบรมและพัฒนาก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

1.6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง(Career Lining and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ(Career Path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอดจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัดสมรรถนะ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

1.7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

1.8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน(Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก Competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

2) การประยุกต์สมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร แนวทางในการประยุกต์ Competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการดังนี้

2.1) แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้สมรรถนะเป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตาม การพัฒนา Core Competency และ Core Products

2.2) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดสมรรถนะ มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงานโดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (Functional Analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของงานนั้นๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

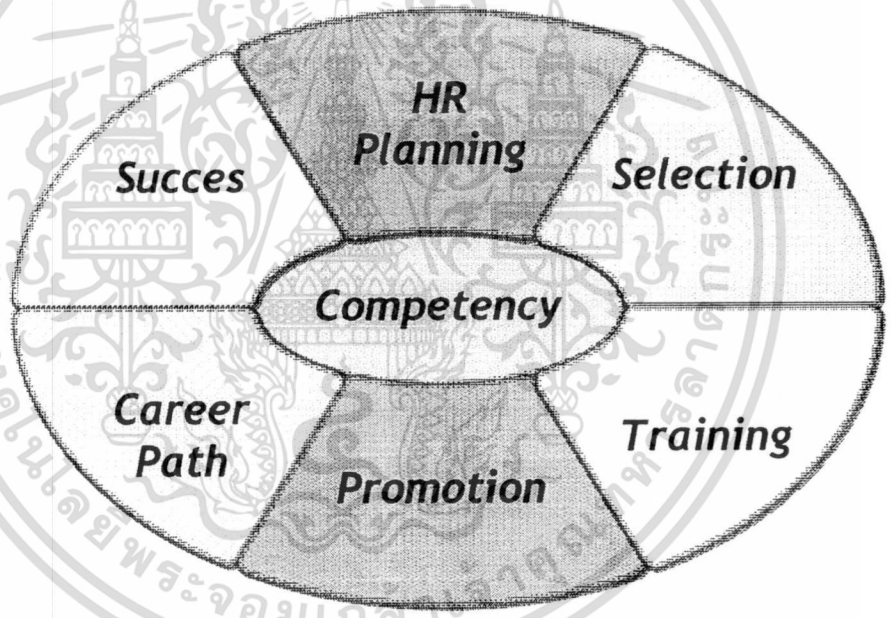
2.3) เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า Critical Incident Technique ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

2.4) การกำหนดสมรรถนะหลักซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่างๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร ในการกำหนด สมรรถนะหลัก ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ Competency

2.5) ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับสมรรถนะและนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

2.6) กำหนดแนวการสอน โดยพิจารณาจากสมรรถนะเป็นหลัก

2.7) นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล



ภาพที่ 2.4 การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.9 การวัดสมรรถนะ

การวัดและประเมินสมรรถนะแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ

1) Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล(Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมองโดยทั่วไป(General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2) Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3) Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม ในการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่ จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ

1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา

2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้นั้น

ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของสมรรถนะที่จะประเมิน และประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมิน

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1) ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไรเคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2) ผลประเมินการปฏิบัติงาน(Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน(Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้ เนื้องานแท้ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน(Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์(Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ กับการสัมภาษณ์แบบแบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน(Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยา หลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

2.1.10 การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่มีข้อสังเกตดังนี้

1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2) สามารถลอกเลียนแบบได้
3) ผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4) เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5) เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อยๆ

2.1.11 ทางเลือกของการประเมินสมรรถนะ

หากไม่ประเมินสมรรถนะด้วยการสังเกต จะสามารถประเมินด้วยวิธีใดได้บ้าง ทางเลือกคือ การจำแนกพฤติกรรมในแต่ละระดับสมรรถนะออกเป็นข้อๆ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาตอบว่าข้าราชการที่ถูกประเมินมีพฤติกรรมแบบนั้นน้อย ปานกลางหรือมาก ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้แบบประเมินมีความยาวมากขึ้น นอกจากนั้น อาจมีความยุ่งยากในการวิเคราะห์คะแนน และมีค่าใช้จ่ายในการจ้างออกแบบเพิ่มขึ้น ที่สำคัญไม่ว่าจะประเมินแบบใด ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินอย่างตรงไปตรงมาผลการประเมินก็จะไม่เที่ยงตรงอยู่ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.12 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ภายหลังการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ.2545 ได้มีการกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน โดยมีบทบัญญัติในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นกรอบและแนวทาง เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ส่วนราชการระดับกรม และจังหวัดจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมีตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในมิติที่ 4 คือ มิติด้านการพัฒนาองค์กรนั้น มีประเด็นการประเมินผลในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การบริหารองค์ความรู้ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในประเด็นการประเมินเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง นั้น กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งได้กำหนดแนวทางการบริหารราชการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้าน คือ

1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องปรับกระบวนการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

2) การพัฒนาคุณภาพ โดยการปรับกระบวนการบริหารลูกค้าผู้รับบริการ

3) การเสริมสร้างขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ โดยการวางระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้มีความเหมาะสมและสามารถรองรับต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผลได้

ระบบการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ หมายถึง การบริหารทุนมนุษย์ ทุนองค์กร รวมถึงทุนสารสนเทศและความรู้ ซึ่งในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้(Knowledge Economy) องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สินขององค์กรนั้นมีสภาพเป็น “ทุน” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กรการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงถือเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในราชการพลเรือน มีเป้าหมายสูงสุด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชน ตามนัยของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ดังนั้น การปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองตามหลักปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ที่ "ผู้บริหารสายงานหลัก คือ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่แท้จริง" ด้วยเหตุนี้ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ จึงต้องเป็นระบบที่สร้างความคล่องตัวให้กับผู้บริหาร ไม่ติดยึดอยู่กับกฎระเบียบ และต้องเป็นระบบที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิต ที่ดีด้วย

จากแนวคิดดังกล่าว ประกอบกับความพยายามที่จะวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล ตามหลักที่ว่า "หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้" ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่าจะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร

เพื่อให้ส่วนราชการทราบถึงสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)จึงได้ริเริ่มนำการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล(Human Resource Scorecard) ซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐของต่างประเทศมาประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือน โดยได้ดำเนินการศึกษาและได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 5 มิติ และได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จดังกล่าว ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่มุ่งเน้นให้เกิดผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและเป็นกรอบในการติดตามประเมินผลต่อไป

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งส่วนราชการต้องบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 มิติที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ ประกอบด้วย

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

3) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ หรือสมรรถนะสูงซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ

4) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

2) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรงทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่า

4) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ ของส่วนราชการ

2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

4) การมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดจนดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ต้นแบบสมรรถนะ(Competency Model)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันกล่าวคือ

1) ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน(Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

2) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ

ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

1) สมรรถนะหลัก(Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์(Achievement Motivation)

1.2) การบริการที่ดี(Service Mind)

1.3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise)

1.4) จริยธรรม(Integrity)

1.5) ความร่วมแรงร่วมใจ(Teamwork)

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ(ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้อง เพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคำ คือ กลุ่มงาน(Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงาน เป็นวิธีการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

2.1) กลุ่มลูกค้า/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้าภายในหรือภายนอกภาคราชการ

2.2) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ(คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

2.2.1 กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ

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

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกัน

2.2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) การคิดวิเคราะห์(Analytical Thinking)

2) การมองภาพองค์รวม(Conceptual Thinking)

3) การพัฒนาศักยภาพคน(Caring & Developing Others)

4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่(Holding People Accountable)

5) การสืบเสาะหาข้อมูล(Information Seeking)

6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม(Cultural Sensitivity)

7) ความเข้าใจผู้อื่น(Interpersonal Understanding)

8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ(Organizational Awareness)

9) การดำเนินการเชิงรุก(Proactiveness)

10) ความถูกต้องของงาน(Concern for Order)

11) ความมั่นใจในตนเอง(Self Confidence)

12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน(Flexibility)

13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ(Communication & Influencing)

14) สภาวะผู้นำ(Leadership)

15) สุนทรียภาพทางศิลปะ(Aesthetic Quality)

16) วิสัยทัศน์(Visioning)

17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ(Strategic Orientation)

18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน(Change Leadership)

19) การควบคุมตนเอง(Self Control)

20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น(Empowering Others)

2.2.3 สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น(ศึกษานิเทศก์)

คณะกรรมการคุรุสภา ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2548 วันที่ 21 มีนาคม 2548 และการประชุมครั้งที่ 6/2548 วันที่ 18 เมษายน 2548 ได้อนุมัติให้ออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ ประกอบด้วยสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น(ศึกษานิเทศก์) ตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ และได้ลงประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนพิเศษ 76 ง ลงวันที่ 5 กันยายน 2448(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.2548 : 58) เนื่องจากผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น(ศึกษานิเทศก์) มีมาตรฐานความรู้แตกต่างกัน ฉะนั้นจึงมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.2548 : 6-41)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) มาตรฐานวิชาชีพครู

มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

1.1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู

1.2) การพัฒนาหลักสูตร

1.3) การจัดการเรียนรู้

1.4) จิตวิทยาสำหรับครู

1.5) การวัดและประเมินผลการศึกษา

1.6) การบริหารจัดการในห้องเรียน

1.7) การวิจัยทางการศึกษา

1.8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

1.9) ความเป็นครู

2) มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

2.1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

2.2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา

2.3) การบริหารด้านวิชาการ

2.4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่

2.5) การบริหารงานบุคคล

2.6) การบริหารกิจการนักเรียน

2.7) การประกันคุณภาพการศึกษา

2.8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

2.10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

3) มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา

มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่น ที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

3.1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

3.2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา

3.3) การบริหารจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4) การบริหารทรัพยากร

3.5) การประกันคุณภาพการศึกษา

3.6) การนิเทศการศึกษา

3.7) การพัฒนาหลักสูตร

3.8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.9) การวิจัยทางการศึกษา

3.10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา

4) มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาอื่น(ศึกษานิเทศก์)

มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

4.1) การนิเทศการศึกษา

4.2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา

4.3) การพัฒนาหลักสูตรและการสอน

4.4) การประกันคุณภาพการศึกษา

4.5) การบริหารจัดการการศึกษา

4.6) การวิจัยทางการศึกษา

4.7) กลวิธีถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎีและผลงานทางวิชาการ

4.8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

4.10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับศึกษานิเทศก์

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่สอดคล้องกัน ได้แก่ สมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ตัวอย่างเช่น

1) สมรรถนะของครู

1.1) สามารถเลือกใช้ ออกแบบ สร้างและปรับปรุงนวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี

1.2) สามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี

1.3) สามารถแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ของผู้เรียน

2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม

2.2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

3) สมรรถนะของ ศึกษานิเทศก์

3.1) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาตนและการพัฒนางาน ได้อย่างเหมาะสม

3.2) สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนา การจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา

2.2.4 รายการสมรรถนะตามแบบ IPMA-HR

สำนักงาน ก.พ.ได้ดำเนินโครงการพัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจัดทำขึ้นภายใต้ความร่วมมือระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร.และองค์กร International Public Management Association for Human Resource (IPMA-HR) จากประเทศสหรัฐอเมริกาได้สรุปรายการสมรรถนะดังต่อไปนี้ (การเสริมสร้างมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล. 2550: 12)

1. รายการสมรรถนะสู่การเป็นมืออาชีพด้านทรัพยากรบุคคล

1) รายการสมรรถนะ "เข้าใจสภาพแวดล้อมการทำงานภาครัฐ

1.1) ติดตามข้อมูลข่าวสาร ข่าวคราวความเคลื่อนไหวภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม ค่านิยมวัฒนธรรม เทคโนโลยีการทำงาน นโยบายของภาครัฐ) อย่างสม่ำเสมอ

1.2) เข้าใจความต้องการ ความคาดหวังของประชาชน ต่อภารกิจของหน่วยงาน และเข้าใจความสำคัญของบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ต่อการทำงานให้สำเร็จตามความคาดหวังนั้น

1.3) ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำงาน

1.4) ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้ข้อจำกัด(เช่น ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ ทรัพยากรเงื่อนไขปัจจัยทางกรบริหารจัดการอื่นๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้) ในการบริหารงานราชการ

2) รายการสมรรถนะ "เข้าใจเป้าหมายและภารกิจในการทำงาน"

2.1) รู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมของหน่วยงาน อันรวมถึง อำนาจหน้าที่ได้รับตามที่กำหนดในกฎหมาย/ ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย/ ภารกิจ/ บริการของหน่วยงาน และมาตรการในการบรรลุเป้าหมายการทำงานอย่างมีประสิทธิผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2) ทันข่าว ทันเหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อพันธกิจของหน่วยงาน เช่นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎหมาย ความเคลื่อนไหวของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีการทำงาน เป็นต้น

2.3) สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมในการบริหารบุคคล ให้สอดคล้องสัมพันธ์กับความสำเร็จของพันธกิจหน่วยงาน

2.4) เห็นความจำเป็นและให้ความสำคัญกับการบริหารบุคคลภายในหน่วยงาน ว่าเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานโยบาย กลยุทธการทำงานของหน่วยงาน รวมไปถึงการนำแผน ไปสู่การปฏิบัติ

3) รายการสมรรถนะ "เข้าใจกระบวนงาน และวิธีการเปลี่ยนแปลงงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล"

3.1) รู้เข้าใจระบบวิธีการทำงานของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนงานและผลลัพธ์ของแต่ละกระบวนงาน

3.2) เข้าใจ เข้าถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในกิจการต่างๆ ของการบริหารบุคคลในหน่วยงานด้วยมุมมองที่กว้าง มองเห็นภาพการทำงานของกระบวนงานต่างๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ในหน่วยงาน

3.3) มองเห็น และแสวงหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงขั้นตอน กระบวนงาน หรือแม้แต่โครงสร้างการทำงาน เพื่อทำให้หน่วยงานสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

3.4) นำหลักและเทคนิคการยกเครื่องการทำงาน (Business Process Reengineering) มาปรับใช้เพื่อพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) รายการสมรรถนะ "เข้าใจพฤติกรรมกลุ่ม"

4.1) มีความรู้ด้านพฤติกรรมกลุ่ม พฤติกรรมองค์กร และสามารถนำไปปรับใช้เพื่อสร้างความสำเร็จในหน่วยงาน

4.2) นำหลักเทคนิคและแนวทางการทำงานเป็นทีม(เช่น การจัดโครงสร้างแบบข้ามฝ่าย(Cross Functional) แนวทางการกระจายอำนาจและการให้อิสระในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการทำงานเป็นต้น) มาปรับใช้ในการปรับปรุงงานบริการลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างทันสมัย

4.3) สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ วัฒนธรรมการทำงานที่เห็นคุณค่า ให้รางวัล การยกย่องชมเชย ในการทำงานเป็นทีม

5) รายการสมรรถนะ "นำการเปลี่ยนแปลง ไปสู่การปฏิบัติ"

5.1) ประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม

5.2) ริเริ่ม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ตามวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมของหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3) พัฒนาและหรือสนับสนุนกลยุทธ์/ แผนงาน โครงการ/ นโยบาย/ และขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

5.4) สร้างการมีส่วนจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

5.5) ช่วยให้เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ เข้าใจ ยอมรับ และมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) รายการสมรรถนะ "สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ"

6.1) สื่อสารด้วยการ "เขียน" ได้อย่าง ชัดเจน จูงใจ ตรงประเด็น เป็นระบบ ด้วยรูปแบบ วิธีการ จังหวะ ลีลา และระดับรายละเอียด ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายการสื่อสาร และกาลเทศะของการนำเสนอ

6.2) สื่อสารด้วยการ "พูด" ได้อย่าง ชัดเจน จูงใจ ตรงประเด็น เป็นระบบ ด้วยรูปแบบ วิการ จังหวะลีลาและระดับรายละเอียด ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายการสื่อสาร และกาลเทศะของการนำเสนอ

6.3) "ฟัง" การสื่อสารจากผู้อื่น ทั้งภาษาพูด และภาษาท่าทาง แล้วเข้าใจว่า ผู้อื่นกำลังสื่อสารสิ่งใดแก่ตน

6.4) สื่อสารภายในองค์กร ในทุกระดับ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) รายการสมรรถนะ "พัฒนานวัตกรรมและสร้างสรรค์สภาพการทำงานที่กล้า และพร้อมรับความเสี่ยง"

7.1) คิดนอกกรอบการทำงานแบบเดิมๆ สู่การสร้างสรรค์แนวคิด ทางเลือกในเป้าหมายและวิธีการทำงานใหม่

7.2) สนับสนุน ชื่นชม และให้ความสนใจต่อการเสนอความคิดเห็นที่ใหม่แปลกและแตกต่างของผู้อื่นอย่างเปิดกว้าง เปิดโอกาสแทนที่จะไปวิพากษ์วิจารณ์เพื่อสกัดกั้น การแสดงความคิดเห็น

7.3) ปรับใช้วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม

7.4) คำนวณ ประเมินค่าความเสี่ยง เพื่อขับเคลื่อนให้ความคิดริเริ่มต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ

8) รายการสมรรถนะ "สร้างสมดุลในความแตกต่างหลากหลายทางค่านิยมการทำงาน"

8.1) จัดลำดับความสำคัญในงาน โดยติดตามประเมินความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

8.2) รักษาระดับและช่องทางของความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้แน่ใจว่า มีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องของลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8.3) สื่อสารเพื่อ ชักจูง โน้มน้าว ลูกค้าผู้รับบริการให้เข้าใจถึงลำดับความสำคัญของงาน อย่างมีชั้นเชิง

8.4) สร้างสมดุลระหว่างชีวิต “ส่วนตัว” และ “อาชีพการงาน”

8.5) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจการเพื่อคุณภาพชีวิตและการทำงาน

9) รายการสมรรถนะ “ประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาองค์กร”

9.1) ประยุกต์ใช้หลักแนวคิดและกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรในการปรับปรุงผลการทำงานขององค์กร

9.2) ผลักดันกลยุทธ์ในการสนับสนุนองค์กร ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

9.3) สร้างและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรเกิดโอกาสในการพัฒนา

9.4) ประยุกต์ใช้แนวทางวิธีการติดตามประเมิน เพื่อหาความต้องการ ความคาดหวังต่อองค์กร และพัฒนากลยุทธ์การบริหารบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังดังกล่าว

10) รายการสมรรถนะ “ประยุกต์ใช้ความคิดทางการบริหารจัดการที่เป็นระบบ”

ประยุกต์การคิดที่เป็นระบบ กับกระบวนงานบริหารบุคคล ที่คำนึงถึงปัจจัยภายนอกและภายในในการเสนอแนะให้คำปรึกษาให้แก่ลูกค้าผู้รับบริการ

11) รายการสมรรถนะ “ประยุกต์ใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการทำงาน”

11.1) ติดตามให้ทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการทำงาน ที่อาจนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้

11.2) นำเสนอแผนงานโครงการในการนำเทคโนโลยีการทำงานใหม่ๆ ไปใช้ในองค์กร

11.3) ใช้เทคโนโลยีการทำงาน ในการประมวล รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

12) รายการสมรรถนะ “เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร และลูกค้าผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง”

12.1) เข้าใจคุณลักษณะเฉพาะของลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ หลักแนวคิด เป็นต้น)

12.2) สามารถเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่เหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมข้างต้น

13) รายการสมรรถนะ “มีทักษะในการคิดวิเคราะห์”

13.1) วิเคราะห์ข้อมูลที่มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

13.2) สามารถระบุได้ว่า ต้องข้อมูลใดเพื่อการวิเคราะห์ และจะหาข้อมูลที่ยังขาดอยู่ได้อย่างไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

13.3) สามารถข้อสรุปที่เป็นรูปธรรม และให้ข้อมูลเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องจากผลการวิเคราะห์ข้างต้น

14) รายการสมรรถนะ "มีความรู้ในกฎระเบียบ และนโยบายด้านการบริหารบุคคล"

14.1) ติดตามความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล

14.2) รับรู้ถึงผลกระทบขององค์กรในความรับผิดชอบของตน จากกฎ ระเบียบ และนโยบายด้านการบริหารบุคคล

14.3) ดำเนินการด้านการบริหารบุคคล ในความรับผิดชอบของตน ในทิศทาง ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระของกฎ ระเบียบ และนโยบายการบริหารบุคคล

14.4) สื่อสารกฎระเบียบ และนโยบายการบริหารบุคคล ได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย

15) รายการสมรรถนะ "ใช้ทักษะในการให้คำปรึกษา และการเจรจาต่อรอง เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง"

15.1) เข้าไปมีส่วนร่วมในการหาหนทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ไม่ลงรอยกัน อย่างสร้างสรรค์ ในเชิงรุก

15.2) แนะนำ หรือนำเครื่องมือและเทคนิคทางการบริหารไปจัดการกับปัญหา ที่คู่ขัดแย้งทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

15.3) กระตุ้นให้องค์กรสร้างการมีส่วนร่วม จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้แน่ใจว่า ความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ถูกนำเข้าสู่การพิจารณาในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

15.4) เจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรการบริหาร การตัดสินใจทางการบริหาร หรือการดำเนินการในเรื่องใดๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

16) รายการสมรรถนะ "ใช้ทักษะในการสร้างความร่วมมือร่วมใจ การสนับสนุนการทำงาน"

16.1) ใช้ทักษะการสร้างฉันทานุมัติ สร้างความเห็นพ้องกันในการร่วมมือร่วมใจทำงาน ทั้งในระหว่างบุคคลและกลุ่มคน

16.2) ให้โอกาสแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการแสดงความคิดเห็น

16.3) รู้กาลเทศะในการนำเสนอประเด็นที่ไม่ตรงกับหลัก ข้อกำหนดและนโยบายของผู้บริหารระดับสูงให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาทบทวนประเด็นได้อย่างเหมาะสม

16.4) มีเทคนิคหลากหลาย ให้เกิดการบรรลุข้อตกลง เป้าหมายการทำงานร่วมกัน ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์และตอบสนองเป้าหมายรวมขององค์กร

16.5) ประสานความร่วมมือ แก้ไขข้อขัดแย้งกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยหลักเหตุผลและใช้ข้อเท็จจริงเป็นฐาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

17) รายการสมรรถนะ "มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของความไว้เนื้อเชื่อใจ"

17.1) แบ่งปันข้อมูลการทำงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเปิดเผย

17.2) ระมัดระวังเป็นอย่างดี ในการเก็บรักษาไว้ และใช้ข้อมูลที่เป็นความลับ

17.3) รักษาคำมั่นสัญญาและข้อตกลง ตามเวลา ความครบถ้วนถูกต้องที่กำหนด

17.4) เป็นที่ไว้เนื้อเชื่อใจ ในการบอกเล่าความจริงอย่างตรงไปตรงมา แม้จะเป็นเรื่องที่เลวร้าย

17.5) แสดงให้เห็นถึงความสม่ำเสมอสอดคล้องของคำพูดและการกระทำ (แสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่พูดจริงทำจริง)

18) รายการสมรรถนะ "สามารถเชื่อมภารกิจในความรับผิดชอบด้านการบริหารบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายภารกิจขององค์กร"

18.1) ปรับเป้าหมายของการบริหารบุคคลให้สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายภารกิจองค์กร

18.2) วัด ประเมินผลการบริหารบุคคลในความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ

18.3) รู้ว่า เพื่อให้ภารกิจของการทำงานบรรลุเป้าหมาย จะต้องมีเงื่อนไขทางการบริหารบุคคลอย่างไรบ้าง

19) รายการสมรรถนะ "แสดงให้เห็นถึงจิตใจที่ให้บริการ"

19.1) ทำงานโดยมี "ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง"

19.2) ตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง ตอบคำถาม และข้อกังวล ของลูกค้าในเรื่องต่างๆ ในจังหวะเวลาที่เหมาะสม

19.3) ใส่ใจในผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงภารกิจและสภาพแวดล้อม ขององค์กรที่มีต่อลูกค้า

19.4) ใช้ระบบการสื่อสาร ระบบการรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้มั่นใจว่า ความต้องการความคาดหวังของลูกค้าได้รับการตอบสนอง

19.5) ทำให้คำมั่นสัญญาที่มีต่อลูกค้า สามารถปฏิบัติได้จริง และติดตาม การดำเนินการตามที่ได้สัญญาไว้

20) รายการสมรรถนะ "เข้าใจ เห็นคุณค่า และสนับสนุน ความแตกต่างหลากหลาย"

20.1) สื่อสารทำความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรว่า กลุ่มคน ในองค์กรในความรับผิดชอบของตน ที่มีความแตกต่างหลากหลายในเรื่องต่างๆ สามารถมีส่วนร่วม กับความสำเร็จขององค์กรได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

20.2) พัฒนากลยุทธ์ในการเสริมสร้างความเข็มแข็งของกำลังคนในองค์กร ในความรับผิดชอบของตนที่มีความแตกต่างหลากหลาย

20.3) ทำให้แน่ใจว่า ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างหลากหลาย ได้รับการพิจารณาในการตัดสินใจใดๆ ในด้านการบริหารบุคคล

21) รายการสมรรถนะ "ปฏิบัติตน และส่งเสริมผู้อื่น ในพฤติกรรมด้านความซื่อตรงมั่นคง และการมีจริยธรรม"

21.1) ปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ด้วยความเคารพให้เกียรติ

21.2) หลีกเลี่ยงสิ่งที่อาจมีผลต่อความขัดแย้งระหว่างประโยชน์ส่วนตน และประโยชน์ส่วนร่วม และการเลือกที่รักมักที่ชัง

21.3) สร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้า ด้วยความเคารพและรักษาความลับ และ ความเป็นส่วนตัวในเรื่องความต้องการ ความคาดหวัง และปัญหา

21.4) แสดงความรับผิดชอบต่อตนเองต่อการกระทำใดๆ และเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด

21.5) แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในพฤติกรรม และคุณลักษณะของความซื่อตรงมั่นคง ที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในทางวิชาชีพ

22) รายการสมรรถนะ"มีทักษะด้านการตลาด ในการดำเนินการด้านการบริหารบุคคล"

22.1) จูงใจลูกค้าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ให้เห็นถึงผลลัพธ์ ที่เป็นประโยชน์และตอบสนองความต้องการในการดำเนินการในเรื่องใดๆ

22.2) สื่อสารการตลาด ในเรื่องของแผนงานโครงการ กิจกรรมด้านการบริหารบุคคลต่อลูกค้าผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมค่านิยมในการลงทุนในการพัฒนาคน

22.3) สอบถามความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และปรับปรุงระบบบริหารบุคคลให้ตอบสนองความต้องการดังกล่าว

2. สมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อบทบาทผู้นำ

สมรรถนะสองประการแรกจากรูปแบบสมรรถนะด้านการบริหารบุคคลตามแบบ IPMA-HR ที่จะกล่าวถึงต่อไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยตรง ส่วนสมรรถนะข้ออื่นๆ จะเป็นสมรรถนะร่วมที่ใช้กับบทบาทที่นอกเหนือจากนี้

1) เข้าใจ เห็นคุณค่า และสนับสนุน ความแตกต่างหลายหลาย

1.1) สื่อสารทำความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรว่า กลุ่มคนใดองค์กรในความรับผิดชอบของตน ที่มีความแตกต่างหลากหลายในเรื่องต่างๆ สามารถมีส่วนร่วม กับความสำเร็จขององค์กรได้

1.2) พัฒนากลยุทธ์ในการเสริมสร้างความเข็มแข็งของกำลังคนในองค์กร ในความรับผิดชอบของตนที่มีความแตกต่างหลากหลาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3) ทำให้แน่ใจว่า ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้รับการพิจารณาในการตัดสินใจใดๆ ในด้านการบริหารบุคคล

2) ปฏิบัติตน และส่งเสริมผู้อื่น ในพฤติกรรมด้านความซื่อตรงมั่นคงและการมีจริยธรรม

2.1) ปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ด้วยความเคารพให้เกียรติ

2.2) หลีกเลี่ยงสิ่งที่อาจมีผลต่อความขัดแย้งระหว่างประโยชน์ส่วนตนประโยชน์ส่วนร่วม และการเลือกที่รักมักที่ชัง

2.3) สร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้า ด้วยความเคารพ และรักษาความลับ และ ความเป็นส่วนตัวในเรื่องความต้องการ ความคาดหวัง และปัญหา

2.4) แสดงความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อการกระทำใดๆ และเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด

2.5) แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรม และคุณลักษณะของความซื่อตรงมั่นที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในทางวิชาชีพ

3. สมรรถนะร่วมสำหรับบทบาทผู้นำ

1) เข้าใจพฤติกรรมกลุ่ม

1.1) มีความรู้ด้านพฤติกรรมกลุ่ม พฤติกรรมองค์กร และสามารถนำไปปรับใช้เพื่อสร้างความสำเร็จในหน่วยงาน

1.2) นำหลักเทคนิคและแนวทางการทำงานเป็นทีม เช่น การจัดโครงสร้างแบบข้ามฝ่าย(Cross Functional) แนวทางกระจายอำนาจและการให้อิสระในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการทำงาน

1.3) สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ วัฒนธรรมการทำงาน ที่เห็นคุณค่าให้รางวัลการยกย่อง ชมเชย ในการทำงานเป็นทีม

2) สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1) สื่อสารด้วยการเขียน "เขียน" ได้อย่างชัดเจน จูงใจ ตรงประเด็น เป็นระบบ ด้วยรูปแบบ วิธีการ จังหวะ ลีลา และระดับรายละเอียด ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายการสื่อสาร และกาลเทศะของการนำเสนอ

2.2) สื่อสารด้วยการ "พูด" ได้อย่างชัดเจน จูงใจ ตรงประเด็น เป็นระบบ ด้วยรูปแบบ วิธีการ จังหวะ ลีลา และระดับรายละเอียด ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายการสื่อสาร และกาลเทศะของการนำเสนอ

2.3) "ฟัง" การสื่อสารจากผู้อื่น ทั้งภาษาพูดและภาษาท่าทาง แล้วเข้าใจว่าผู้อื่นกำลังสื่อสารสิ่งใดแก่ตน

2.4) สื่อสารภายในองค์กร ในทุกระดับ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) สร้างสมดุลในความแตกต่างหลากหลาย

3.1) จัดลำดับความสำคัญในงาน โดยติดตามประเมินความต้องการ และ ความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

3.2) รักษาระดับและช่องทางของความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้แน่ใจว่า มีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องของลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน

3.3) สื่อสารเพื่อ ชักจูง โน้มน้าว ลูกค้าผู้รับบริหารให้เข้าใจถึงลำดับความสำคัญของงาน อย่างมีชั้นเชิง

3.4) สร้างสมดุลระหว่างชีวิต "ส่วนตัว" และ "อาชีพการงาน"

3.5) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อคุณภาพชีวิตและการทำงาน

4) มีทักษะในการคิดวิเคราะห์

4.1) วิเคราะห์ข้อมูลที่มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

4.2) สามารถระบุได้ว่า ต้องการข้อมูลใดเพื่อการวิเคราะห์ และจะหาข้อมูล ที่ยังขาดอยู่ได้อย่างไร

4.3) สามารถหาข้อสรุปที่เป็นรูปธรรม และให้ข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องจากผลการวิเคราะห์ข้างต้น

5) ใช้ทักษะในการให้คำปรึกษา และการเจรจาต่อรอง เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง

5.1) เข้าไปมีส่วนร่วมในการหาหนทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ไม่ลงรอยกัน อย่างสร้างสรรค์ในเชิงรุก

5.2) แนะนำ หรือนำเครื่องมือและเทคนิคทางการบริหารไปจัดการกับปัญหา ที่คู่จัดแย้งทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

5.3) กระตุ้นให้องค์กรสร้างการมีส่วนร่วม จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้แน่ใจว่า ความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ถูกนำเข้าสู่การพิจารณาในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

5.4) เจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรกรบริหาร การตัดสินใจทางการบริหาร หรือการดำเนินการในเรื่องใดๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6) ใช้ทักษะในการสร้างความร่วมมือร่วมใจ การสนับสนุนการทำงาน

6.1) ใช้ทักษะการสร้างฉันทานุมัติ สร้างความเห็นพ้องต้องกันในการร่วมมือร่วมใจทำงาน ทั้งในระหว่างบุคคลและกลุ่มคน

6.2) ให้โอกาสแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการแสดงความคิดเห็น

6.3) รู้กาลเทศะในการนำเสนอประเด็นที่ไม่ตรงกับหลัก ข้อกำหนดและนโยบายของผู้บริหารระดับสูงให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาทบทวนประเด็นได้อย่างเหมาะสม

6.4) มีเทคนิคหลากหลาย ให้เกิดการบรรลุข้อตกลง เป้าหมายการทำงานร่วมกัน ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ และตอบสนองเป้าหมายรวมขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6.5) ประสานความร่วมมือ แก้ไขขัดแย้งกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยหลักเหตุผลและใช้ข้อเท็จจริงเป็นฐาน

4. สมรรถนะหลักสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) ประยุกต์ใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการทำงาน

1.1) ติดตามทันความก้าวหน้าเทคโนโลยีการทำงาน ที่อาจนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้

1.2) นำเสนอแผนงานโครงการในการนำเทคโนโลยีการทำงานใหม่ๆ ไปใช้ในองค์กร

1.3) ใช้เทคโนโลยีการทำงาน ในการประมวล รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลไปสู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

2.1) ประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม

2.2) ริเริ่ม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ตามวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมของหน่วยงาน

2.3) พัฒนาและหรือสนับสนุนกลยุทธ์/ แผนงานโครงการ/ นโยบาย/ และขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.4) สร้างการมีส่วนร่วมจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2.5) ช่วยให้เจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ เข้าใจ ยอมรับ และมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) มีทักษะด้านการตลาดในการดำเนินการด้านการบริหารบุคคล

3.1) จูงใจลูกค้าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ให้เห็นถึงผลลัพธ์ ที่เป็นประโยชน์และตอบสนองความต้องการในการดำเนินการในเรื่องใดๆ

3.2) สื่อสารการตลาด ในเรื่องของแผนงานโครงการ กิจกรรมด้านการบริหารบุคคลต่อลูกค้าผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมค่านิยมในการลงทุนในการพัฒนาคน

3.3) สอบถามความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และปรับปรุงระบบบริหารบุคคลให้ตอบสนองความต้องการดังกล่าว

4) แสดงให้เห็นถึงจิตใจที่ให้บริการ

4.1) ทำงานโดยมี “ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง”

4.2) ตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง ตอบคำถาม และข้อกังวล ของลูกค้าในเรื่องต่างๆ ในจังหวะเวลาที่เหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3) ใส่ใจในผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงภารกิจและสภาพแวดล้อม ขององค์กรที่มีลูกค้า

4.4) ใช้ระบบการสื่อสาร ระบบการรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้มั่นใจว่า ความต้องการความคาดหวังของลูกค้าได้รับการตอบสนอง

4.5) ทำให้มั่นสัญญาที่มีต่อลูกค้า สามารถปฏิบัติได้จริง และติดตามการดำเนินการตามที่ได้สัญญาไว้

5. สมรรถนะร่วมสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) เข้าใจกระบวนงาน และวิธีการเปลี่ยนแปลงงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

1.1) รู้เข้าใจระบบวิธีการทำงานของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนงานและผลลัพธ์ของแต่ละกระบวนงาน

1.2) เข้าใจ เข้าถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารบุคคล ในหน่วยงานด้วยมุมมองที่กว้าง มองเห็นภาพการทำงานของกระบวนการงานต่างๆ ที่เชื่อมโยง สัมพันธ์กันในหน่วยงาน

1.3) มองเห็น และแสวงหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงขั้นตอน กระบวนงาน หรือแม้แต่โครงสร้างการทำงาน เพื่อทำให้หน่วยงานสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพผลของการทำงาน

1.4) นำหลักและเทคนิคการยกเครื่องการทำงาน (Business Process Reengineering) มาปรับใช้เพื่อพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) เข้าใจสภาพแวดล้อมการทำงานภาครัฐ

2.1) ติดตามข้อมูลข่าวสาร ข่าวคราวความเคลื่อนไหวภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยมวัฒนธรรม เทคโนโลยีการทำงาน นโยบายของภาครัฐ) อย่างสม่ำเสมอ

2.2) เข้าใจความต้องการ ความคาดหวังของประชาชนต่อภารกิจของหน่วยงาน และเข้าใจความสำคัญของบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ต่อการทำงาน ให้สำเร็จตามความคาดหวังนั้น

2.3) ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำงาน

2.4) ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้ข้อจำกัด (เช่น ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ ทรัพยากรเงื่อนไขปัจจัยทางการบริหารจัดการอื่นๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้) ในการบริหารงานราชการ

3) เข้าใจพฤติกรรมกลุ่ม

3.1) มีความรู้ด้านพฤติกรรมกลุ่ม พฤติกรรมองค์กร และสามารถนำไปปรับใช้เพื่อสร้างความสำเร็จในหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2) นำหลักเทคนิคและแนวทางการทำงานเป็นทีม (เช่น การจัดโครงสร้างแบบข้ามฝ่าย(Cross Functional) แนวทางการกระจายอำนาจและการให้อิสระในการกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงาน เป็นต้น) มาปรับใช้ในการปรับปรุงงานบริการลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างทันสมัย

3.3) สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ วัฒนธรรมการทำงานที่เห็นคุณค่าให้รางวัลการยกย่อง ชมเชย ในการทำงานเป็นทีม

4) ใช้ทักษะในการให้คำปรึกษา และการเจรจาต่อรอง เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง

4.1) เข้าไปมีส่วนร่วมในการหาหนทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ไม่ลงรอยกัน อย่างสร้างสรรค์ในเชิงรุก

4.2) แนะนำ หรือนำเครื่องมือและเทคนิคทางการบริหารไปจัดการกับปัญหา ที่คู่ขัดแย้งทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

4.3) กระตุ้นให้องค์กรสร้างการมีส่วนร่วม จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้แน่ใจว่าความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ถูกนำเข้าสู่การพิจารณาในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

4.4) เจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรการบริหาร การตัดสินใจทางการบริหาร หรือการดำเนินการในเรื่องใดๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5) มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของความไว้เนื้อเชื่อใจ

5.1) แบ่งปันข้อมูลการทำงานกับผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างเปิดเผย

5.2) ระมัดระวังเป็นอย่างดี ในการเก็บรักษาไว้ และใช้ข้อมูลที่เป็นความลับ

5.3) รักษาคำมั่นสัญญาและข้อตกลง ตามเวลา ความครบถ้วนถูกต้องที่กำหนด

5.4) เป็นที่ไว้เนื้อเชื่อใจในการบอกเล่าความจริงอย่างตรงไปตรงมาแม้จะเป็นเรื่องที่เลวร้าย

5.5) แสดงให้เห็นถึงความสม่ำเสมอสอดคล้องของคำพูดและการกระทำ (แสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่พูดจริง ทำจริง)

6) สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.1) สื่อสารด้วยการ "เขียน" ได้อย่างชัดเจน จูงใจ ตรงประเด็น เป็นระบบ ด้วยรูปแบบ วิธีการจังหวะลีลา และระดับรายละเอียด ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายการสื่อสาร และกาลเทศะของการนำเสนอ

6.2) สื่อสารด้วยการ "พูด" ได้อย่างชัดเจน จูงใจ ตรงประเด็น เป็นระบบ ด้วยรูปแบบวิธีการ จังหวะลีลา และระดับรายละเอียด ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายการสื่อสาร และกาลเทศะของการนำเสนอ

6.3) **"ฟัง" การสื่อสารจากผู้อื่น ทั้งภาษาพูด และภาษาท่าทาง แล้วเข้าใจว่าผู้อื่นกำลังสื่อสารสิ่งใดแก่ตน**

6.4) **สื่อสารภายในองค์กร ในทุกระดับ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7) สร้างสมดุลในความแตกต่างหลากหลายทางค่านิยมการทำงาน

7.1) จัดลำดับความสำคัญในงาน โดยติดตามประเมินความต้องการ และ ความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

7.2) รักษาระดับและช่องทางของความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้แน่ใจว่า มีความเข้าใจ ร่วมกันในเรื่องของลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน

7.3) สื่อสารเพื่อชักจูง โน้มน้าว ลูกค้าผู้รับบริการให้เข้าใจถึงลำดับความสำคัญของงาน อย่างมีชั้นเชิง

7.4) สร้างสมดุลระหว่างชีวิต "ส่วนตัว" และ "อาชีพการงาน"

7.5) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อคุณภาพชีวิตและการทำงาน

8) ประยุกต์ใช้ความคิดทางการบริหารจัดการที่เป็นระบบ

ประยุกต์การคิดที่เป็นระบบ กับกระบวนงานบริหารบุคคล ที่คำนึงถึงปัจจัยภายนอกและภายในในการเสนอแนะให้คำปรึกษาให้แก่ลูกค้าผู้รับบริการ

9) มีทักษะในการคิดวิเคราะห์

9.1) วิเคราะห์ข้อมูลที่มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

9.2) สามารถระบุได้ว่า ต้องการข้อมูลใดเพื่อการวิเคราะห์ และจะหาข้อมูล ที่ยังขาดอยู่ได้อย่างไร

9.3) สามารถหาข้อสรุปที่เป็นรูปธรรม และให้ข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องจากผลการวิเคราะห์ข้างต้น

10) ใช้ทักษะในการสร้างความร่วมมือใจ การสนับสนุนการทำงาน

10.1) ใช้ทักษะสร้างฉันทานุมัติ สร้างความเห็นพ้องต้องกันในการร่วมมือร่วมใจทำงานทั้งในระหว่างบุคคลและกลุ่มคน

10.2) ให้โอกาสแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการแสดงความคิดเห็น

10.3) รู้กาลเทศะในการนำเสนอประเด็นที่ไม่ตรงกับหลัก ข้อกำหนด และนโยบายของผู้บริหารระดับสูงให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาทบทวนประเด็นได้อย่างเหมาะสม

10.4) มีเทคนิคหลากหลาย ให้เกิดการบรรลุข้อตกลง เป้าหมายการทำงานร่วมกัน ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ และตอบสนองเป้าหมายรวมขององค์กรประสานความร่วมมือ แก้ไขข้อขัดแย้งกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยหลักเหตุผลและใช้ข้อเท็จจริงเป็นฐาน

6. สมรรถนะหลักสำหรับบทบาทหุ้นส่วนทางธุรกิจ สมรรถนะหลักตามหลักการของ IPMA-HR Model 5 ประการ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหุ้นส่วนทางธุรกิจ มีดังนี้

1) เข้าใจเป้าหมายภารกิจในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1) รู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมของหน่วยงาน อันรวมถึง อำนาจหน้าที่ได้รับตามที่กำหนดในกฎหมาย/ ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย/ ภารกิจ/ บริการของหน่ายงานและมาตรการในการบรรลุเป้าหมายการทำงานอย่างมีประสิทธิผล

1.2) ทันข่าว ทันเหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อพันธกิจของหน่วยงาน(เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎหมาย ความเคลื่อนไหวของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีการทำงาน เป็นต้น)

1.3) สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมในการบริหารบุคคลให้สอดคล้องสัมพันธ์กับความสำเร็จของพันธกิจหน่วยงาน เห็นความจำเป็นและให้ความสำคัญกับการบริหารบุคคลภายในหน่วยงานว่า เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานโยบาย กลยุทธ์การทำงาน ของหน่วยงาน รวมไปถึงการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

2) เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร และลูกค้าผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.1) เข้าใจคุณลักษณะเฉพาะของลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง(ค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ หลักแนวคิด เป็นต้น)

2.2) สามารถเสนอแนะให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมข้างต้น

3) พัฒนานวัตกรรม และสร้างสรรค์สภาพการทำงานที่กล้าและพร้อมรับความเสี่ยง

3.1) คิดนอกกรอบการทำงานแบบเดิมๆ สู่การสร้างสรรค์แนวคิด ทางเลือก ในเป้าหมายและวิธีการทำงานใหม่ๆ

3.2) สนับสนุน ชื่นชม และให้ความสนใจต่อการเสนอความคิดเห็นที่ใหม่แปลกและแตกต่างของผู้อื่นอย่างเปิดกว้าง เปิดโอกาสแทนที่จะไปวิพากษ์วิจารณ์เพื่อสกัดกั้น การแสดงความคิดเห็น

3.3) ปรับใช้วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรม

3.4) คำนวณ ประเมินค่าความเสี่ยง เพื่อการขับเคลื่อนให้ความคิดริเริ่มต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ

4) ประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาองค์กร

4.1) ประยุกต์ใช้หลักแนวคิดและกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรในการปรับปรุงผลการทำงานขององค์กร

4.2) ผลักดันกลยุทธ์ในการสนับสนุนองค์กรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.3) สร้างและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรเกิดโอกาสในการพัฒนา

4.4) ประยุกต์ใช้แนวทางวิธีการติดตามประเมิน เพื่อหาความต้องการ ความคาดหวังต่อองค์กร และพัฒนากลยุทธ์การบริหารบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังดังกล่าว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) สามารถเชื่อมภารกิจในความรับผิดชอบด้านการบริหารบุคคล ให้สอดคล้องกับเป้าหมายภารกิจขององค์กร

5.1) ปรับเป้าหมายของการบริหารบุคคลให้สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายภารกิจองค์กร

5.2) วัดประเมินผลการบริหารบุคคลในความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ

5.3) รู้ว่าเพื่อให้ภารกิจของการทำงานบรรลุเป้าหมาย จะต้องมีเงื่อนไขทางการบริหารบุคคลอย่างไรบ้าง

7. สมรรถนะร่วมสำหรับบทบาทหุ้นส่วนทางธุรกิจ ซึ่งเป็นสมรรถนะร่วมสำหรับบทบาทผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1) เข้าใจกระบวนงาน และวิธีการเปลี่ยนแปลงงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (สมรรถนะร่วมกับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

1.1) รู้เข้าใจระบบวิธีการทำงานของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนงาน และผลลัพธ์ของแต่ละกระบวนงาน

1.2) เข้าใจ เข้าถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารบุคคลในหน่วยงานด้วยมุมมองที่กว้าง มองเห็นภาพการทำงานของกระบวนงานต่างๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันในหน่วยงาน

1.3) มองเห็น และแสวงหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงขั้นตอน กระบวนงาน หรือแม้แต่โครงสร้างการทำงาน เพื่อทำให้หน่วยงานสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

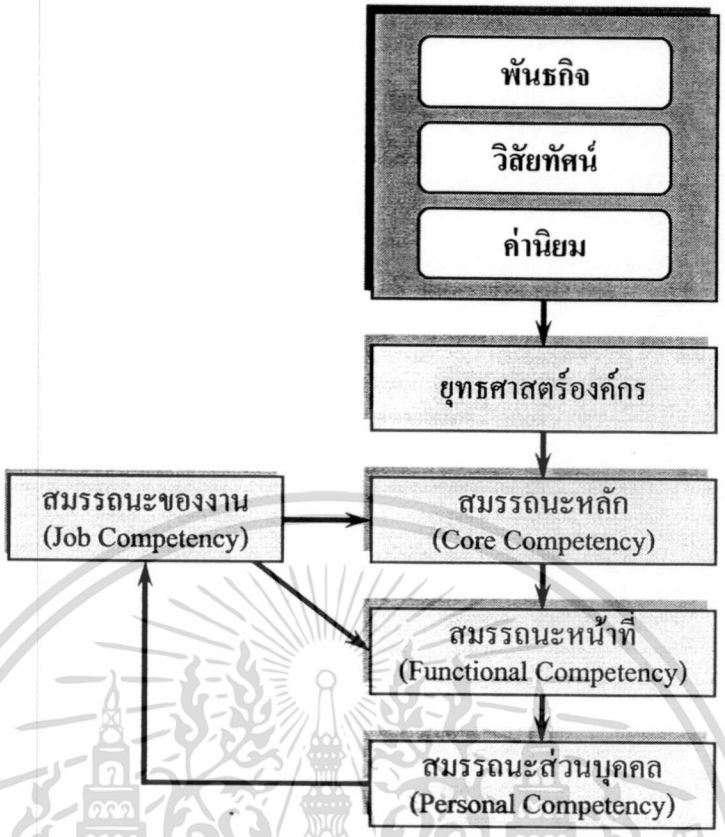
1.4) นำหลักและเทคนิคการยกเครื่องการทำงาน (Business Process Reengineering) มาปรับใช้เพื่อพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การออกแบบสมรรถนะ

สามารถกำหนดได้ดังนี้(สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2547:58-59) ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ

ดังภาพที่ 2.5 จะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

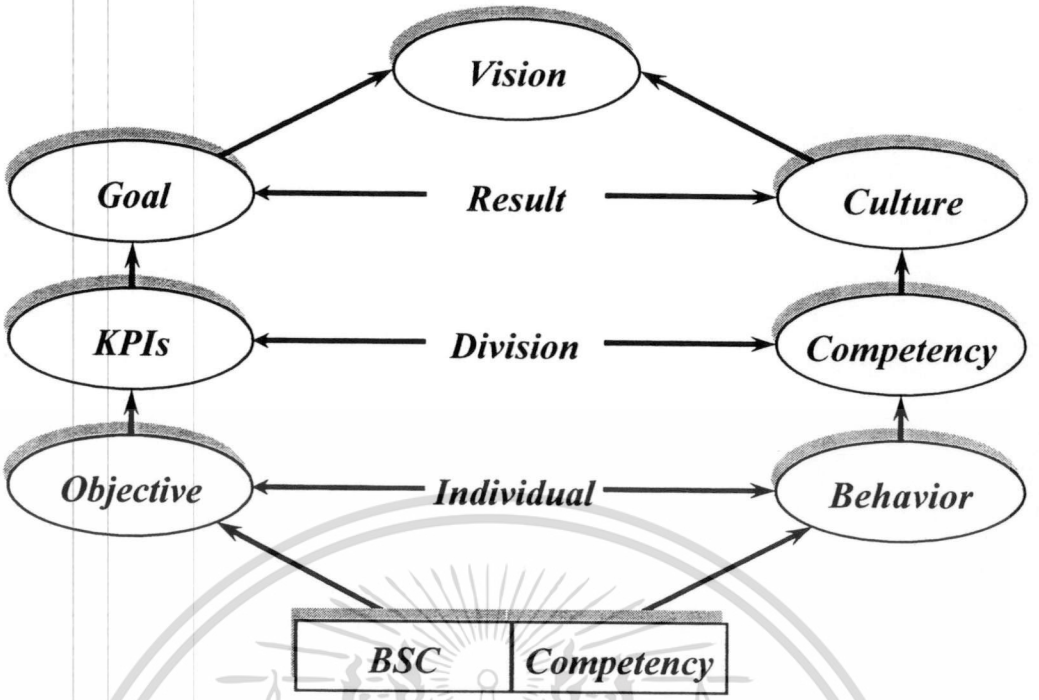


ภาพที่ 2.5 การกำหนดสมรรถนะ

จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตามๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่างๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน

ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน(KPIs) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 2.6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.6 Performance Management System

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่นๆ อีก เช่นการใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้นๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job/ Task Analysis หมายถึงการกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่างๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1) สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2) สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.1 การวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถ

เดชา เดชะวัฒนไพศาล(2543 : 16) กล่าวว่า โดยทั่วไปเมื่อเริ่มต้นวิเคราะห์และกำหนดขีดความสามารถขององค์กรหนึ่งๆ จะเริ่มต้นจากการศึกษาเนื้อหาของแผนกลยุทธ์(Strategic Intent) ตลอดจนวิสัยทัศน์(Vision) เพื่อให้ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจและจุดเด่นขององค์กร ดังนี้

1) องค์กรมีแผนกลยุทธ์และแผนงานเรื่องสำคัญๆ อะไรบ้าง(Corporate Strategy and Master Plan)

2) วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรมีร่วมกันอะไรบ้าง(Corporate Culture/Corporate Values) ซึ่งสามารถพิจารณาถึงภาพลักษณ์และปรัชญาในการบริหารขององค์กร

3) ความคิดเห็น มุมมอง หรือประเด็นสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อ ขีดความสามารถหลัก(Core Competency) ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรว่าควรเป็นอย่างไรในการมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

4) การศึกษาคุณสมบัติหรือพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีศักยภาพสูง หรือที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานสำคัญให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดีนั้น บุคลากรเหล่านั้นมีคุณสมบัติเด่นอย่างไร มีบทบาทและพฤติกรรมอย่างไร สิ่งใดเป็นคุณสมบัติและพฤติกรรมสำคัญที่บุคลากรเหล่านั้นมีคล้ายกัน

5) การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะความรับผิดชอบสำคัญของงานต่างๆ (Job Content Analysis)

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล(2543 : 24) กล่าวว่า การที่องค์กรจะสามารถกำหนด ขีดความสามารถได้นั้น จำเป็นต้องมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1) กำหนดวิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ(Mission) และกลยุทธ์การดำเนินธรกิจ(Strategic Business)

2) วิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค์(SWOT) ขององค์กร

3) วิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็งของพนักงานในองค์กรแต่ละระดับ

4) วิเคราะห์และจัดทำความสามารถหลักของบริษัท

5) กำหนดแนวทางการประเมินทักษะความสามารถหลัก

6) นำผลการประเมินไปจัดทำแผนการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ เมื่อมีการวิเคราะห์แล้ว ก็มาร่วมกำหนดในสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้สอดคล้อง พิจารณาจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการจัดทำก่อน หลัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Rylatt & Lohan(1995 : 63-33) ได้เสนอวิธีการที่ใช้กำหนดขีดความสามารถไว้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) วิธี DACUM(Develop a Curriculum) เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งต้องอาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ ให้มาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพและกำหนดถึงขีดความสามารถ ซึ่งมักจะมีจำนวน 8-12 ข้อ อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้นๆ ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อกลั่นกรองขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และขจัดความซ้ำซ้อน โดยรวมขีดความสามารถ ที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของขีดความสามารถแล้ว ก็จะทำรายละเอียดเพื่อระบุทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละขีดความสามารถนั้นๆ เมื่อระบุขีดความสามารถและแจกแจงรายละเอียดได้แล้ว จึงกำหนดสมมติฐานว่าจะทำอะไรเมื่อเกิดมีบางสิ่งผิดพลาด และพนักงานต้องการอะไรเป็นอันดับแรก

2) วิธี Delphi กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับผู้ที่เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ ซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยที่จะมีการประชุมกันเป็นรอบๆ แต่ละรอบนั้นผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้นๆ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกรวบรวมและส่งกลับมายังสมาชิกเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหานั้นๆ ต่อไป ทำซ้ำๆ เช่นนี้จนได้ข้อสรุปร่วมกัน

3) วิธี Functional Analysis เป็นกระบวนการกลุ่มอีกแบบหนึ่งที่ใช้กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวก(Facilitator) เพื่อเลือกเฟ้นหน้าที่หลักหรือวัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาในมุมมองที่กว้าง โดยที่ผู้อำนวยความสะอาดจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้น แล้วจึงสรุปขีดความสามารถหลักของบทบาท ในการปฏิบัติงาน ในแต่ละขีดความสามารถหลักก็จะถูกแยกย่อยจนกระทั่งถึงหน่วย หรือส่วนประกอบย่อยๆ ของขีดความสามารถนั้นๆ และเมื่อขีดความสามารถหลักประการที่หนึ่งได้รับการแยกย่อยของหน้าที่แล้ว ก็จะเปลี่ยนไปวิเคราะห์ขีดความสามารถหลักอื่นๆ ต่อไป

4) วิธี Critical Incident Technique เทคนิคนี้เกี่ยวข้องกับกลุ่มของคนงาน (หรือรายบุคคล) ในการที่จะระบุถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น ในการที่จะระบุถึงความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะนำความสำเร็จและความไม่สำเร็จ ในงานมาเปรียบเทียบกัน อันจะนำมาขีดความสามารถหลักสำหรับการทำงานในความชำนาญแต่ละสาขา

อีกวิธีหนึ่งก็โดยการถามคนงานตรงๆ ถึงสิ่งที่เขาทำให้เกิดความผิดพลาดเหล่านั้น ซึ่งอาจจะใช้วิธีการเขียนทั้งแบบต่างคนต่างเขียน และเขียนแบบรวมกลุ่ม นำมาปรึกษาและหาข้อสรุปว่าพฤติกรรมใดมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมใดไม่มีประสิทธิภาพ

นอกเหนือจากเทคนิควิธีที่กล่าวไปแล้วนี้ ยังมีวิธีในการระบุถึงพฤติกรรมมนุษย์เพื่อกำหนดเป็นขีดความสามารถ ดังต่อไปนี้

1) วิธีการสำรวจเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ แบบทดสอบ และอื่นๆ

2) วิธีการสังเกตโดยตรง

3) วิธีการประเมินผลด้วยตนเองหรือผู้อื่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) วิธีการตรวจบันทึก

6) วิธีการสร้างสถานการณ์จำลอง

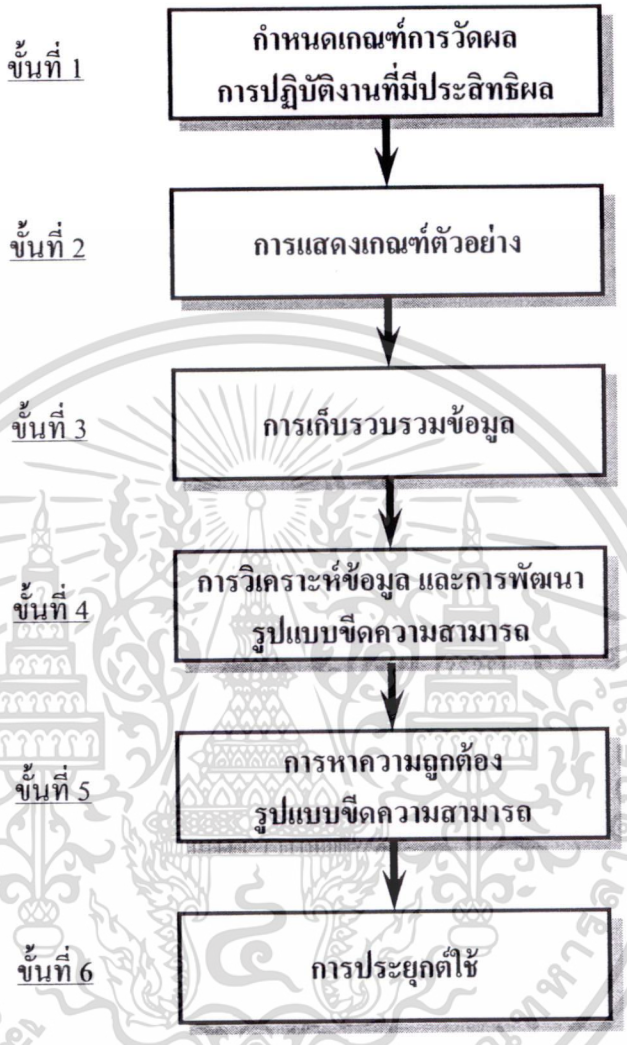
สรุปได้ว่า การออกแบบขีดความสามารถมีหลายรูปแบบตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ในการหาขีดความสามารถที่ดีนั้น ควรที่จะหาจากความต้องการขององค์กรที่ต้องการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถโดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ และนำขีดความสามารถที่ได้รับมาเปรียบเทียบกับขีดความสามารถที่พนักงานมีในส่วนของขีดความสามารถที่พนักงานมีอยู่แล้วนั้น จะหาได้จากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานร่วมกันกำหนดขึ้น เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จะเป็นกลุ่มบุคคลที่ทราบและเข้าใจรายละเอียดของงานในหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติอยู่ และทราบว่าพนักงานต้องใช้ความสามารถเท่าไร และอย่างไร จึงจะสามารถดำเนินงานนั้นได้จนสำเร็จ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงาน ยังเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงาน จึงจะได้รับรู้ถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานได้เป็นอย่างดีมากกว่าผู้อื่น

นอกจากนั้น การนำขีดความสามารถเข้ามาใช้นั้น ต้องพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เริ่มจากการออกแบบการศึกษาขีดความสามารถ(Design Competency Studied) เพื่อกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล จากนั้นจึงหาข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ (Conducting the Behavioral Event Interview) จากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ (Developing a Competency Model) ให้ดียิ่งขึ้น

Spencer and Spencer (1933: 93-113) ได้กล่าวถึงวิธีการออกแบบขีดความสามารถที่แตกต่างกันไว้ถึง 3 วิธี ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีที่ 1 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง (The Classic Study Design Using Criterion Samples) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง

ขั้นที่ 1 กำหนดเกณฑ์การวัดการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล(Define Performance Effectiveness Criteria) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถ ซึ่งจะวัดจากผลสำเร็จของปฏิบัติงาน(Effective Performance) ได้แก่ ยอดขาย ผลกำไรผลการวิจัย เป็นต้น บางครั้งการกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถเดิมจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงขึ้นด้วย เช่น การวัดผลประสิทธิผลของแพทย์ สิ่งที่วัด คือ การพัฒนาถึงความถูกต้องแม่นยำในการวินิจฉัยโรคและการรักษาคนไข้ ในการกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถนั้น สามารถกำหนดได้หลายวิธีด้วยกัน โดยอาศัย หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าซึ่งเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลและมีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุดควรจะกำหนดโดยใช้หลายๆ วิธีร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นที่ 2 การแสดงเกณฑ์ตัวอย่าง(Identify a Criterion Sample) นำเกณฑ์ที่กำหนดจากขั้นที่ 1 มากำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ขั้นที่ดีที่สุด(Superstars) มาเทียบเคียงกับกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปกติทั่วไป(Average Performers) และสำหรับกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือปฏิบัติงานไม่มี(Poor Performers) องค์กรส่วนมากจึงไม่มีการกำหนดขีดความสามารถของพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือปฏิบัติงานไม่มี เพราะถ้ามีก็ต้องถูกออกจากงาน ดังนั้น จึงเป็นเรื่องยากที่จะพูดถึงเพื่อนร่วมงาน เพราะทุกคนก็จะบอกว่าทุกคนเป็นคนดี แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ใครจะเป็นคนที่ดีที่สุด

การกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถจากขั้นที่ 1 จะทำให้ทราบว่าพนักงานกลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ดีที่สุด ซึ่งวิธีการที่ดีคือ กำหนดเกณฑ์หลายๆ เกณฑ์ และคัดเลือกพนักงานด้วยการประเมินจากค่าสูงสุดของเกณฑ์ที่กำหนด

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collect Data) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีอยู่ด้วยกันหลายวิธี แต่วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้พัฒนารูปแบบของขีดความสามารถ (Competency Model) มีอยู่ด้วยกัน 6 วิธี ดังต่อไปนี้

1) วิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม(Behavior Event Interviews : BEIs) เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเพื่อร่วมงานเชิงลึกในเรื่องทั่วๆ ไป โดยให้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึง สถานการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องว่าทำอะไร และมีผลเกิดขึ้นอย่างไร เป็นต้น มีวิธีสัมภาษณ์ เชิงพฤติกรรม จะรวมถึงการทดสอบ Thematic Apperception Test(TAT) ซึ่งเป็นการวัดบุคลิกภาพ และลักษณะความรู้ความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์ เช่น พวกเขาคิดอะไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถวัด ขีดความสามารถได้ เช่น การจูงใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จแนวคิด แนวคิดเชิงตรรกะ และการแก้ไขปัญหา เป็นต้น ซึ่งวิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.1

2) วิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นการระดมความคิดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของบุคลิกลักษณะของพนักงานจนถึงระดับบริหารที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นผู้บริหาร พนักงาน ที่มีการปฏิบัติงานดี หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่รู้เรื่องงานเป็นอย่างดี เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญมีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 ข้อดีและข้อเสียของวิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

ข้อดี	ข้อเสีย
1) การเก็บรวบรวมข้อมูลขีดความสามารถเป็นการเก็บจากวิธีการที่หลากหลายทำให้มีความถูกต้องแม่นยำ และสามารถค้นพบขีดความสามารถ ใหม่ๆ อีกด้วย	1) ไม่สามารถวิเคราะห์งานได้หลายงาน เพราะมีข้อจำกัดเรื่องเวลาแรงงานค่าใช้จ่าย และผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น
2) ช่วยให้แสดงออกถึงขีดความสามารถที่ชัดเจน และยังช่วยสร้างบรรยากาศภายในองค์กรจากสถานการณ์ที่กำหนด	2) ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญมาทำการสัมภาษณ์ เพราะต้องอาศัยสติปัญญา การรับรู้ การควบคุม
3) แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงสามารถที่จะจัดเก็บงานที่เฉพาะเจาะจงได้ และยังสามารถแก้ไขปัญหาได้อีกด้วย	3) ทำให้บางงานขาดหายไป เพราะวิธีนี้มุ่งไปที่งานที่มีความสำคัญ แม้ว่างานที่ขาดไปไม่สำคัญมากนัก แต่ก็มีความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ
4) เป็นวิธีการพยากรณ์ที่มีเหตุผลและปราศจากอคติทางด้านเชื้อชาติ เพศ และวัฒนธรรม	4) การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดี
5) สามารถนำข้อมูลมาใช้กับการฝึกอบรม พัฒนาการประเมินผล และสายงานอาชีพ	5) ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง

ตารางที่ 2.2 ข้อดีและข้อเสียของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ

ข้อดี	ข้อเสีย
1) มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณค่า	1) เป็นการกำหนดตามความเชื่อ หรือตามกลุ่มที่มีบุญคุณ ทำให้ไม่สามารถกำหนดตัวทำนายถึงผลการปฏิบัติงาน ที่สมบูรณ์ได้
2) คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญจะกลายเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแนวคิดที่เกี่ยวกับขีดความสามารถ วิธีการประเมินตัวแปร รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องการสนับสนุนด้านการศึกษา	2) มองข้ามปัจจัยที่จะกำหนดขีดความสามารถ เช่น ผู้เชี่ยวชาญขาดความรู้ทางด้านศัพท์เทคนิคและจิตวิทยา เป็นต้น

3) **วิธีการสำรวจ**(Surveys) โดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ และบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กรทำการประเมินขีดความสามารถ ซึ่งรวมถึงการประเมินพฤติกรรมด้วย เช่น ความสำคัญของการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ หรือจำนวนความถี่ของขีดความสามารถที่ต้องการโดยทั่วไป แล้วการสำรวจจะมุ่งเน้นไปที่ทักษะเฉพาะที่ต้องการโดยมีการตั้งคำถาม ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1) คะแนนระดับเท่าใดจึงจะสามารถแบ่งแยกทักษะของผู้บริหาร กับผู้ปฏิบัติงานในระดับทั่วไป

3.2) การที่องค์กรไม่ประสบความสำเร็จ ก็เหมือนกับพนักงานที่ไม่มีทักษะในการปฏิบัติงาน หรือไม่

3.3) การจ้างงานใหม่ ที่มุ่งเรื่องลักษณะในการปฏิบัติงานสมควรหรือไม่อย่างไร

3.4) ทักษะสามารถพัฒนาได้หรือไม่

การใช้วิธีการสำรวจมีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการสำรวจ

ข้อดี	ข้อเสีย
1) มีความสะดวกรวดเร็ว และง่ายต่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้วิเคราะห์ทางสถิติ	1) ข้อมูลถูกจำกัดทั้งรูปแบบและแนวคิดในการสำรวจ และการสำรวจยังไม่ทำให้เกิดขีดความสามารถใหม่ๆ
2) ในการสำรวจยอมให้พนักงานจำนวนมากได้กรอกข้อมูล และสร้างความ สอดคล้องให้เกิดกับการศึกษาค้นคว้า	2) อาจไม่มีประสิทธิภาพ เพราะใช้คำถามเดียวกันสอบถาม ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างสุด

ตารางที่ 2.4 ข้อดีและข้อเสียของการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย

ข้อดี	ข้อเสีย
1) สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลในการหาขีด ความสามารถกับวิธีอื่นๆ	1) ข้อมูลจะขึ้นอยู่กับความถูกต้องของการตอบคำถาม
2) มีประสิทธิภาพตั้งคำถามได้ตรงประเด็นและสัมพันธ์กับงานที่จะวิเคราะห์มากกว่าสำรวจทั่วๆ ไป	2) อาจมองข้ามขีดความสามารถเฉพาะบางอย่างที่ไม่มีการกำหนดอยู่ในฐานข้อมูล และไม่สามารถค้นพบ ขีดความสามารถใหม่ๆ ได้
3) ไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญประหยัดแรงงาน เวลา และค่าใช้จ่าย	3) การลงทุนในระบบมีราคาแพง

4) วิธีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วย(Computer Based Expert Systems) โดยระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยในการกำหนดคำถามให้กับผู้วิจัย ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ ซึ่งคำถามเหล่านี้ จะเป็นหัวใจสำคัญของความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของ ขีดความสามารถที่ผ่านมา โดยระบบจะทำการวิเคราะห์และอธิบายถึงรายละเอียดของขีดความสามารถ ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง แล ระดับพื้นฐานที่สามารถทำงานได้ซึ่งการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยมีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) วิธีการวิเคราะห์หน้าที่งาน(Job Task/ Function Analysis) โดยพนักงาน หรือ ผู้สังเกตการจะทำรายละเอียดว่าแต่ละงานมีหน้าที่งาน และมีการปฏิบัติอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลา และรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม คำนวณระยะเวลา สัมภาษณ์และใช้สังเกตการณ์ ซึ่งการใช้วิธีการวิเคราะห์ที่งานมีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.5

6) วิธีการสังเกตโดยตรง(Direct Observation) เป็นการสังเกตการปฏิบัติงาน ของพนักงานและพฤติกรรมการทำงานที่บอกถึงขีดความสามารถ ซึ่งการใช้วิธีการสังเกตโดยตรงมีข้อดีและข้อเสีย ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.5 ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการวิเคราะห์หน้าที่งาน

ข้อดี	ข้อเสีย
1) ช่วยให้ได้รายละเอียดของข้อมูลมากขึ้น เพื่อใช้ในการออกแบบงาน การวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง	1) ให้ความสำคัญกับลักษณะของงานมากว่าคนที่ทำงาน
2) เป็นการเตรียมข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกพนักงาน	2) กำหนดรายละเอียดของงานมากกว่าคนที่ทำงาน

ตารางที่ 2.6 ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการสังเกตโดยตรง

ข้อดี	ข้อเสีย
ควรใช้ประกอบกับวิธีการประชุม สัมภาษณ์และสำรวจ เพราะการสังเกตจะมีส่วนช่วยให้พนักงานระดับล่างไม่มีกดดัน เมื่อต้องเผชิญกับผู้บริหารระดับสูง	ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากด้วยอาศัยผู้มีประสบการณ์ทำการสังเกต ซึ่งต้องใช้เวลาสังเกตนานกว่าจะได้สิ่งที่สำคัญ

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ(Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่หาได้จากวิธีการและแหล่งข้อมูลต่างๆ มาทำการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดขีดความสามารถด้านบุคลิกภาพและทักษะ โดยแยกขีดความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง จากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

การวิเคราะห์เริ่มจากข้อมูลตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไปของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและออกจากปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน นำมาเทียบหาความเหมือนและความแตกต่างในเรื่องของแรงจูงใจ ทักษะ และขีดความสามารถในด้านอื่นๆ งานท้ายที่สุดคือการพัฒนาคู่มือที่รวบพฤติกรรมที่เกี่ยวกับขีดความสามารถ เป็นการอธิบายการทำนายพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดขีดความสามารถแต่ละตัว และกำหนดเกณฑ์เป็นคะแนนพร้อมกับมีตัวอย่างประกอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นที่ 5 การหาความถูกต้องรูปแบบขีดความสามารถ (Validate Competency Model) เป็นรูปแบบขีดความสามารถที่มาจาก 4 ขั้นตอน ที่สามารถสร้างให้เกิดความถูกต้องได้ 3 วิธีดังนี้

1) วิธี Concurrent Cross-Validation เป็นการรวบรวมข้อมูลจาก BEIs ที่แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน เพื่อทดสอบดูว่าจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของคนทั้ง 2 กลุ่ม ในเวลาปัจจุบันหรือไม่

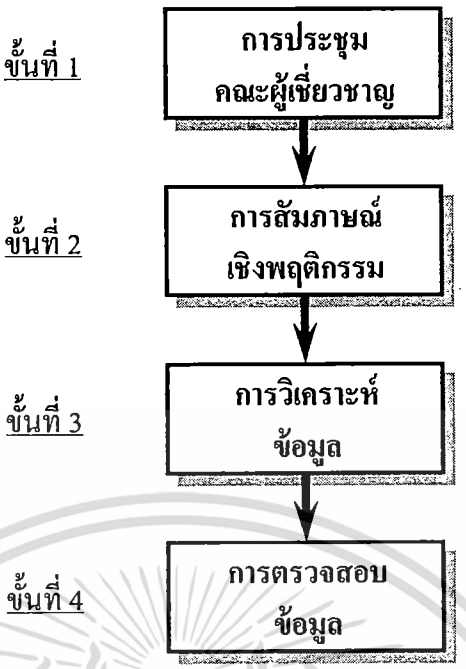
2) วิธี Concurrent Construct Validation เป็นการประเมินขีดความสามารถโดยใช้ Competency Model และทดสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน หรือใช้วิธีให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่รอบรู้ทำการสังเกต ทำการประเมินและจัดลำดับของทั้ง 2 กลุ่ม ตามเกณฑ์ตัวอย่างที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 2 ถ้าเกณฑ์ที่กำหนด มีความถูกต้อง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงก็จะได้คะแนนจากการทดสอบสูงด้วย

3) วิธี Predictive Validity เป็นวิธีตรวจสอบความถูกต้องที่นิยมใช้กันมากที่สุด โดยใช้แบบทดสอบ หรือข้อมูลจาก BEIs ทำการคัดเลือกบุคลากร หรือฝึกอบรมบุคลากรด้วยการใช้ ขีดความสามารถ เพื่อที่จะดูว่าบุคลากรเหล่านั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคต โดยดูจากประวัติการศึกษา ผลการเรียนการสอบ หนังสือรับรอง เป็นการทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง รวมถึงความสำเร็จในชีวิตด้วย

ขั้นที่ 6 เตรียมการประยุกต์ใช้รูปแบบขีดความสามารถ (Prepare Applications of the Competency Model) รูปแบบขีดความสามารถที่มีความถูกต้องสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายประการด้วยกัน เช่น ข้อมูลขีดความสามารถที่สามารถนำมาใช้ในการออกแบบการสัมภาษณ์การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การทดสอบหรือการประเมินผลการคัดเลือกสายงานอาชีพ การบริหารงานการวางแผนสืบตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าจ้างแรงงาน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการเป็นต้น

วิธีที่ 2 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาในระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ (A Short Competency Model Process Based on Expert Panels) เป็นกระบวนการประเมินขีดความสามารถอย่างรวดเร็ว (Job Competency Assessment: JCA) โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้น จากความเห็นของคณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.8 ขั้นตอนการออกแบบขีดความสามารถในระยะสั้นโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ

จากภาพที่ 2.8 อธิบายได้ ดังดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ประชุมผู้เชี่ยวชาญ(Convene Expert Panels) เป็นการหาเป้าหมายของงานสำหรับการจัดทำขีดความสามารถ โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารและผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ร่วมกันกำหนดในประเด็นต่อไปนี้

1) ความรับผิดชอบที่สำคัญในงาน(Key Accountabilities) คือหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญ รวมถึงผลผลิตหรือบริการ

2) การวัดผล(Results Measures) เป็นการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานระดับสูง เพื่อใช้วัดความรับผิดชอบในงาน ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้หาได้จากการประเมินของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และ/หรือลูกค้า

3) สายงานอาชีพ(Career Path) การกำหนดแบบหรือชนิดของงาน

4) ขีดความสามารถ(Competency) ที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานแบ่งเป็นระดับพื้นฐาน และระดับสูง

5) สร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับขีดความสามารถที่จำเป็น(Competency Requirements Questionnaire : CRQ) เป็นการสำรวจเพื่อนำมากำหนดขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของระดับพื้นฐานและระดับสูง

6) สร้างระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ(Computer Based "Expert" System) เพื่อให้สามารถโต้ตอบคำถามได้เหมือนกับคณะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม(Conduct Behavioral Event Interviews : BEI) โดยคณะผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูง เพื่อเป็นการชี้แจงถึงขีดความสามารถ พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบด้วย

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ(Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากคณะผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจ ระบบคอมพิวเตอร์ และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดพฤติกรรม และบุคลิกลักษณะที่สามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมที่สุดกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติทั่วไปได้ และเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานใช้ในการปฏิบัติงานนั้น

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบขีดความสามารถที่จัดทำขึ้น(Validate the Competency Model) โดยการให้คะแนนขีดความสามารถในการปฏิบัติงานกับพนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม และกลุ่มที่มีผล การปฏิบัติงานปกติทั่วไป ซึ่งหากกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม ได้คะแนนขีดความสามารถสูงกว่ากลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานปกติทั่วไป แสดงว่าขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นมีความถูกต้องและเหมาะสมกับงานดังกล่าว

โดยสรุป ประโยชน์ที่ได้รับจากการออกแบบขีดความสามารถในระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

1) ทำให้ได้ตัวเนื้องาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มี การจำแนกหรือให้ค่าคะแนนเป็นระดับ เป็นความถี่ และความสำคัญ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเปรียบเทียบเนื้อหาของงานดังกล่าวกับเนื้อหาของงานอื่นๆ ต่อไป

2) ทำให้ได้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของงาน และสามารถทราบได้อย่างคร่าวๆ ว่าควรจะพัฒนาขีดความสามารถหลักอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร

3) ทำให้ได้ขีดความสามารถพื้นฐานและขีดความสามารถในระดับสูงที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้น

วิธีที่ 3 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาจากงานใดงานหนึ่งและงานในอนาคต (Studies of Single Incumbent and Future Jobs) สามารถหาได้โดยพิจารณาจาก

1) การศึกษางานในอนาคต(Future Job) พิจารณาได้ 3 แนวทาง คือ

1.1) คณะผู้เชี่ยวชาญ(Expert Job) โดยจะกำหนดความรับผิดชอบ เกณฑ์ การประเมิน และขีดความสามารถในงานปัจจุบันที่มีลักษณะคล้ายๆ กันในองค์กรแล้วนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถและความรับผิดชอบที่จำเป็นสำหรับในอนาคต ส่วนเกณฑ์การประเมินสำหรับงานในอนาคตจะกำหนดงานจากสถานการณ์จำลอง ที่ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตต้องเผชิญว่าต้องใช้ขีดความสามารถในระดับใดจึงจะทำงานนั้นเสร็จ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2) ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้พื้นฐานในงานกับขีดความสามารถ เป็นองค์ประกอบหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในอนาคตที่มักจะรวมถึงขีดความสามารถ ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่รวบรวมได้จากการศึกษาวิจัยมาก่อน

1.3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานในปัจจุบัน(Analysis of Analogous Present Jobs) ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดขีดความสามารถของงานในอนาคตด้วยการ

(1) ศึกษาจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ในงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

(2) ศึกษาจากการวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจทางด้านแรงงาน ที่เกี่ยวกับการงานในลักษณะเดียวกันทั่วๆ ไป ว่าต้องการขีดความสามารถอย่างไร เพื่อจะกำหนดถึง ขีดความสามารถสำหรับงานในอนาคต

(3) การศึกษาจากงานใดงานหนึ่ง(Competency Studies of Single Incumbent Jobs) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสำคัญ ที่สามารถที่ปฏิบัติงานนั้น ซึ่งขีดความสามารถสำหรับงานนั้น จะกำหนดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้บริหาร เพื่อร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า

2) การคัดเลือกและเกณฑ์การพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญ ถ้าไม่เหมาะสมจะทำให้ได้ ผู้ที่ไม่มีความรู้ หรือเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการความคิดเห็นอย่างแท้จริง ทำให้ข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือได้

3) ผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบแต่ละรอบ

4) การใช้เวลาในการตอบแทนสอบถามปลายปิดมากเกินไป และต้องตอบหลายๆ รอบ เพื่อกลั่นกรองความคิด ทำให้ผู้ตอบรู้สึกเบื่อหน่ายหรือรู้สึกว่าถูกรบกวนมากเกินไป จนอาจจะไม่ได้รับความร่วมมือในการตอบรอบหลังๆ

5) การสูญหายระหว่างทางของการส่งแบบสอบถาม หรือการไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบในแต่ละรอบ

6) ผลการวิจัยเป็นความรู้สึก(Intuition) มากกว่าเป็นวิทยาศาสตร์

2.4 ความต้องการจำเป็น

ความต้องการจำเป็น(Needs) มีความหมายตามพจนานุกรม และสรุปความหมายตามทัศนะของผู้วิจัย ดังนี้ ความหมายตามพจนานุกรมของ Webster's Encyclopedic Dictionary (1994: อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548: 31) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า หมายถึงบางสิ่งบางอย่างที่เป็นความจำเป็นในอันที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความปรารถนาหรือความต้องการได้

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Kaufman(2000 : อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548 : 31) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า ความต้องการจำเป็น คือผลต่าง(Gap) ระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลที่ต้องการ

Wilkin and Altschuld(1995 : 9-10) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นคือ ความแตกต่างหรือช่องว่าง(Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่(What is) หรือ สภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสิ่งที่ควรจะเป็น (What Should Be) หรือสภาพที่พึงปรารถนา

Stufflebeam และคณะ(1985 : อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548 : 31) ให้นิยามของความต้องการจำเป็นว่า หมายถึงสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนอง ความต้องการจำเป็นตามแนวคิด Stufflebeam และคณะแยกตามมุมมองที่แตกต่างกัน 4 แบบ ดังนี้

1) มุมมองด้านความแตกต่าง(Discrepancy View) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างการกระทำ หรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการกับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง

2) แตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการกับการกระทำ หรือ ผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง

3) มุมมองด้านความเป็นประชาธิปไตย(Democratic View) หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อได้

4) มุมมองด้านการวิเคราะห์(Analytic View) หมายถึง สารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงาน ที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็นว่า มีความสำคัญต่อหน่วยงานและจะทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน

5) มุมมองด้านการวินิจฉัย(Diagnostic View) หมายถึงสิ่งที่บุคคลได้พิจารณาแล้วว่า มีความบกพร่องหรือขาดหายไปและพิสูจน์ได้ว่าสิ่งที่ขาดไปนั้นจะทำให้เกิดความเสียหาย จากหน่วยงาน

สุวิมล ว่องวาณิช(2542 : 14) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการ(Expected or Desired Outcome) กับสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Current Outcome) โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นจะบอกสภาพปัญหาที่มีอยู่

สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้ก่อเกิดประโยชน์ต่อบุคคลหรือองค์กร โดยสามารถวัดได้จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพที่ต้องการหรือคาดหวังในอนาคตเพื่อส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความปรารถนาหรือความต้องการได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4.1 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น(Needs Assessment)

การประเมินความต้องการจำเป็น(Needs Assessment) เป็นกระบวนการวิเคราะห์อย่าง เป็นแบบแผนเป็นทางการเพื่อให้เห็นถึงความต้องการจำเป็นและเลือกความต้องการจำเป็นนี้มาวางแผนเพื่อดำเนินการต่อไป Witkin and Altschuld(1995 : อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548 : 32) ดังนั้นจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร

Kaufmam and English(1979 : 9) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้หลายนัย คือ

1) การประเมินความต้องการจำเป็นหมายถึง กระบวนการหาความต้องการที่เป็นผล\สุดท้ายหรือผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้

2) การประเมินความต้องการจำเป็นหมายถึง กระบวนการสังเกต ทดลองเพื่อต้องการหาผลผลิตมาเทียบกับเกณฑ์แสดงให้เห็นการพัฒนาการ

3) การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการหาค่าความเที่ยง(Reliability) ของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

4) การประเมินความต้องการจำเป็นหมายถึง กระบวนการที่ใช้เป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผลที่ได้กับผลที่ต้องการแล้วนับมาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ

Witkin(1984 : อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548 : 32) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า คือ กระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังและการตัดสินใจเกี่ยงกับแผนการดำเนินการและการจัดสรรทรัพยากร

สุวิมล ว่องวาณิช(2542 : อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548 : 31) สรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพในปัจจุบัน(What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น(What Should Be) ที่มีระบบเพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยเป็นการระบุความต้องการจำเป็น พิจารณาตัดสินความขัดแย้ง ตรวจสอบสภาพทั่วไปตามธรรมชาติและหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และจัดลำดับความต้องการก่อนหลังของสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการและผู้วางนโยบาย ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีการแก้ไขปัญหา ได้ตรงกับสภาพ หรือความต้องการที่แท้จริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4.2 ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น

ผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้

Witkin and Altschuld (1995: 15) จัดแยกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นตามระดับความต้องการ 3 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับเป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นดังนี้

ระดับที่ 1(ปฐมภูมิ) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้รับบริการ เช่น นักเรียน ลูกค้า คนไข้ ผู้ใช้ข้อมูล ผู้แลกเปลี่ยน ผู้ที่มีศักยภาพเป็นลูกค้า

ระดับที่ 2(ทุติยภูมิ) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ และผู้วางนโยบาย เช่น ครู ผู้ปกครอง พนักงานที่อยู่ในสังคม ผู้ให้การดูแลรักษา ผู้เชี่ยวชาญในด้านการ ดูแลสุขภาพ พนักงานโรงแรม พนักงานไปรษณีย์ เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการ

ระดับที่ 3(ตติยภูมิ) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวกับทรัพยากรหรือการแก้ไขปัญหา เช่น อาคาร อุปกรณ์อำนวยความสะดวก เครื่องมือพัสดุ เทคโนโลยีโปรแกรมขนาดห้องเรียน กระบวนการผ่าตัด ระบบการนำข้อมูลมาใช้ การขนส่ง เงินเดือนและผลประโยชน์ ระบบการจัดส่งโปรแกรม การจัดแบ่งเวลา สภาพแวดล้อมในการทำงาน

Kaufman and English(1979 : อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548 : 33) จัดแยกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้เป็น 2 ประเภท ตามขอบข่ายของการประเมิน คือ การประเมินตามความต้องการจำเป็นภายนอก(External Needs Assessment) และการประเมินความต้องการจำเป็นภายใน(Internal Needs Assessment) เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งประเภท วิธีการประเมินความต้องการจำเป็นดังกล่าว ได้แก่ ขอบข่ายการดำเนินงานและประโยชน์ที่จะได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นภายในขอบเขตขององค์กร ในขณะที่การประเมินความต้องการจำเป็นภายนอก เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่มุ่งหวังจะให้ได้ความต้องการจำเป็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อองค์กรและต่อสังคมโดยส่วนรวม

สุวิมล ว่องวาณิช(2542 : อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548 : 33) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะที่ใช้ในการจัดประเภท ดังนี้

1) ระดับความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นขององค์กร(Organization Needs) ความต้องการจำเป็นของบุคลากร(Personal Needs) ความต้องการจำเป็นของกลุ่ม(Group Needs) เป็นต้น

2) สาระเนื้อหาของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร(Staff Development Needs) ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม(Development Needs) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร(Curriculum Development Needs)

3) ระดับความลึกซึ้งของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้(Felt Needs หรือ Perceived Needs) ความต้องการจำเป็นเชิงวิเคราะห์(Analytical Needs)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) สิ่งที่ถูกประเมิน เช่น ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัย(Input Needs) ความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ(Process Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์(Outcome Needs) ความต้องการ จำเป็นด้านการแก้ปัญหา(Solution Needs)

5) ช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Present หรือ Current Needs) ความต้องการจำเป็นในอนาคต(Future Needs)

6) ธรรมชาติของข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นเชิงคุณลักษณะ(Qualitative Needs) ความต้องการจำเป็นเชิงปริมาณ(Qualitative Needs)

7) เจ้าของความต้องการจำเป็น ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ความต้องการเป็น ปฐมภูมิ(Primary Needs) ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ(Service Receivers) ในทางการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นความต้องการจำเป็นของนักเรียน และความจำเป็นทุติยภูมิ(Secondary Needs) ซึ่งแบ่งเป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ(Service Providers) เช่นความต้องการจำเป็น ของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า ประเภทของความประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายประเภทตามที่ผู้วิจัยได้เสนอไว้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องเลือกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นที่เหมาะสมตามจุดมุ่งหมายของความต้องการจำเป็นที่กำหนดขึ้น

2.4.3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็นทำได้หลายแบบ หลายวิธีแตกต่างกันตามประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นและจุดมุ่งหมายของความต้องการจำเป็นที่กำหนดขึ้น Witkin(1984 : อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548 : 34) กล่าวว่า ไม่มีวิธีการประเมินความต้องการจำเป็นวิธีใดเป็นวิธีเดียวเป็นวิธีที่ดีที่สุด นักประเมินความต้องการจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับงานของตน และ อาจใช้วิธีต่างๆ หลายวิธีผสมผสานกันได้เนื่องจากความหลากหลายของวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น และสรุปรวมวิธีการต่างๆ เป็นหมวดหมู่ สร้างเป็นกรอบความคิดและเรียกกรอบความคิดในการวางแผนการดำเนินการ การกำหนดยุทธวิธีรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเรียงลำดับความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นทั้งหมดทุกขั้นตอนว่า รูปแบบหรือโมเดล (Model) และจัดประเภทของโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็นแยกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1) โมเดลการตัดสินใจ(Decision Making Model) โมเดลกลุ่มนี้ประกอบด้วยโมเดลย่อยหลายแบบ แต่ละแบบใช้การวิเคราะห์อรรถประโยชน์พหุมิติในการประเมินความต้องการจำเป็น โมเดลที่สำคัญได้แก่ โมเดลการตัดสินใจในการบริการบุคคลและโมเดลในการตัดสินใจ ทางการศึกษา

2) โมเดลการตลาด(Marking Model) โมเดลในกลุ่มนี้เป็นโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้กันมากในกลุ่มธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสินค้าและการบริการจากประชากรผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) โมเดลความแตกต่าง(Discrepancy Model) โมเดลความแตกต่างมีหลักการในการประเมินความต้องการจำเป็น จากการพิจารณาค่าความแตกต่างระหว่างสภาวะที่เป็นอยู่กับสภาวะในอุดมคติที่ควรจะเป็น โมเดลในกลุ่มนี้เป็นที่นิยมใช้กันมากในวงการศึกษา

แม้ว่าโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็นจะมีแตกต่างกันหลากหลายรูปแบบ แต่โมเดลแต่ละแบบมีวัตถุประสงค์หลักคล้ายคลึงกัน ต่างกันแต่วัตถุประสงค์ย่อยที่เป็นรายละเอียดและวิธีการดำเนินงานในส่วนปลีกย่อย เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้กับหน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษา วัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการของโมเดลในกลุ่มนี้มีความคล้ายคลึงกันมากขึ้น โดยที่ Wilkin (1984: อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548: 35) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นด้วยการสำรวจและการใช้โมเดลความแตกต่างเป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุดในหน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนและยุทธวิธีในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นดังนี้

1) การเตรียมการสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น

2) การออกแบบประเมินความต้องการจำเป็น

3) การดำเนินการประเมินความต้องการจำเป็น

4) การรายงานผลและการใช้ประโยชน์ผลการประเมินความต้องการจำเป็น

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นนั้น เป็นการวิเคราะห์เพื่อจัดประเภทความต้องการจำเป็น จัดเรียงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น และวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น Wilkin(1984 : อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548 : 35) อธิบายว่าการวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น มีความสำคัญมากและนักประเมินสามารถออกแบบโดยใช้เทคนิคต่างๆ กันเช่น การวิเคราะห์เหตุและผล(Cause And Effect Analysis) การวิเคราะห์สาเหตุ(Causal Analysis) การวิเคราะห์ต้นไม้แห่งความล้มเหลว(Fault Tree Analysis หรือ FTA) ซึ่งแต่ละวิธีมีเทคนิควิธีที่มีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกัน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยจัดเรียงความสำคัญความต้องการจำเป็นถือได้ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินความต้องการจำเป็น แต่เป็นขั้นตอนที่นักประเมินต้องออกแบบตั้งแต่เริ่มต้นการประเมินความต้องการจำเป็น Wilkin(1984 : อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548 : 36)

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนสำคัญในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับความเห็นของ Cuban(2001 cited in Davis et al. 2002)

ที่กล่าวว่าปัญหาคือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ควรจะเป็น ตัวอย่างเช่นในการประเมินครูและผลที่ได้จากการประเมินครูเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นปัญหาที่ซับซ้อนยุ่งเหยิง ขัดแย้งและมีทางเลือก แต่เนื่องจากเราอยู่ในวัฒนธรรมที่สามารถทำได้(Can Do Culture) ผลสรุปหรือผลลัพธ์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าการวิเคราะห์หรือการระบุปัญหา บ่อยครั้งที่การสรุปไม่ได้สอดคล้องกับปัญหาและไม่สามารถนำไปใช้ได้ เพราะเรามีเวลาน้อยในการวิเคราะห์ปัญหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ ไม่ว่าในรูปแบบใดๆ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่แท้จริง เป็นความผิดพลาดคลาดเคลื่อนที่ให้ความสนใจผลสรุปมากกว่าปัญหาคืออะไร ตัวอย่างจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของครูในด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร พบว่าครูมีความจำเป็นดังนี้

1) เรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน สาเหตุเนื่องจากยังไม่ได้รับการอบรมมาก่อน

2) เรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนรวมถึงการเรียนรู้แบบร่วมมือและทำงานเป็นทีมในห้องเรียน การเรียนรู้ของนักเรียนแบบอิสระและการสอนเป็นทีม

3) เพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งจะทำให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการพบความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ระดับบุคคล

4) การปรับปรุงวิธีการจัดการห้องเรียนละการเรียนรู้สภาพแวดล้อมห้องเรียน

5) ค้นพบแหล่งทรัพยากรใหม่ๆ ในห้องเรียน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

6) มีความทันสมัยในเนื้อหาวิชาและสาระสำคัญของหลักสูตรที่หลากหลาย

Harris(2000 : 25-47) ศึกษากลยุทธ์สำหรับวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู เป็นการศึกษากระบวนการที่ครูระบุความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพครูของตน งานวิจัยพบว่าขั้นตอนที่ครูเข้ามามีส่วนร่วมนี้เป็นการเริ่มต้นที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครู แสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นที่หลากหลายมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและมีทั้งมิติของบุคคลสะท้อนให้เห็นทั้งความต้องการจำเป็นของครูและองค์กรที่ทำงาน การช่วยเหลือในการระบุความต้องการจำเป็นมีการพัฒนายุทธศาสตร์ การนำไปใช้และการดำเนินผลด้วยกลุ่มครู งานวิจัยนี้รายงานการตอบรับของครูในการมีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์นี้ ทำให้เข้าใจได้อย่างชัดเจนถึงความต้องการจำเป็นหลากหลายของครูและการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและการประเมินค่าของความต้องการจำเป็นเหล่านี้

เนื่องจากการวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นมีความสำคัญมาก และสามารถออกแบบโดยใช้เทคนิคเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นต่างๆ กัน ดังที่กล่าวมาข้างต้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอโมเดลเชิงสาเหตุความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-2550

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ระบบราชการไทยสามารถปรับตัวได้ทันและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ สามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขับเคลื่อนผ่านภาวะวิกฤตและแก้ไขปัญหาบ้านเมืองให้ลุล่วงด้วยดี รวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับนานาชาติ

การเสริมสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทย จำเป็นต้องยึดหลักประการสำคัญ คือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545

ดังนั้น คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะปี พ.ศ.2546-2550 ไว้ดังนี้ "พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศและสามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัฒน์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และประโยชน์สุขของประชาชน"

เป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยตามวิสัยทัศน์ข้างต้น ประกอบด้วยเป้าประสงค์หลัก 4 ประการดังนี้

1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality)

2) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาด ให้มีความเหมาะสม (Rightsizing)

3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง และเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance)

4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

2.5.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ภายใต้เป้าประสงค์หลักดังกล่าวข้างต้น ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สนับสนุน และเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การทบทวนระบบบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างความทันสมัย (รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์)

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2.5.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล มีภารกิจเกี่ยวกับการกำกับ ดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในราชการพลเรือนเพื่อให้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพ โดยได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อให้ข้าราชการทำงานในบริบทใหม่ได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะส่งผลให้ระบบราชการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาข้าราชการพลเรือนมี 3 ประการ คือ

1) ข้าราชการมีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2) นักบริหารทุกระดับมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่

3) ภาคราชการมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ

เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เป้าประสงค์หลักข้างต้น จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนไว้ 3 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการรองรับราชการยุคใหม่ โดยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

กรอบแนวคิด "การพัฒนาระบบราชการตามนโยบายรัฐบาล จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยยึดค่านิยมสร้างสรรค์ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการเป็นข้าราชการที่ดี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ การมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย ทำงานมุ่งเน้นผลงาน โดยการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง"

มาตรการ ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญ 5 มาตรการ ดังนี้

1) พัฒนาข้าราชการในหน่วยงานเพื่อเป็นตัวอย่างของสังคมในความเป็นคนเก่ง และคนดี

2) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ ในการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้

3) สร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4) กำหนดให้มีหัวข้อวิชาเกี่ยวกับค่านิยมสร้างสรรค์และวัฒนธรรมการทำงานใหม่ในหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนในหน่วยงานอย่างจริงจัง

5) สร้างเครือข่ายการพัฒนาข้าราชการในแนวทางใหม่ โดยประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กรในสังคม และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการคัดเลือกและเผยแพร่ผลงานของส่วนราชการดีเด่นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่ในการบริหารราชการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่ในการบริหารราชการ

กรอบแนวคิด "การบริหารงานภาคราชการในอนาคตจำเป็นต้องอาศัยนักบริหารที่เป็นผู้นำมืออาชีพมีขีดความสามารถ และศักยภาพสูงเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ของ รัฐบาล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้สัมฤทธิ์ผล ด้วยการสนับสนุนให้ข้าราชการมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และเทคโนโลยี"

มาตรการ ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญ 6 มาตรการดังนี้

1) พัฒนานักบริหารทุกระดับให้ตระหนักและมีพันธะสัญญาในการเรียนรู้ และการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning)

2) นักบริหารทุกระดับต้องเป็นต้นแบบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงให้แก่ข้าราชการเพื่อให้เกิดผลการปรับเปลี่ยนที่แท้จริง

3) กำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารของส่วนราชการในทุกระดับให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ตามที่กำหนดไว้ในระบบนักบริหารระดับสูง (Senior Executive System)

4) กำหนดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ระหว่างนักบริหารเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเรื่องที่มีผลเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของหน่วยงาน

5) วางระบบการสับเปลี่ยนนักบริหารทุกระดับ

6) มีการติดตามประเมินผลสมรรถนะของนักบริหารในการผลักดันยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

กรอบความคิด "ระบบราชการได้มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้ส่วนราชการต้องกำหนดยุทธศาสตร์การทำงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบบูรณาการเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาข้าราชการที่ใช้ความรู้ทักษะในวิชาชีพ (Knowledge Worker) ภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการนี้หน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบกลไกการพัฒนา และสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการ"

มาตรการ ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญ 15 มาตรการดังนี้

1) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนในทุกส่วนราชการ โดยยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ของส่วนราชการ และขีดความสามารถที่จำเป็น(Competency-Based Approach)

2) ดำเนินการกำกับ ดูแล การพัฒนาข้าราชการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของส่วนราชการ

3) ติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของการพัฒนาข้าราชการอย่างจริงจัง

4) ส่งเสริม สนับสนุนกลไกการพัฒนาข้าราชการ โดยให้มีหน่วยงานและ/หรือ ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาข้าราชการโดยตรงรวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนรู้ ของบุคคลด้วยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) สร้างสภาพแวดล้อม และระบบแรงจูงใจในหน่วยงานที่ช่วยหล่อหลอม และเอื้อต่อ การสร้างกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการปฏิบัติงาน

6) ประชาสัมพันธ์แสวงหาแรงสนับสนุนจากข้าราชการและประชาชนโดยทั่วไป พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเร่งรัดในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ

7) กำหนดระยะเวลาสำหรับการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคลไม่น้อยกว่า 10 วันต่อคน และถือเป็นเวลาปฏิบัติราชการ

8) จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำโดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาข้าราชการ โดยเฉพาะในเอกสารงบประมาณ

9) สรรหาทุนหรืองบประมาณในการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล เพื่อสนับสนุนและจูงใจให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

10) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนาขณะปฏิบัติหน้าที่ การมอบหมายงาน และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการ เป็นต้น

11) ผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มี การพัฒนาตนเองด้วยวิธีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมในห้อง การฝึกอบรมทางไกล การฝึกอบรมโดยผ่านสื่ออิเลคทรอนิคส์ (E-Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา เป็นต้น

12) ข้าราชการทุกคนต้องพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

13) ให้หน่วยงานกลางร่วมมือกันเป็นประจำทุกปี เพื่อหาแนวทางจัดเตรียมงบประมาณในการพัฒนาให้เพียงพอในทุกส่วนราชการก่อนการขอตั้งงบประมาณ

14) ให้หน่วยงานกลางและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรึกษา หารือ และร่วมมือกันทุกปี ในการหาแนวทางการขอความช่วยเหลือด้านวิทยาการใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาข้าราชการ

15) ให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นศูนย์ประสานในการหาแนวทาง วิธีการ และสร้างความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานเครือข่าย ได้แก่ ส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และเอกชน ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร เทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ และแหล่งทุน เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการเกิดประโยชน์สูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดปัจจัยความสำเร็จไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1) รัฐบาลเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการ และให้การสนับสนุนในทุกด้าน ได้แก่ การออกกฎระเบียบต่างๆ กำลังคน งบประมาณ รวมทั้งการทำงานของหน่วยงานกลาง และหน่วยงานเครือข่ายด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) ผู้บริหารทุกระดับของส่วนราชการต้องเป็นตัวแบบที่ดี ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการ มีบทบาทในการสนับสนุน และผลักดันอย่างจริงจัง

3) ข้าราชการทุกคนและแต่ละคนต้องตระหนักถึงความจำเป็น และความสำคัญ ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจริงจัง

4) หน่วยงานกลาง และหน่วยงานเครือข่ายแสวงหาแนวทางและสร้างความร่วมมือ ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรด้านวิชาการ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีตลอดจนแหล่งทุน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรในการพัฒนาข้าราชการเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

2.6 การอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ

การจัดการอาชีวศึกษา เป็นหน้าที่หลักของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีวิทยาลัยต่างๆ ทั่วประเทศ ทำหน้าที่ผลิตนักศึกษาทางด้านวิชาชีพ ในระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี เพื่อให้นักศึกษาจบออกไป เป็นผู้มีความรู้ มีทักษะในการประกอบอาชีพ และมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นกำลังคนทางด้านอาชีพในฐานะ ผู้ผลิต ผู้ให้บริการ ผู้ใช้และพัฒนาเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษา สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมสถานศึกษาขึ้นเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา ให้เป็นศูนย์แห่งความสมานฉันท์ ที่จะเกื้อกูลทรัพยากรต่อกัน ให้เกิดความแข็งแกร่ง ในทุกสาขาวิชาชีพ เพื่อสร้างคุณภาพในการผลิตกำลังคนตั้งแต่ระดับกึ่งฝีมือ ระดับ ฝีมือระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ความต้องการของตลาดแรงงาน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ทำการปฏิรูปการจัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยได้ทำการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ(Demand Driven) และมาตรฐานสมรรถภาพด้านอาชีพ (Competency Standard) โดยมีลักษณะสำคัญ คือ

1) มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Multidisciplinary)

2) มุ่งเน้นสมรรถภาพ (Competency) ตามมาตรฐานวิชาชีพ

3) เน้นการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) ให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียน ได้ตามศักยภาพ เพื่อเน้นความชำนาญเฉพาะ

5) เปิดโอกาสให้สถานศึกษา สถานประกอบการ ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วม ในการพัฒนาอาชีพ

6) สนับสนุนการประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษากับหน่วยงานองค์กร และสถานประกอบการ เพื่อรับรองการฝึกทักษะวิชาชีพตลอดหลักสูตร

ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนได้มีมาตรฐานทางวิชาชีพซึ่งเป็นมาตรฐานที่ได้นำความรู้ (Knowledge) ความสามารถ(Abilities) ทักษะ(Skills) ตลอดจนลักษณะนิสัย และจรรยาบรรณในวิชาชีพมาประยุกต์ใช้งาน ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเข้าสู่มาตรฐานการวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเริ่มจาก กลุ่มอาชีพ หรือองค์กรทางวิชาชีพ ที่อยู่ในสถานประกอบการต่างๆ มาร่วมกันกำหนดมาตรฐานอาชีพ ซึ่งหมายถึงสมรรถภาพของงานหลัก และงานย่อยของแต่ละอาชีพซึ่งประกอบไปด้วย เกณฑ์การปฏิบัติงาน ขอบเขตของงาน ความรู้ที่ต้องใช้ และผลงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อจะได้นำมาพัฒนาหลักสูตร เพื่อผลิตนักศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดแรงงาน(สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2547) การผลิตกำลังคนด้านอาชีวศึกษาจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาดแรงงานที่ผลิตออกมาสามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานได้ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน สมชอบ ไชยเวช(อ้างในเมธี ปิลันธนานนท์. 2533) กล่าวว่าการจัดการอาชีวศึกษาเป็นการจัดการศึกษา เพื่อสนองความต้องการของตลาดแรงงาน แต่ความต้องการของตลาดแรงงานนี้ มีกลไกซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฉะนั้นในการที่จะจัดการให้ได้ผล และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของระบบ Manpower Needs จึงประกอบด้วย Industrial Needs, Individual Needs เมื่อทราบความต้องการ ซึ่งจะเป็นแนวทางวางแผนพัฒนาอาชีวศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นว่า ความต้องการของตลาดแรงงานมีกลไกที่ซับซ้อนเพราะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการอาชีวศึกษาต้องตระหนักถึงข้อเท็จจริงนี้ ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร และเร่งพัฒนาบุคลากรเชิงสมรรถนะ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาอาชีวศึกษา เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นกลไกในการถ่ายทอด ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์สู่ผู้เรียน และเสริมสร้างคุณลักษณะของกำลังคนตามความต้องการของตลาดแรงงานได้

2.6.1 พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551

ได้ให้นิยามของการอาชีวศึกษา หมายถึง กระบวนการศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิคและระดับเทคโนโลยี นอกจากนี้ในมาตรา 4 ใน พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 ยังได้นิยามการฝึกอบรมวิชาชีพ หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้และการฝึกทักษะอาชีพระยะสั้น หรือระยะยาว ทั้งในและนอกสถานศึกษาอาชีวศึกษา หรือสถาบัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การอาชีวศึกษา ซึ่งจัดขึ้นเป็นโครงการ หรือสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะภายใต้หลักสูตรที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

ทั้งนี้ ในหมวด 1 บททั่วไป ในมาตรา 6 ยังเน้นให้การจัดการอาชีวศึกษาเป็นการจัดการศึกษาในด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิคและระดับเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยนำความรู้ในทางทฤษฎีอันเป็นสากล และภูมิปัญญาโดยมาพัฒนาผู้รับการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในทางปฏิบัติ และมีสมรรถนะจนสามารถนำไปประกอบอาชีพในลักษณะผู้ปฏิบัติหรือประกอบอาชีพโดยอิสระได้ นอกจากนี้ใน หมวด 1 บททั่วไป มาตรา 8 ของพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษายังได้มีการกำหนดรูปแบบจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพดังต่อไปนี้

1) การศึกษาในระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เน้นการศึกษาในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันเป็นหลัก โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลา การวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2) เป็นการศึกษานอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษา ระยะเวลา การวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไข ของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3) การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันกับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐ ในเรื่อง การจัดหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่ง ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน และเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐ

โดยการจัดการอาชีวศึกษาจะต้องทำเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน โดยสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถจัดการศึกษาในหลายรูปแบบรวมกันได้ ทั้งนี้ต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ และประเด็นสำคัญตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 10 คือการ จัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ ต้องคำนึงถึง

1) การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติโดยมีการกระจายอำนาจจากกลางไปสู่สถานศึกษาอาชีวศึกษาและสถาบัน

2) การศึกษาในด้านวิชาชีพสำหรับประชาชนวัยเรียนและวัยทำงานตามความถนัดและความสนใจอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนถึงระดับปริญญาตรี

3) การมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และสถานประกอบการในการกำหนดนโยบายการผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) การศึกษาที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย และมีระบบเทียบโอนผลการเรียนและระบบเทียบประสบการณ์ทำงานของบุคคลเพื่อเข้ารับการศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง

5) การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

6) การระดมทรัพยากรทั้งจากภาครัฐและเอกชนในการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ โดยคำนึงถึงการประสานประโยชน์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

7) การมีระบบพัฒนาครูและคณาจารย์ของการอาชีวศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

2.6.2 วิสัยทัศน์สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพให้ประชาชนอย่างทั่วถึง ตลอดชีวิต มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและจัดการองค์ความรู้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและอาชีพอิสระ สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

2.6.3 พันธกิจสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1) ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพทุกระดับอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

2) สร้างการบริหารและจัดการอาชีวศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

3) วิจัย สร้างนวัตกรรม พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อการประกอบอาชีพและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

2.6.4 ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1) ปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมที่ดีงานเพื่อพัฒนาคน โดยยึดคุณธรรมนำความรู้

2) สร้างโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

4) เร่งปรับระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการอาชีวศึกษาและสนับสนุนการมีส่วนร่วม

5) สนับสนุนการผลิต การวิจัยและพัฒนากำลังคนเพื่อตอบสนองความต้องการในพัฒนาประเทศ

2.6.5 การปฏิรูปการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 24 บัญญัติว่า ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ฝึกทักษะกระบวนการคิดการจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4) จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้โดยผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียน การสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคลากรในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินงานโครงการต่างๆ ดังนี้

1) โครงการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี สนับสนุนส่งเสริมการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรครู-อาจารย์ และสถานประกอบการในการขยายผลและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้วิชาชีพด้วยการปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล

2) โครงการจัดการศึกษาวิชาชีพทางไกลผ่านดาวเทียมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้จากครู-อาจารย์ที่มีความสามารถ โดยเฉพาะผู้เรียนในสถานศึกษาที่อยู่ห่างไกลขาดแคลนครู-อาจารย์ในบางสาขาวิชาชีพ และผู้เรียนได้มีโอกาสฝึกการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ด้วยตนเองเพิ่มเติม

3) โครงการส่งเสริมนักคิดนักประดิษฐ์/ โครงการส่งเสริมสิ่งประดิษฐ์คนรุ่นใหม่ โครงการนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญคือการปฏิรูปการเรียนรู้วิชาชีพโดยให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติงานจริง โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนคิดริเริ่ม สร้าง ประดิษฐ์ โดยใช้วิชาชีพที่เรียนเป็นหลัก โดยผลผลิตนั้นจะต้องได้คุณภาพมาตรฐานตามที่กำหนด อันจะส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือผลผลิต รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ

4) โครงการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพโดยร่วมมือกับกลุ่มอาชีพและผู้ประกอบการในอาชีพต่างๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเทียบเคียงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เรียน เมื่อสำเร็จ การศึกษาในแต่ละระดับ โดยให้ความสำคัญกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้ทักษะหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมากกว่าคะแนน

5) การพัฒนาระบบการจัดการสอนวิชาชีพในรูปแบบเทียบโอนประสบการณ์ และการสะสมหน่วยการเรียน(Bank Credit)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1 การจัดการเรียนการสอนเป็นระบบเปิด(Open Entry/Open Exit) ให้ผู้เรียนสามารถเข้า-ออกได้ตลอดเวลาตามความพร้อม

5.2 นำเทคโนโลยีสารสนเทศและ Internet มาช่วยในการจัดการเรียนการสอนการจัดห้องสมุด และการจัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

5.3 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มีลักษณะยืดหยุ่นหลากหลายเอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความถนัด และความสนใจ

5.4 ร่วมมือกับสถานประกอบการจัดอาชีวศึกษาแก่พนักงาน คนงานในสถานประกอบการพร้อมทั้งสนับสนุนการสร้างสิ่งแวดล้อมในโรงงานให้เป็น Learning Organization-Learning Factory

6) การพัฒนาระบบการฝึกงานร่วมมือกับสถานประกอบการ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และองค์กรเอกชนต่างๆ ในการจัดระบบการ ฝึกงาน (On-the Job Training) ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

7) ส่งเสริมกิจกรรมองค์กรวิชาชีพทุกประเภทวิชาชีพ เป็นกิจกรรมส่งเสริมการเรียนวิชาชีพ ให้นักศึกษารู้จักคิด รู้จักทำ และจัดการเป็นทำเป็นประโยชน์ให้สังคมมีคุณภาพจริยธรรม เพื่อให้นักศึกษาเป็นคนดี คนเก่ง อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

8) ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนและห้องทดลองให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน เน้นรูปแบบการสอนที่หลากหลายเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อการเรียนวิชาชีพ เช่น Problem-Based Learning, Investigation Laboratory, Discovery Laboratories, Lab Center เป็นต้น

9) ส่งเสริมให้ครู-อาจารย์สร้างสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่ม สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพจากการเรียนรู้ได้

10) เร่งรัดพัฒนาอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ การสร้างคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ รวมทั้งการส่งเสริมประชาธิปไตย เตรียมพร้อมไปสู่โลกอาชีพ และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2.6.6 การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 52 บัญญัติว่า "ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง..."

เพื่อให้เป็นไปตามบัญญัติดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการ ดังนี้

1) ส่งเสริมการจัดตั้งชมรมเครือข่ายครูวิชาชีพ ครูต้นแบบ และครูแกนนำเพื่อยกระดับให้เกียรติ สร้างขวัญกำลังใจ และเผยแพร่รูปแบบวิธีการจัดการเรียนการสอน เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพต่างๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) เร่งรัดพัฒนา ฝึกอบรมผู้บริหาร ครู-อาจารย์ทุกระดับเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิรูป การเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การมีมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา และการเป็นบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพ

3) โครงการนำร่องพัฒนามาตรฐานวิชาชีพเพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาศักยภาพด้านการสอนของครูอาชีวศึกษา เพื่อนำมาใช้พัฒนาครูอาชีวศึกษาไทยให้ได้มาตรฐานอันจัดส่งผลดีต่อคุณภาพแรงงานไทยในที่สุด

4) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอนภาษาอังกฤษ (CAI) เพื่อให้ครูผู้สอนภาษาอังกฤษในสถานศึกษาที่จัดตั้งศูนย์คอมพิวเตอร์ 80 แห่งทั่วประเทศ สามารถสร้างโปรแกรม และนำโปรแกรม Computer มาใช้ในการจัด การเรียนการสอน

2.6.7 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้บัญญัติเกี่ยวกับมาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

จากบทบัญญัติดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ดำเนินการ ดังนี้

1) จัดทำและพัฒนามาตรฐาน อาชีวศึกษา ซึ่งแบ่งเป็นมาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านปัจจัย และมาตรฐานด้านกระบวนการ

2) จัดทำเอกสารคู่มือการประกันคุณภาพ มาตรฐานอาชีวศึกษา

3) จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการประเมินภายใน ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อนำไปใช้ฝึกอบรมครู-อาจารย์ และคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมิน

2.6.8 การจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ/ ด้อยโอกาส

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 10 บัญญัติว่า "การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ..."

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดำเนินงานที่สอดรับกับบทบัญญัติดังกล่าว ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีนโยบายให้สถานศึกษาในสังกัดดำเนินการ คือ การรับนักศึกษาพิการเข้าเรียนร่วมกับนักศึกษาปกติ โดยในปีการศึกษาที่ผ่านมาได้รับนักศึกษาพิการ เข้าเรียนระดับ ปวช. และ ปวส. รวมทั้งสิ้น 44 คน ทั้งนี้ โดยสถานศึกษาที่มีนักศึกษาพิการเรียนอยู่ ต้องจัดเตรียมวัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอน อาคารสถานที่ รวมทั้งจ้างวิทยากร ครูพี่เลี้ยงเพื่อคนกลุ่มนี้โดยเฉพาะ

2.6.9 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1) เรียนอยากเรียนสาขาอะไร ต้องได้เรียนสาขาวิชานั้น

2) ปรับเปลี่ยน ระบบและวิธีการรับนักศึกษาใหม่

3) ประกันคุณภาพ การมีงานทำ

4) เพิ่มประสิทธิภาพการแนะแนวอาชีวศึกษา

5) สร้างงาน สร้างรายได้ ฝึกเป็นเถ้าแก่

6) การเทียบโอน-ประสบการณ์ ให้ผู้ใช้แรงงานและผู้ประกอบอาชีพ

7) มีช่องทางพิเศษสำหรับผู้เรียนเก่ง (Fast Track)

8) ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมลงทุน

9) โรงงานให้มีในโรงเรียน จัดโรงเรียนให้มีโรงงาน

2.6.10 การปฏิรูประบบบริหารจัดการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการปฏิรูประบบบริหารจัดการ(Re-Organizing) โดยใช้แนวทางการดำเนินการดังนี้คือในส่วนกลาง เปลี่ยนจากกรมอาชีวศึกษา เป็นสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา รับผิดชอบงานนโยบาย มาตรฐานหลักสูตรอาชีวศึกษาทุกระดับ ส่งเสริมประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดอาชีวศึกษา มีสำนักต่างๆ ขึ้นมารับผิดชอบงานแต่ละด้าน จำนวน 7 สำนัก โดยดำเนินการดังนี้

1) **การรวมกลุ่มสถานศึกษา (Clustering)** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการรวมกลุ่มสถานศึกษาทั้งหมด ในสังกัด 412 แห่ง เป็น 28 กลุ่ม หรือ 28 สถาบันการอาชีวศึกษา บริหารจัดการโดยคณะกรรมการ 2 คณะ คือ คณะกรรมการสภาสถาบัน และคณะกรรมการบริหารสถาบัน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ

1.1 เพื่อให้มีการผนึกกำลังกันสร้างความเข้มแข็งให้การอาชีวศึกษา ด้วยการประสานการใช้ทรัพยากรและการเกื้อกูลด้านวิชาการ

1.2 เพื่อสร้างคุณภาพมาตรฐานให้สอดคล้องกับมาตรฐานความต้องการกำลังคน

1.3 เพื่อสามารถระดมทรัพยากรผลิตกำลังคนสาขาวิชาใหม่ที่เป็นความต้องการ ของพื้นที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4 เพื่อสร้างระบบบริหารจัดการที่เข้มแข็งพร้อมในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ประกอบการ องค์กรวิชาชีพ กลุ่มอาชีพ ในพื้นที่

1.5 เพื่อขยายการบริการอาชีวศึกษาครอบคลุมศาสตร์ที่จำเป็นในการพัฒนาอาชีพและสนองความต้องการในการ Top-Up Technology แก่ท้องถิ่นและชุมชนได้กว้างขวางขึ้น

1.6 เพื่อการปรับเปลี่ยนการลงทุนด้านการอาชีวศึกษาไปสู่ผลตอบแทนที่มีมูลค่าน้อยกว่าไปสู่ผลตอบแทนที่มีมูลค่ามากกว่า (More for More Value)

2) การกระจายอำนาจ/มอบอำนาจ (Decentralization) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการ โดยการกระจายอำนาจ/ มอบอำนาจให้สถาบันการอาชีวศึกษา 28 แห่ง เท่าที่กฎหมายเอื้ออำนวย ในช่วงระหว่างรอกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยมอบอำนาจด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหาร การบริหารงานวิชาการ และการบริหารคน รวม 11 เรื่อง เพื่อให้มีการทำงานร่วมกันในรูปคณะกรรมการของระดับปฏิบัติในพื้นที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที

3) การกำหนดความเชี่ยวชาญหรือความเป็นเลิศ(Area of Excellence) เพื่อให้การลงทุนจัดการอาชีวศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ลดปัญหาความซ้ำซ้อนสิ้นเปลือง ได้มีการกำหนดให้มีการวิเคราะห์ศักยภาพสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสถาบันการอาชีวศึกษา(Self-Analysis) ศึกษาความต้องการ พัฒนาอาชีพของประชาชน ช่องทางการประกอบอาชีพของประชาชนในพื้นที่ และความต้องการของผู้ประกอบการ เพื่อกำหนดที่ตั้งเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Position) ในส่วนที่แต่ละสถาบัน การอาชีวศึกษาสามารถทำได้ดีที่สุดสอดคล้องกับความต้องการที่สุด เป็น Area of Excellence ที่ชัดเจนเพื่อการสนับสนุนทรัพยากรที่เป็นรูปธรรมต่อไป

4) การสร้างความเข้มแข็งระบบเครือข่ายและความร่วมมือ(Strengthening Partnership and Networking System) การบริหารจัดการอาชีวศึกษาปรับเปลี่ยนไปสู่การสร้างระบบความร่วมมือและเครือข่ายการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ทุกส่วนในสังคมมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย แนวดำเนินการ บริหารและจัดการเรียนการสอนวิชาชีพอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม โดยเฉพาะภาคเอกชน ผู้ประกอบการ กลุ่มอาชีพ สมาคมวิชาชีพ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของการอาชีวศึกษา(Sense of Ownership) ที่พร้อมจะเข้าร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการนำไปสู่การรับวิทยาลัยเข้าไว้ในอุปถัมภ์(Adopted School) ซึ่งมีตัวอย่างประสบความสำเร็จแล้วหลายแห่งเช่นวิทยาลัยเทคนิคอุตสาหกรรมยานยนต์ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากกลุ่มบริษัท Honda Motor จำกัด เป็นต้น

5) การพัฒนาระบบคุณภาพมาตรฐาน(Standardizing System) การบริหารจัดการทุกส่วนจะดำเนินการอย่างรอบคอบเป็นระบบ บนพื้นฐานของเป้าหมายด้านคุณภาพมาตรฐาน ที่กำหนด โดยหลักสูตรจะมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรจากมาตรฐานอาชีพ(Occupational Standard) เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะ(Competency Standard) มาตรฐานการศึกษาวิชาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Vocational Education Standard) และมาตรฐานสถานศึกษา(Institutional Standard) การส่งเสริมประเมินภาย(Self-Assessment) เป็นระยะๆ เพื่อเตรียมความพร้อมกับการประเมินภายนอก(External Evaluation) รวมทั้งการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ(Vocational Qualification)

6) การพัฒนาระบบ IT สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้เร่งรัดพัฒนาระบบ IT เพื่อการบริหารจัดการ การกำกับดูแล และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการรายงาน Online อย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและปัจจัยสนับสนุน E-learning ควบคู่ไปด้วย

7) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม/เทคโนโลยี (Research and Development of Innovation and Technology) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเร่งรัดพัฒนาและสนับสนุนการวิจัยใน 3 ลักษณะสำคัญ

7.1 การวิจัยตลาดแรงงานและอาชีพ(Labor Market and Occupational Research) เพื่อสนับสนุนการพัฒนานโยบายแผนงานโครงการผลิตกำลังคนอาชีวศึกษา

7.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน(Classroom-Action Research) ครูมีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพในชั้นเรียนที่ปรับให้มีการบูรณาการทฤษฎีและปฏิบัติการจัดลักษณะสหวิทยาการ ครูต้องดำเนินการวิจัยเพื่อวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จริง การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์แก่ผู้เรียน

7.3 การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี(Research for Development of Innovation and Technology) การเรียนวิชาชีพซึ่งเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง ได้รับการส่งเสริมอย่างจริงจังในการส่งเสริมการคิดค้น สร้างสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการผลิต บริการได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดุจดาว ดวงเด่น(2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง วิธีการกำหนดองค์ประกอบขีดความสามารถเพื่อนำไปวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพ ร่วมกับหลักเกณฑ์ของพนักงานสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยทนุ จำกัด(มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารยังไม่มีการพัฒนาอาชีพอย่างเป็นระบบแต่มีปัจจัยบางอย่างที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาอาชีพที่เน้นขีดความสามารถได้ เช่น การกำหนด Job Description การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยในการกำหนดความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) และทัศนคติ(Attitude) ที่เป็นขีดความสามารถมาตรฐานของพนักงานสายเงินฝาก-บัญชีต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เจณศจี ไพบูลย์สวัสดิ์(2542 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนกสังกัดพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1) ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับ ความคิดเห็นของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ขีดความสามารถทางด้าน จริยธรรม และทัศนคติในการทำงาน

2) ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติของหัวหน้าแผนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารให้ความสำคัญจากมากไป หาน้อย ได้แก่ภาวการณ์เป็นผู้นำ ทักษะในการทำงาน การวางแผนและการจัดการการติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

3) ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับ ความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองว่าขีดความสามารถด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนกแต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองหัวหน้าแผนกมีความแตกต่างกัน

พุฒิ เด่นสมพรพันธ์(2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาขีดความสามารถหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เป็นสถานบันการเงินที่ตั้งขึ้น โดยมีเป้าหมายที่จะให้บริการทางการเงินเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของนักธุรกิจไทยในตลาดการค้าโลก ทำให้ธนาคารมีขีดความสามารถหลักที่สนับสนุนเป้าหมายอย่างชัดเจนคือการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริการทางการเงินแก่ผู้ส่งออกขีดความสามารถมาตรฐานในงานสินเชื่อและปฏิบัติการสินเชื่อจะต้องประกอบไปด้วย 8 ขีดความสามารถ ซึ่งขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถมาตรฐานที่ศึกษาได้นั้นจะเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารต่อไปคือ

1) ความรู้และความสามารถการทำงานในหน้าที่
2) เทคโนโลยีสารสนเทศ
3) การเขียนและการนำเสนอกรายงาน
4) การจัดกระบวนการทำงาน
5) แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร
6) ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์
7) การทำงานเป็นทีม
8) การบริการลูกค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปริญญ์ พิชญวิจิตร์(2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แนวทางในการกำหนดรายการขีดความสามารถเพื่อนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดรายการขีดความสามารถของบริษัท บางจากปิโตเลียม จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ขีดความสามารถในงาน 7 ขีดความสามารถ และได้ขีดความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน 2 ขีดความสามารถ ซึ่งสามารถนำไปสู่การเสนอแนวทางให้กับผู้บริหารในการออกแบบรายการขีดความสามารถในงานขององค์กรต่อไปคือ

1) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
2) การจัดการงาน
3) ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม
4) การคิดวิเคราะห์
5) การสื่อสาร
6) สำนึกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ
7) ภาวะผู้นำ

ขีดความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน คือ

1) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
2) การจัดการงาน

สุทธินี ศรีสะอาด(2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การนำขีดความสามารถมาประยุกต์ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย ผลการวิจัยพบว่าการนำแนวคิดขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจการสื่อสารจะมีความเหมาะสมทำให้ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีจึงสร้างขีดความสามารถจากพื้นฐานการบริการงานเพื่อต้องการผลลัพธ์ที่ตั้งไว้เป็นผลให้รูปแบบขีดความสามารถมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักวัฒนธรรมและโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรจึงทำให้การบริหารจัดการโดยใช้ขีดความสามารถสะท้อนถึงเป้าหมายตามที่คาดหวัง

ปรางชดา สุคนธ์พานิช(2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรธุรกิจเอกชนข้ามชาติได้นำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา และคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนทดแทนตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงานผลของการนำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้ในงาน ทำให้องค์กรสามารถวางเป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปิยสุดา ขัตยะวรา(2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การกำหนดขีดความสามารถ ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิจัยพบว่าขีดความสามารถหลักที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหาร และปฏิบัติงานด้านผลประโยชน์และสวัสดิการของธนาคาร มีจำนวนทั้งสิ้น 6 กลุ่มขีดความสามารถ อันได้แก่ กลุ่มขีดความสามารถในด้านต่อไปนี้

1) ด้านความรู้ ความเข้าใจในองค์กร
2) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3) การทำงานเป็นทีม
4) การมุ่งลูกค้า
5) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคล
6) ภาวะผู้นำ

และเมื่อนำมาจำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงจะมีขีดความสามารถหลักเพิ่มอีก 3 กลุ่มขีดความสามารถ คือ

1) การใช้สติปัญญาหรือความคิด
2) การบริหารและจัดการงานในหน้าที่
3) ทักษะทางวิชาชีพ

หัวหน้างาน จะมีขีดความสามารถหลักเพิ่มอีก 1 กลุ่มขีดความสามารถ คือ ด้านการใช้สติปัญญาหรือความคิด ส่วนพนักงานปฏิบัติการ จะมีขีดความสามารถตรงกับขีดความสามารถหลักโดยรวมสำหรับทุกระดับตำแหน่ง

ชาญอนันต์ สุขวงศ์(2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด(มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบสุดท้ายทำให้ได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรใน บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด(มหาชน) จำนวน 77 ข้อ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 9 ข้อ ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา 11 ข้อ ด้านสำนักด้านคุณภาพและบริการ 8 ข้อ ด้านความสามารถในการสื่อความ 9 ข้อ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ข้อ ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 6 ข้อ ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน 7 ข้อ ด้านภาวะผู้นำ 11 ข้อ และด้านการบริหารบุคลากร 8 ข้อ

อภิชาติ เป้าสาธร(2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถเชิงสมรรถนะของช่างเทคนิคยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า

1) ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของช่างเทคนิคยานยนต์ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 14 ด้าน จำนวนตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น 158 ตัวชี้วัดประกอบด้วย ตัวชี้วัดด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานจำนวน 16 ตัวชี้วัด ด้านความละเอียดรอบคอบจำนวน 14 ตัวชี้วัด ด้านความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระตือรือร้นจำนวน 13 ตัวชี้วัด ด้านภาษาอังกฤษจำนวน 6 ตัวชี้วัด ด้านความซื่อสัตย์จำนวน 10 ตัวชี้วัด ด้านจิตสำนึกการให้บริการจำนวน 16 ตัวชี้วัด ด้านความใฝ่รู้จำนวน 10 ตัวชี้วัด ด้านการวิเคราะห์ปัญหาข้อบกพร่องของรถยนต์จำนวน 11 ตัวชี้วัด ด้านมนุษย์สัมพันธ์จำนวน 10 ตัวชี้วัด ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ 7 ตัวชี้วัด ด้านความอดทนจำนวน 13 ตัวชี้วัด ด้วนความรู้จำนวน 9 ตัวชี้วัด จิตสำนึกด้านความปลอดภัยจำนวน 13 ตัวชี้วัด ด้านการรักษาความสะอาดจำนวน 10 ตัวชี้วัด

2) ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิคมีจำนวน 6 ด้าน มีจำนวนตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น 59 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ตัวชี้วัดด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้านการซ่อมจำนวน 14 ตัวชี้วัด ระบบเครื่องยนต์จำนวน 12 ตัวชี้วัด ระบบส่งกำลังและระบบขับเคลื่อน จำนวน 6 ตัวชี้วัด ระบบไฟฟ้าและระบบอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 5 ตัวชี้วัด ระบบช่วงล่างเบรกรองรับบังคับเลี้ยว จำนวน 12 ตัวชี้วัด ระบบปรับอากาศรถยนต์ จำนวน 10 ตัวชี้วัด

สุกัญญา แย้มขมัง(2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถในงานบุคลากรฝ่ายขายต่างประเทศ บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด(มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถในงานของบุคลากรฝ่ายขายต่างประเทศ บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด(มหาชน) ที่มีความเหมาะสมเป็นตัวชีวัดขีดความสามารถ จำนวน 3 ด้าน คือ

1) ด้านความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ 14 ข้อ

2) ด้านการเจรจาต่อรอง 14 ข้อ และ

3) ด้านการบริหารการขาย 17 ข้อ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทั้งในและต่างประเทศสรุปได้ว่าโดยรวมแล้วผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจะต้องมีความสามารถหลัก(Core Competency) เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการตามตำแหน่งและความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งจะบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถบริหารจัดการตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน จึงมีลักษณะเป็น “พลวัต”(Dynamic) ไม่อยู่นิ่ง สามารถยืดหยุ่นได้ตามความสอดคล้องของกุลยุทธ์ ปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและปัจจัยต่างๆ แต่ที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต้องมีความสามารถ(Competency) รองรับกลยุทธ์ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีอยู่ควรให้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 กลุ่มคือ ความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล(Attribute) องค์ประกอบดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

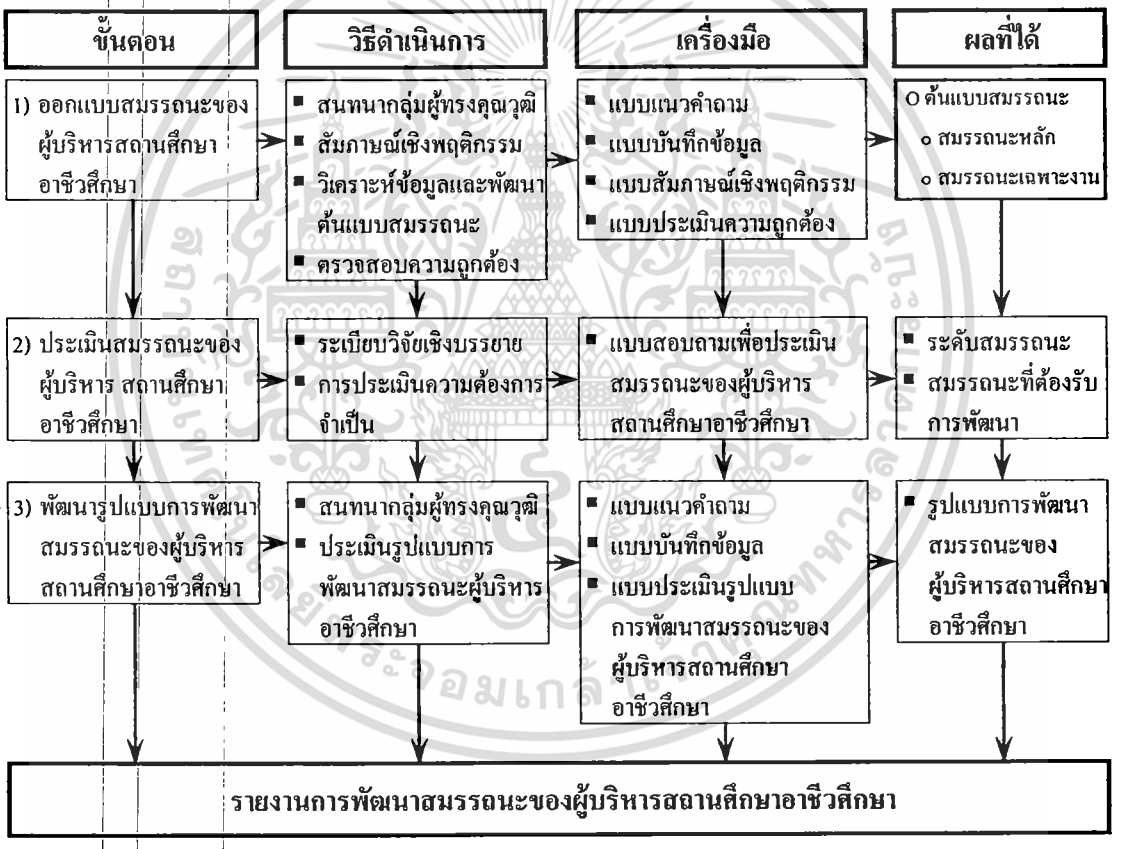
การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นตอนที่ 1 ออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

โดยเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัยการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 ออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหาร และทำการสังเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของ McClelland (อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.2549:15) และใช้แนวคิดของ Spencer and Spencer (1933:93) ซึ่งเป็นการออกแบบสมรรถนะระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ (A Short Competency Model Process Based on Expert Panels) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral Event Interviews: BEIs)

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนาต้นแบบสมรรถนะ (Analyze Data and Develop a Competency Model)

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะ (Validate the Competency Model)

ภาพที่ 3.2 แนวคิดการออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ขั้นที่ 1 จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเป็นการหาเป้าหมายของงานสำหรับการออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมสนทนากลุ่ม ร่วมกันกำหนดในประเด็นต่อไปนี้

1) ความรับผิดชอบที่สำคัญในงาน (Key Accountabilities) คือ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาจำเป็นต้องใช้ในการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็น (Competency Requirements Questionnaire: CRQ) เพื่อนำมากำหนดความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ มีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คนโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ตามคุณสมบัติที่กำหนด ข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1) เป็นผู้มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) เป็นผู้มีงานเขียน หรือผลงานวิชาการที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3) เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

4) มีประสบการณ์ ความรู้เกี่ยวกับหลักการ บริบทการจัดการอาชีวศึกษาในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนภาระงานในการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

2) แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา

3) แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มเพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาและแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่มเพื่อจัดทำต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพ ดังนี้

1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มาสร้างแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาและแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่มในประเด็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ควรมีคุณลักษณะหรือความสามารถอย่างไร

2) ผู้วิจัยนำแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับ การวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่มที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบความถูกต้องและความชัดเจนในข้อคำถามและภาษาที่ใช้

3) ปรับปรุง แก้ไขแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) นำแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ (Index of Item-Variable Congruence: IVC) มีสูตรในการคำนวณดังสมการที่ 3.1

$$IVC = \frac{\Sigma R}{n} \qquad (3.1)$$

IVC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้

ΣR แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

4.1) ขั้นตอนการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ดังนี้

(1) นำเครื่องมือวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้คะแนนความคิดเห็นของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยกำหนดคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

–1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

(2) นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ คำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรโดยใช้สูตร IVC

(3) พิจารณาข้อที่มีค่า IVC $\geq$ 0.50 เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้

(4) ถ้าข้อคำถามใดมีค่า IVC ต่ำกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้นตัดออกไป หรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่าแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียด จากการสนทนากลุ่ม มีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งมีค่า IVC สูงกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

(5) ปรับปรุงแก้ไขแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) นำแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ (Index of Item-Variable Congruence: IVC) มีสูตรในการคำนวณดังสมการที่ 3.1

$$IVC = \frac{\Sigma R}{n} \qquad (3.1)$$

IVC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้

ΣR แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

4.1) ขั้นตอนการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ดังนี้

(1) นำเครื่องมือวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้คะแนนความคิดเห็นของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยกำหนดคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

–1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

(2) นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ คำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรโดยใช้สูตร IVC

(3) พิจารณาข้อที่มีค่า IVC $\geq$ 0.50 เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้

(4) ถ้าข้อคำถามใดมีค่า IVC ต่ำกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้นตัดออกไป หรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่าแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียด จากการสนทนากลุ่ม มีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งมีค่า IVC สูงกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

(5) ปรับปรุงแก้ไขแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(6) จัดพิมพ์แบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมเอกสารสรุปประเด็นการสังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อนการจัดสนทนากลุ่ม

3) การจัดสนทนากลุ่ม

3.1) ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ 27 มีนาคม 2552 ณ ห้องราชพฤกษ์ อาคารนวมินทรราชินี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข)

3.2) ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3.3) ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3.4) ผู้วิจัยสรุปประเด็นและรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม และกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยจำแนกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเนื้อหาและข้อสารสนเทศการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) ในประเด็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และทำการสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อให้ได้ต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อเป็นสรุปเป็นพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจำนวน 5 คนโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ตามคุณสมบัติที่กำหนดข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1) เป็นผู้มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) เป็นผู้มีงานเขียน หรือผลงานวิชาการที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3) เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

4) มีประสบการณ์ ความรู้เกี่ยวกับหลักการ บริบทการจัดการอาชีวศึกษาในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนภาระงานในการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์

3) แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพ ดังนี้

1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มาสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์

2) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบความถูกต้อง และความชัดเจนในข้อคำถามและภาษาที่ใช้

3) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) นำแบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับ การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ มีสูตรในการคำนวณดังสมการที่ 3.1 โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1) นำเครื่องมือวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้คะแนนความคิดเห็น ของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยกำหนดคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

–1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

4.2) นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ คำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรโดยใช้สูตร IVC

4.3) พิจารณาข้อที่มีค่า IVC $\geq$ 0.50 เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้

4.4) ถ้าข้อคำถามใดมีค่า IVC ต่ำกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้นตัดออกไป หรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่าแบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ มีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งมีค่า IVC สูงกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

4.5) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และแบบบันทึก ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

4.6) จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เข้าร่วมการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ ไปขาย หรือใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมเอกสารสรุปประเด็นการสังเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และประเด็นสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อนการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

3) การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

3.1) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

3.2) ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3.3) ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3.4) ผู้วิจัยสรุปประเด็นและรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม เพื่อจัดทำคำอธิบายความหมายของแต่ละสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้รายสมรรถนะจำแนกเป็นพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมและข้อสารสนเทศการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และทำการสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนาต้นแบบสมรรถนะ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ เชิงพฤติกรรมมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดต้นแบบสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะ โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ได้จัดทำขึ้น

ในขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะที่จัดทำขึ้น มีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง สำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะที่จัดทำขึ้น ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ตามคุณสมบัติที่กำหนดข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1) เป็นผู้มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) เป็นผู้มีงานเขียน หรือผลงานวิชาการที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3) เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) มีประสบการณ์ ความรู้เกี่ยวกับหลักการ บริบทการจัดการอาชีวศึกษาในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนภาระงานในการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) แบบสรุปผลการประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือความเป็นประโยชน์(Utility Standard) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ความเหมาะสม (Propriety Standard) และความครอบคลุม (Accuracy Standard) โดยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพดังนี้

1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มาสร้างแบบประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะและแบบสรุปผลการประเมินตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบต้นแบบสมรรถนะในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความครอบคลุม

2) ผู้วิจัยนำแบบประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะ และแบบสรุปผลการประเมินตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะที่สร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบความถูกต้อง และความชัดเจน ในข้อคำถามและภาษาที่ใช้

3) ปรับปรุง แก้ไขแบบประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะและแบบสรุปผลการประเมินตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

4) นำแบบประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะและแบบสรุปผลการประเมินตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ มีสูตรในการคำนวณดังสมการที่ 3.1 โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1) นำเครื่องมือวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้คะแนนความคิดเห็นของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยกำหนดคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

–1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

4.2) นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ คำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรโดยใช้สูตร IVC

4.3) พิจารณาข้อที่มีค่า IVC ≥ 0.50 เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้

4.4) ถ้าข้อคำถามใดมีค่า IVC ต่ำกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้นตัดออกไป หรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่าแบบประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะและแบบสรุปผลการประเมินตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะมีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งมีค่า IVC สูงกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

4.5) ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะและแบบสรุปผลการประเมินตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

4.6) จัดพิมพ์แบบประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะและแบบสรุปผลการประเมินตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน เข้าร่วมการตรวจสอบความถูกต้อง ของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมเอกสารสรุปต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อนการตรวจสอบความถูกต้อง

3) การตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3.1) ผู้วิจัยนำเสนอต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ที่จัดทำขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข) ตรวจสอบความถูกต้อง

3.2) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3.3) ผู้วิจัยสรุปผลตรวจสอบความถูกต้องและสรุปประเด็นข้อเสนอแนะ เพื่อจัดทำต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการตรวจสอบความถูกต้องของผู้ทรงคุณวุฒิ และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อให้ได้ข้อสรุป ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น(Needs Assessment) ของ Altschuld and Wilkin (1995: 9) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ เขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้

ภาพที่ 3.3 แนวคิดการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวนทั้งหมด 404 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน(Multi-Stage Random Sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2543: 39-40) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 201 คน ตามสัดส่วนของประเภทของสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้คือ

1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 73 ข้อโดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพดังนี้

1) ผู้วิจัยศึกษาข้อสรุปจากการออกแบบสมรรถนะซึ่งได้ถูกจัดทำเป็นต้นแบบสมรรถนะมาสร้างแบบสอบถามที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาประเมินตนเองว่าในแต่ละสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมบ่งชี้อยู่ในระดับใด

2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบความถูกต้อง และความชัดเจนในข้อคำถามและภาษาที่ใช้

3) ปรับปรุง แก้ไขแบบสอบถาม ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะ ของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ มีสูตรในการคำนวณดังสมการที่ 3.1 โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1) นำเครื่องมือวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้คะแนนความคิดเห็นของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยกำหนดคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

–1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

4.2) นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ คำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรโดยใช้สูตร IVC

4.3) พิจารณาข้อที่มีค่า IVC $\geq$ 0.50 เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้

4.4) ถ้าข้อคำถามใดมีค่า IVC ต่ำกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้นตัดออกไป หรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่ามีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งมีค่า IVC สูงกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

4.5) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.6) นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเหมือนกับผู้ตอบจริงทุกประการ จำนวน 30 ชุด เพื่อสอบถามจุดบกพร่อง จุดอ่อนของแบบสอบถามเพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขก่อนการใช้จริง ตรวจสอบความถูกต้องของภาษาทั้งด้านความถูกต้อง ความชัดเจน และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง โดยใช้สูตรประสิทธิแอลฟาของCronbach ผลปรากฏว่า แบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีค่าความเชื่อมั่น (α-Coefficient) เท่ากับ 0.99

4.7) จัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยแนบซองเปล่าที่ติดแสตมป์ ไปพร้อมกับแบบสอบถาม พร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์สถานศึกษาอาชีวศึกษาให้รวบรวมข้อมูลแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และดำเนินการติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับกลับคืน โดยการติดต่อกับผู้ประสานงานในแต่ละสถานศึกษาอาชีวศึกษาทางโทรศัพท์ และอีเมล์

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามในเดือนเมษายน 2552 จำนวน 201 ฉบับ และรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน 189 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.23 ของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อ และโดยรวม โดยกำหนดคะแนนดังนี้

มากที่สุด	ค่าคะแนน	5 คะแนน
มาก	ค่าคะแนน	4 คะแนน
ปานกลาง	ค่าคะแนน	3 คะแนน
น้อย	ค่าคะแนน	2 คะแนน
น้อยที่สุด	ค่าคะแนน	1 คะแนน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกณฑ์การแปลความหมาย

วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของ รวีวรรณ ชินะตระกูล(2542 : 182) ดังนี้

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของระดับการประเมินสมรรถนะ

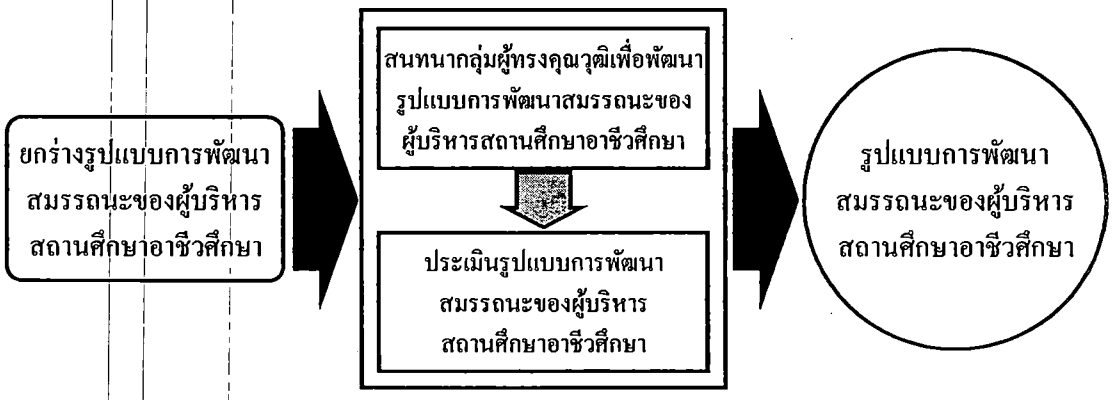
ค่าเฉลี่ย	4.50-5.00	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับพฤติกรรมบ่งชี้อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50-4.49	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับพฤติกรรมบ่งชี้อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50-3.49	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับพฤติกรรมบ่งชี้อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50-2.49	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับพฤติกรรมบ่งชี้อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.49	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับพฤติกรรมบ่งชี้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การวิจัยนี้จัดลำดับความสำคัญของความต้องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยใช้การเรียงค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยที่มีค่าน้อยที่สุดของสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยที่มีค่ามากกว่า

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และนำสมรรถนะด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดของสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน มาทำการสังเคราะห์ และยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา **เพื่อนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 3.4 แนวคิดการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้คือ

1.ยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland และได้ศึกษาวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะหลายรูปแบบ ทั้งการฝึกอบรม การจัดหลักสูตร เพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ Blank และพบว่า การจัดกระบวนการฝึกอบรมเป็นการจัดการฝึกอบรมตามแผนงานในระยะสั้น เป็นรายปี ส่วนการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม(Training Roadmap) เน้นแผนงานระยะยาว ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้ขาดความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าตามสายอาชีพ(Career Path) ของบุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้ เมื่อทำการศึกษาสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของบุคลากรภายในหน่วยงาน พบว่ามีหลักสูตรที่ต้องฝึกอบรมจำนวนมาก แต่หากจัดฝึกอบรม โดยขาดการวางแผนที่ดีแล้ว จะขาดความสัมพันธ์ ขาดความต่อเนื่องและจะมีผลเสียมากกว่าผลดี และด้วยแนวคิดเชิงบูรณาการเห็นว่า หากประยุกต์กระบวนการจัดการฝึกอบรม(Training Plan) และเส้นทางการฝึกอบรม(Training Road Map) มาใช้ในการพัฒนาบุคคลตามสายงานความก้าวหน้า ในอาชีพ (Career Path) ที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของบุคคล และองค์กรแล้ว จะสามารถพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ให้เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ายิ่งอย่างสัมฤทธิ์ผล

จากหลักการและแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้พิจารณากระบวนการ และขั้นตอนการออกแบบสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะ ซึ่งทำให้ได้ต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาและสมรรถนะที่ต้องพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีความสอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพจริงของพฤติกรรมบ่งชี้ที่ควรรับการพัฒนา จึงยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยใช้เส้นทางการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การพัฒนา (2) การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ (3) การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ (4) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ และ (5) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

2. พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 จัดสนทนากลุ่ม เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมสนทนากลุ่ม พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง สำหรับสนทนากลุ่ม เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ตามคุณสมบัติที่กำหนด ข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

(1) เป็นผู้มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

(2) เป็นผู้มีงานเขียน หรือผลงานวิชาการที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

(3) เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

(4) มีประสบการณ์ ความรู้เกี่ยวกับหลักการ บริบทการจัดการอาชีวศึกษาในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนภาระงานในการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

(1) แบบแนวคำถามการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

(2) แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

(3) สร้างแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มโดยกำหนดประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม เพื่อนำข้อมูลและสาระสำคัญมาสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพดังนี้

(1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มาสร้างแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม ในประเด็นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาควรมีรูปแบบอย่างไร

(2) ผู้วิจัยนำแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ที่สร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบความถูกต้อง และความชัดเจนในข้อคำถามและภาษาที่ใช้

(3) ปรับปรุง แก้ไขแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(4) นำแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ (IVC) มีสูตรในการคำนวณ ดังสมการที่ 3.1 โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1) นำเครื่องมือวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้คะแนนความคิดเห็นของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยกำหนดคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

–1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

4.2) นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรโดยใช้สูตร IVC

4.3) พิจารณาข้อที่มีค่า IVC $\geq$ 0.50 เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้

4.4) ถ้าข้อคำถามใดมีค่า IVC ต่ำกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้นตัดออกไป หรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่าแบบแนวคำถามสำหรับ การสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม มีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งมีค่า IVC สูงกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.ปรับปรุงแก้ไขแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียด จากการสนทนากลุ่มตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

2.จัดพิมพ์แบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

(2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมเอกสารสรุปรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อนการจัดสนทนากลุ่ม

(3) การจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

3.1) ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่มในวันที่ 27 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องราชพฤกษ์ อาคารนวมินทรราชินี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข)

3.2) ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3.3) ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3.4) ผู้วิจัยสรุปประเด็นและรายละเอียดข้อเสนอแนะการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ โดยสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเนื้อหาและข้อสารสนเทศการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และทำการสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้รูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อให้เกิดการยอมรับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผู้วิจัยทำการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านประโยชน์ และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 31 คน โดยเลือกแบบเจาะจง สำหรับประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ตามคุณสมบัติที่กำหนด ข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

(1) เป็นผู้มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา

(2) มีประสบการณ์ ความรู้เกี่ยวกับหลักการ บริบทการจัดการอาชีวศึกษา ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนภาระงานในการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

(1) แบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่าโดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด สำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านประโยชน์

(2) แบบสอบถามปลายเปิด สำหรับประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในขั้นตอนของการพัฒนาสมรรถนะ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา (2) การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ (3) การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ (4) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ และ (5) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเป็นแบบมาตรประมาณค่าและแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับการประเมินขั้นตอนของการพัฒนาสมรรถนะ โดยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพดังนี้

(1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านประโยชน์ และศึกษาขั้นตอนของการพัฒนาสมรรถนะมาสร้างแบบสอบถามสำหรับ การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบความถูกต้อง และความชัดเจนในข้อคำถาม และภาษาที่ใช้

(3) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(4) นำแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ (IVC) มีสูตรในการคำนวณดังสมการที่ 3.1 โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1) นำเครื่องมือวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้คะแนนความคิดเห็นของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยกำหนดคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

–1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

4.2) นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับ คำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร โดยใช้สูตร IVC

4.3) พิจารณาข้อที่มีค่า IVC $\geq$ 0.50 เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้

4.4) ถ้าข้อคำถามใดมีค่า IVC ต่ำกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้น ตัดออกไป หรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่าแบบสอบถามสำหรับ การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งมีค่า IVC สูงกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

4.5) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.6) จัดพิมพ์แบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 31 ท่าน

(2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พร้อมเอกสารสรุปรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อนการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

(3) การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1) จัดส่งแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และ ด้านประโยชน์

3.2) ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้ทรงคุณวุฒิโดยแนบซองเปล่าที่ติดแสตมป์ ไปพร้อมกับแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์ให้รวบรวมแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

3.3) ผู้วิจัยดำเนินการติดตามและรวบรวมแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ยังไม่ได้รับกลับคืนโดยการติดต่อกับผู้ประสานงานในแต่ละสถานศึกษาอาชีวศึกษาทางโทรศัพท์ และอีเมล์

3.4) สรุปผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในด้านความคิดเห็นต่อขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานศึกษาอาชีวศึกษา และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีรายละเอียดดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2) ผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1) ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3) การประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผลการดำเนินการตามขั้นตอนของการออกแบบสมรรถนะทำให้ได้ต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ 19 พฤติกรรมบ่งชี้ และสมรรถนะเฉพาะงาน 11 สมรรถนะ 53 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะหลัก	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน	1) กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี 2) ทำการพัฒนาระบบขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี 3) ติดตามและประเมินผลงานโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น 4) บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน

ตารางที่ 4.2 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

สมรรถนะหลัก	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
คุณธรรมและจริยธรรม (Moral and Ethics)	การครองงานและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักการ แนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญ ในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย 2) ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ 3) ประพฤติตนและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่น ด้วยหลักคุณธรรมและจริยธรรม 4) ธำรงตามความถูกต้องเป็นธรรมโปร่งใส

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านทำงานเป็นทีม

สมรรถนะหลัก	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
ทำงานเป็นทีม (Teamwork)	การทำงานร่วมกับผู้อื่น และเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กรโดยสามารถสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	1) สร้างความสัมพันธ์ เอื้อเฟื้อ ให้ความร่วมมือกับทีมงานหรือผู้ร่วมงาน 2) รับฟังและประมวลความคิดเห็นของทีมงานเพื่อประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีม 3) ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

ตารางที่ 4.4 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง

สมรรถนะหลัก	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง (Expertise)	ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	1) กระตือรือล้นศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับตำแหน่งงานของตน 2) สามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้ 3) สนับสนุนส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีมาใช้กับตนเองและหน่วยงาน 4) มีความรอบรู้และสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการสู่การปฏิบัติงานในตำแหน่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 แสดงสมรรถนะหลัก คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาด้านธรรมาภิบาล

สมรรถนะหลัก	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
ธรรมาภิบาล (Good Governance)	การบริหารของภาครัฐที่มุ่งเน้นที่งานและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐและประชาชนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม	1) ทำงานในตำแหน่งตามกรอบภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ 2) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด 3) ปฏิบัติหน้าที่ โดยมุ่งคำนึงถึงความถูกต้องและยุติธรรม 4) ปฏิบัติงานและติดสินใจ โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวม และประโยชน์สูงสุดของรัฐ ภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านการคิดวิเคราะห์

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	ทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย หรือ วิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ของปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้	1) แยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์ 2) พิจารณาข้อดี ข้อเสีย สาเหตุของปัญหา ผลกระทบ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 3) สามารถระบุทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาและติดสินใจ โดยคำนึงถึงขีดความสามารถที่แท้จริงของหน่วยงาน 4) วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนดำเนินการต่างๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาอุปสรรค และกำหนดแนวทางป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า 5) สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 6) สังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและประโยชน์ต่องาน 7) คิดนอกกรอบด้วยมุมมองที่แตกต่างอันนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องานในสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร (Human Resource Developing)	พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถตลอดจนศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกำหนดรูปแบบ และแนวทางตลอดจนระบบงานที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1) ให้แนวทางส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน/ปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ส่งเสริมให้มี การปรับปรุงพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการอบรมศึกษาดูงานเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษา 3) สนับสนุนให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการมองภาพรวมของบุคลากร 4) กำหนดนโยบายและแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานในระยะสั้นระยะปานกลาง และระยะยาวของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กร 5) ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ส่งเสริมผลักดัน แผนทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนเองอย่างเป็นระบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านการควบคุมดูแลงาน

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
การควบคุมดูแลงาน (Work Control and Monitoring)	ความสามารถในการกำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อเป้าหมาย ของหน่วยงานในลักษณะที่ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาปรับแนวทางการดำเนินงานได้ทันท่วงที	1) สามารถอธิบายปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบติดตามควบคุมงาน 2) ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ข้อกำหนดทางราชการ 3) สามารถใช้การประสานงาน การประชุมเพื่อติดตามเร่งรัด และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้เกิดความคืบหน้าเป็นไปตามทิศทางเป้าหมายที่กำหนด 4) สามารถกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดของหน่วยงาน 5) สามารถวางแผนแนวทางการบริหารจัดการเพื่อควบคุมงานตามลำดับขั้นเพื่อประกันผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของหน่วยงาน/องค์กร 6) กำกับดูแล ประเมินงาน/โครงการ ตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน/โครงการตามแผนที่วางไว้ โดยระบุข้อบกพร่องและจัดทำมาตรฐานการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)	ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร	1) เข้าใจสายการบังคับบัญชาและโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานที่ตนสังกัดและนำความเข้าใจมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษา 2) เข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติค่านิยมขององค์กรภาครัฐ โดยรวมและนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในงานบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษา 3) เข้าใจกลไกและสัมพันธภาพระหว่างภาคการเมืองและระบบราชการเพื่อใช้ผลักดันภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านความมั่นใจในตนเอง

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)	ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจารณญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง	1) เชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ 2) กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างชัดเจน ตรงไป ตรงมา หากไม่เห็นด้วยในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตน 3) มุ่งมั่น ตั้งใจ ปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรและศักยภาพที่ตนมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.11 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านการสื่อสารจูงใจ

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
การสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)	ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูงหว่านล้อมโน้มน้าวบุคคลอื่นและทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือ เพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน	1) มีการเตรียมข้อมูลในการสื่อสาร/นำเสนออย่างรอบคอบละเอียดถี่ถ้วน 2) ใช้ความเข้าใจในบุคคล ให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตรทำความรู้จักหรือติดต่อประสานงานในโอกาสต่างๆ 3) มีการปรับแต่ละขั้นตอนในการสื่อสาร/นำเสนอและจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มหรือ แต่ละราย 4) มีจิตวิทยาเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและใช้ความเข้าใจผู้อื่นเพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านสภาวะผู้นำ

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
สภาวะผู้นำ (Leadership)	ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนปกครองรวมถึงการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	1) สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมงานผู้ใต้ บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ 2) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายหน่วยงาน 3) กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง 4) เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนขององค์กรผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ และวิธีการที่เหมาะสม 5) วางแผนการเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.13 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านวิสัยทัศน์

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
วิสัยทัศน์(Vision)	ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและกิจกรรมร่วมแรงร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน	1) สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นมีผลอย่างไรต่อหน่วยงาน/สาธารณชน 2) พยายามทำให้ภาพรวมชัดเจนและเข้าใจง่าย ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจว่าบทบาทของตนเกี่ยวข้องกับบริบทโดยรวมอย่างไร 3) สร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการกำหนดทิศทางองค์กรที่กำลังจะดำเนินการ 4) ใช้วิสัยทัศน์ในการกำหนดจุดร่วมและทิศทางเพื่องานในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านการวางกลยุทธ์

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
การวางกลยุทธ์ (Strategic Orientation)	ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้ รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น	1) เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจนโยบาย กลยุทธ์ภาครัฐว่ามีความเกี่ยวโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนกำกับดูแลอยู่อย่างไร 2) ใช้ความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้ 3) คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ และนโยบายของหน่วยงานโดยรวม 4) สามารถคาดการณ์และลงมือกระทำล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น 5) กระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่วิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง 6) คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านการควบคุมตนเอง

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
การควบคุมตนเอง (Self Control)	การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือ ทำงานภายใต้สภาวะความกดดันรวมถึงความอดทน อดกลั้น เมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง	1) อดกลั้นไม่แสดงพฤติกรรมทางอารมณ์/ทางกาย 2) มีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ใช้กฎเกณฑ์กระบวนการ ปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่น 3) สามารถปฏิบัติงานหรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดันอย่างต่อเนื่อง 4) แสดงออกด้วยพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานะ และสถานการณ์ตลอดจนบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เพื่อนำสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา 5) ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์แต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ 6) มีวิจารณญาณในการปรับตนเองให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้บรรลุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.16 แสดงสมรรถนะเฉพาะงาน คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้านการให้อำนาจผู้อื่น

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
การให้อำนาจผู้อื่น (Empowering Others)	ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน	1) เข้าใจข้อดี ข้อด้อย ของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และชี้แนะทางเพื่อสนับสนุนข้อดีให้โดดเด่น 2) มอบหมายงานตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นคำชี้แนะ และการสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ 3) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ริเริ่มสิ่งใหม่ด้วยตนเอง โดยการมอบหมายอำนาจตัดสินใจ 4) สร้างความรู้สึกรับผิดชอบในงานให้แก่ผู้อื่น โดยการให้ผู้อื่นแสดงบทบาทในงานสำคัญๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 4.17-4.18

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม

ประเภทสถานศึกษาอาชีวศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
วิทยาลัยเทคนิค	53	28.04
วิทยาลัยอาชีวศึกษา	23	12.17
วิทยาลัยเกษตรกรรมและเทคโนโลยี	21	11.11
วิทยาลัยสารพัดช่าง	23	12.17
วิทยาลัยการอาชีพ	69	36.51
รวม	**189**	**100**

จากตารางที่ 4.17 พบว่าประเภทสถานศึกษาอาชีวศึกษา ทั้งหมด 189 แห่งพบว่าเป็นสถานศึกษาอาชีวศึกษาประเภทวิทยาลัยเทคนิค 53 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.04 เป็นสถานศึกษาอาชีวศึกษาประเภทวิทยาลัยอาชีวศึกษา 23 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 12.17 เป็นสถานศึกษาอาชีวศึกษาประเภทวิทยาลัยเกษตรกรรมและเทคโนโลยี 21 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.11 เป็นสถานศึกษาอาชีวศึกษาประเภทวิทยาลัยสารพัดช่าง 23 แห่งคิดเป็นร้อยละ 12.17 และเป็นสถานศึกษาอาชีวศึกษาประเภทวิทยาลัยการอาชีพ 69 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 36.51

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	160	84.65
หญิง	29	15.34
อายุ		
30-40	11	5.82
41-50	34	17.99
51-60	144	76.19
คุณวุฒิทางการศึกษา		
ปริญญาตรี	9	4.76
ปริญญาโท	170	89.95
ปริญญาเอก	10	5.29
อายุราชการ		
น้อยกว่า 10 ปี	1	.53
10-20 ปี	8	4.23
21-30	80	42.33
มากกว่า 30 ปี	100	52.91
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง		
น้อยกว่า 3 ปี	54	28.57
3-5 ปี	20	10.58
6-10 ปี	53	28.04
11-15 ปี	48	25.39
16-20 ปี	11	5.82
มากกว่า 21 ปีขึ้นไป	3	1.59

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 84.65 และเป็นเพศหญิง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 15.34 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุระหว่าง 51-60 ปีจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 76.19 รองลงมามีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 17.99 และมีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.82

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาคุณวุฒิทางการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 89.95 รองลงมามีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.29 และมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76

ในด้านอายุราชการพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 52.91 รองลงมามีอายุราชการระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 42.33 มีอายุราชการระหว่าง 10-20 ปี จำนวน 8 คิดเป็นร้อยละ 4.23 และมีอายุราชการน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ .53 และเมื่อพิจารณาตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 รองลงมามีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 6-10 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 28.04 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 11-15 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 25.39 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 3-5 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.58 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 16-20 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.82 และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 21 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.59

2. ผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผลการประเมินสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในภาพรวม และรายด้าน ดังตารางที่ 4.19-4.24

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามในภาพรวมและรายด้าน

สมรรถนะหลัก	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.30	.50	มาก
คุณธรรมและจริยธรรม	4.58	.59	มากที่สุด
การทำงานเป็นทีม	4.46	.55	มาก
ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง	4.27	.55	มาก
ธรรมาภิบาล	4.58	.54	มากที่สุด
รวม	**4.44**	**.55**	**มาก**

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.44) และเมื่อพิจารณารายสมรรถนะ 5 ด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับพฤติกรรมในระดับมากที่สุด 2 สมรรถนะ นอกนั้นมีระดับพฤติกรรมในระดับมาก โดยสมรรถนะหลักที่มีระดับพฤติกรรมสูงสุด คือ ธรรมาภิบาล และ คุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{X}$ = 4.58) ส่วนสมรรถนะหลักที่มีระดับพฤติกรรมต่ำสุด คือ ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง ($\bar{X}$ = 4.27)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	4.36	.63	มาก
2) ทำการพัฒนาระบบขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	4.23	.70	มาก
3) ติดตามและประเมินผลงานโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น	4.13	.66	มาก
4) บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน	4.47	.66	มาก
รวม	**4.30**	**.50**	**มาก**

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.30) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้ง 4 รายการพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับพฤติกรรมของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับมากทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดคือ การบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน($\bar{X}$ = 4.47) รองลงมา คือ การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี($\bar{X}$ = 4.36) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่ำสุด คือ การติดตามและประเมินผลงานโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น($\bar{X}$ = 4.13)

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านคุณธรรมและจริยธรรม

สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย	4.61	.60	มากที่สุด
2) ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ	4.60	.60	มากที่สุด
3) ประพฤติตนและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยหลักคุณธรรมและจริยธรรม	4.61	.60	มากที่สุด
4) ธำรงความถูกต้องเป็นธรรม โปร่งใส แม้ผลการปฏิบัติอาจสร้างศัตรู หรือก่อความไม่พึงพอใจให้ผู้เกี่ยวข้อง	4.50	.67	มากที่สุด
รวม	**4.58**	**.59**	**มากที่สุด**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.21 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด($\overline{X}$= 4.58) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมของการมีคุณธรรมและจริยธรรม ทั้ง 4 รายการพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมในระดับมากที่สุดทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมสูงสุดคือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้องทั้งตามกฎหมายจริยธรรมและระเบียบวินัย($\overline{X}$= 4.61)และประพฤติตนและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยหลักคุณธรรมและจริยธรรม($\overline{X}$= 4.61) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่ำสุด คือ ธำรงความถูกต้องเป็นธรรม โปร่งใส แม้ผลการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้ผู้เกี่ยวข้อง($\overline{X}$= 4.50)

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะหลักของบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม	$\overline{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) สร้างความสัมพันธ์ เอื้อเฟื้อให้ความร่วมมือกับทีมงานหรือผู้ร่วมงาน	4.47	.61	มาก
2) รับฟังและประมวลความคิดเห็นของทีมงานเพื่อประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีม	4.42	.61	มาก
3) ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	4.51	.65	มากที่สุด
รวม	**4.46**	**.55**	**มาก**

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$= 4.46) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีมทั้ง 3 รายการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีมในระดับมากที่สุด 1 รายการ นอกนั้นมีพฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีมในระดับมาก โดยพฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีม สูงสุด คือ ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม($\overline{X}$= 4.51) รองลงมาคือ สร้างความสัมพันธ์เอื้อเฟื้อ ให้ความร่วมมือกับทีมงานหรือผู้ร่วมงาน($\overline{X}$= 4.47) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีมต่ำที่สุด คือ รับฟังและประมวลความคิดเห็นของทีมงานเพื่อประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีม ($\overline{X}$= 4.42)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง

สมรรถนะหลักด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1.) กระตือรือล้นศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับตำแหน่งของตน	4.35	.61	มาก
2) สามารถนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้	4.19	.67	มาก
3) สนับสนุนส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้ความรู้เทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงานของตน	4.31	.61	มาก
4) มีความรอบรู้ และสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการสู่การปฏิบัติงานในตำแหน่ง	4.23	.57	มาก
รวม	**4.27**	**.55**	**มาก**

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีสมรรถนะหลักด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.27) และเพื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง 4 รายการ พบว่า พฤติกรรมด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมระดับมากทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งสูงสุด คือ กระตือรือล้นศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับตำแหน่งของตน ($\bar{X}$ = 4.35) รองลงมาคือ สนับสนุนส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้ความรู้เทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงานของตน ($\bar{X}$ = 4.31) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งต่ำสุด คือ สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X}$ = 4.19)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามด้านธรรมาภิบาล

สมรรถนะหลักด้านธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) ทำงานในตำแหน่งตามกรอบภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.57	.59	มากที่สุด
2) ทำงานที่ได้รับมอบหมายตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด	4.56	.54	มากที่สุด
3) ปฏิบัติหน้าที่ โดยมุ่งคำนึงถึงความถูกต้องและยุติธรรม	4.65	.53	มากที่สุด
4) ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมและประโยชน์สูงสุดของรัฐ ภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ	4.55	.62	มากที่สุด
รวม	**4.58**	**.54**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีสมรรถนะหลักด้านธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด($\bar{X}$ = 4.58) และเพื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านธรรมาภิบาล 4 รายการพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมด้านธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุดทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านธรรมาภิบาลสูงสุด คือ ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งคำนึงถึงความถูกต้องและยุติธรรม ($\bar{X}$ = 4.65) รองลงมา คือ ทำงานในตำแหน่งตามกรอบภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X}$ = 4.57) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านธรรมาภิบาลต่ำสุด คือปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมและประโยชน์สูงสุดของรัฐภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ ($\bar{X}$ = 4.55)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในภาพรวมและรายด้าน

สมรรถนะเฉพาะงาน	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) การคิดวิเคราะห์	4.23	.58	มาก
2) การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร	4.34	.55	มาก
3) การควบคุมดูแลงาน	4.23	.57	มาก
4) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	4.36	.55	มาก
5.) การมั่นใจในตนเอง	4.50	.52	มากที่สุด
6) การสื่อสารจูงใจ	4.22	.58	มาก
7) สภาวะผู้นำ	4.43	.53	มาก
8) วิสัยทัศน์	4.33	.60	มาก
9) การวางกลยุทธ์	4.20	.62	มาก
10)การควบคุมตนเอง	4.31	.61	มาก
11)การให้อำนาจผู้อื่น	4.37	.54	มาก
รวม	**4.32**	**.57**	**มาก**

จากตารางที่ 4.25 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.32) และเมื่อพิจารณารายสมรรถนะ 11 สมรรถนะพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับพฤติกรรมในระดับมากที่สุด 1 สมรรถนะ นอกนั้นมีระดับพฤติกรรมในระดับมาก โดยสมรรถนะเฉพาะงานที่มีระดับพฤติกรรมสูงสุด คือ การมั่นใจในตนเอง ($\bar{X}$ = 4.50) รองลงมาคือ สภาวะผู้นำ ($\bar{X}$ = 4.43) ส่วนสมรรถนะเฉพาะงานที่มีระดับพฤติกรรมต่ำสุดคือ การวางกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 4.20)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านการคิดวิเคราะห์

สมรรถนะเฉพาะงานด้านการคิดวิเคราะห์	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) แยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์	4.28	.59	มาก
2) พิจารณาข้อดี ข้อเสีย สาเหตุของปัญหา ผลกระทบ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำเสนอการตัดสินใจ	4.23	.62	มาก
3) สามารถระบุทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ โดยคำนึงถึงขีดความสามารถที่แท้จริงของหน่วยงาน	4.30	.59	มาก
4) วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนดำเนินการต่างๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาอุปสรรค และกำหนดแนวทางป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า	4.33	.66	มาก
5) สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูง	4.21	.64	มาก
6) สังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎีองค์ความรู้ที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน	4.14	.64	มาก
7) คิดนอกกรอบด้วยมุมมองที่แตกต่างอันนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องานในสถานศึกษาอาชีวศึกษา	4.16	.75	มาก
รวม	**4.23**	**.58**	**มาก**

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานด้านการคิดวิเคราะห์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.23) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านการคิดวิเคราะห์ 7 รายการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมด้านการคิดวิเคราะห์ในระดับมากทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านการคิดวิเคราะห์สูงสุด คือ วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนดำเนินการต่างๆ โดยพิจารณาถึงปัญหา อุปสรรค และกำหนดแนวทางป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า($\bar{X}$ = 4.33) รองลงมา คือ สามารถระบุทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจเลือกโดยคำนึงถึงขีดความสามารถที่แท้จริงของหน่วยงาน ส่วนราชการที่มีระดับพฤติกรรมด้านการคิดวิเคราะห์ต่ำสุด คือ สังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน($\bar{X}$ = 4.14)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร

สมรรถนะเฉพาะงานด้าน การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) ให้แนวทาง ส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน/ปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	.62	มาก
2) ส่งเสริมให้มีการปรับปรุง พัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง โดยการอบรม ศึกษาดูงาน เทคโนโลยีทันสมัย เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษา	4.46	.68	มาก
3) สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการมองภาพรวมของบุคลากร	4.32	.66	มาก
4) กำหนดนโยบายและแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กร	4.28	.61	มาก
5) ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ ส่งเสริมผลักดันแผนทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนเองอย่างเป็นระบบ	4.16	.65	มาก
รวม	**4.34**	**.55**	**มาก**

จากตารางที่ 4.27 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.34) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร 5 รายการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรในระดับมากทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรสูงสุด คือ ให้แนวทางและสนับสนุนเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน/ปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ($\bar{X}$= 4.47) รองลงมาคือ สนับสนุนส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการอบรมศึกษาดูงานเทคโนโลยีทันสมัยเพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้($\bar{X}$ = 4.46) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรต่ำสุด คือ ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อรณรงค์ส่งเสริม ผลักดันแผนทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนเองอย่างเป็นระบบ($\bar{X}$= 4.16)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านการควบคุมดูแลงาน

สมรรถนะเฉพาะงานด้านการควบคุมดูแลงาน	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) สามารถอธิบายปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบ ติดตาม ควบคุมงาน	4.24	.62	มาก
2) ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานกฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศข้อกำหนดทางราชการ	4.40	.62	มาก
3) สามารถใช้การประสานงาน การประชุมเพื่อติดตามเร่งรัด และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้เกิดความคืบหน้าเป็นไปตามทิศทาง/เป้าหมายที่กำหนด	4.31	.62	มาก
4) สามารถกำหนดตัวชี้วัดสำคัญเพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดของหน่วยงาน	4.07	.63	มาก
5) สามารถวางแผนแนวทางการบริหารจัดการเพื่อควบคุมงานตามลำดับขั้น เพื่อประกันผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของหน่วยงาน/องค์กร	4.24	.61	มาก
6) กำกับดูแล ประเมินงาน/โครงการตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน/โครงการตามแผนงานที่วางไว้ โดยระบุข้อบกพร่องและจัดทำมาตรฐานการทำงาน	4.14	.67	มาก
รวม	**4.23**	**.57**	**มาก**

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานด้านการควบคุมดูแลงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$= 4.23) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านการควบคุมดูแลงาน 6 รายการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมด้านการควบคุมดูแลงานในระดับมากทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านการควบคุมดูและงาน สูงสุด คือ ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับประกาศ ข้อกำหนดทางราชการ($\bar{X}$= 4.40) รองลงมา คือ สามารถใช้การประสานงาน ประชุมเพื่อติดตามและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้เกิดความคืบหน้าเป็นไปตามทิศทาง/เป้าหมายที่กำหนด($\bar{X}$= 4.31) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านการควบคุมดูแลงานต่ำสุด คือ สามารถกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดของหน่วยงาน($\bar{X}$= 4.07)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

สมรรถนะเฉพาะงานด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) เข้าใจสายการบังคับบัญชาและโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานที่ตนสังกัดและนำความเข้าใจมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษา	4.50	.62	มากที่สุด
2) เข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติค่านิยมขององค์กรภาครัฐโดยรวมและนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในงานบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษา	4.36	.67	มาก
3) เข้าใจกลไกและสัมพันธภาพระหว่างภารการเมืองและระบบราชการเพื่อใช้ผลักดันภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	.67	มาก
รวม	**4.36**	**.55**	**มาก**

จากตารางที่ 4.29 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.36) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ 3 รายการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในระดับมากที่สุด 1 รายการ โดยพฤติกรรมด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการสูงสุดคือ เข้าใจสายการบังคับบัญชา และโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานที่ตนสังกัดและนำความเข้าใจมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษา($\bar{X}$ = 4.50) รองลงมาคือ เข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมขององค์กรภาครัฐ โดยรวมและนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในงาน($\bar{X}$ = 4.36) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการต่ำสุด คือ เข้าใจกลไกและสัมพันธภาพระหว่างภาคการเมืองและระบบราชการ เพื่อใช้ผลักดันภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.23)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.30 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านความมั่นใจในตนเอง

สมรรถนะเฉพาะงานด้านความมั่นใจในตนเอง	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) เชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้	4.50	.60	มากที่สุด
2) กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างชัดเจน ตรงไป ตรงมา หากไม่เห็นด้วยในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตน	4.41	.67	มาก
3) มุ่งมั่น ตั้งใจ ปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรและศักยภาพที่ตนมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ	4.59	.59	มากที่สุด
รวม	**4.50**	**.52**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 4.30 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานด้านความมั่นใจในตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด($\bar{X}$ = 4.50) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านความมั่นใจในตนเอง 3 รายการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมด้านความมั่นใจในตนเอง ในระดับมากที่สุด 2 รายการ และในระดับมาก 1 รายการ โดยพฤติกรรมด้านความมั่นใจตนเองสูงสุด คือ มุ่งมั่น ตั้งใจ ปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากร และศักยภาพที่ตนเองมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ($\bar{X}$ = 4.59) รองลงมา คือ เชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จได้($\bar{X}$ = 4.50) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านความมั่นใจตนเองต่ำสุดคือ กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมาหากไม่เห็นด้วยในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตน($\bar{X}$ = 4.41)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านการสื่อสารจูงใจ

สมรรถนะเฉพาะงานด้านการสื่อสารจูงใจ	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) มีการเตรียมข้อมูลในการสื่อสาร/นำเสนอ อย่างรอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วน	4.30	.60	มาก
2) ใช้ความเข้าใจบุคคลให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จักหรือติดต่อประสานงานในโอกาสต่างๆ	4.21	.66	มาก
3) มีการปรับแต่ละขั้นตอนในการสื่อสาร/นำเสนอและจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มหรือแต่ละราย	4.13	.61	มาก
4) มีจิตวิทยาเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและใช้ความเข้าใจผู้อื่นเป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน	4.30	.62	มาก
5) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษา เพื่อการสื่อสารอย่างถูกต้อง	4.16	.64	มาก
รวม	**4.22**	**.58**	**มาก**

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีสมรรถนะเฉพาะงานด้านการสื่อสารจูงใจ ในงานรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.22) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านการสื่อสารจูงใจ 5 รายการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมด้านการสื่อสารจูงใจในระดับมากทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านการสื่อสารจูงใจสูงสุด 2 รายการ คือ มีการเตรียมข้อมูลในการสื่อสาร/ นำเสนออย่างรอบคอบละเอียดถี่ถ้วน($\bar{X}$ = 4.30) และมีจิตวิทยาเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและใช้ความเข้าใจต่อผู้อื่นเป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน($\bar{X}$ = 4.30) รองลงมาคือ ใช้ความเข้าใจบุคคลให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตรทำความรู้จักหรือติดต่อประสานงาน($\bar{X}$ = 4.21) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านการสื่อสารจูงใจต่ำสุด คือ มีการปรับแต่ขั้นตอนในการสื่อสาร/นำเสนอและจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มหรือแต่ละราย($\bar{X}$ = 4.13)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านสภาวะผู้นำ

สมรรถนะเฉพาะงานด้านสภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ	4.48	.64	มาก
2) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายหน่วยงาน	4.51	.62	มากที่สุด
3) กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง	4.41	.61	มาก
4) เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนขององค์กรผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์และวิธีการที่เหมาะสม	4.41	.60	มาก
5) วางแผนการเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	.64	มาก
รวม	**4.43**	**.53**	**มาก**

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีสมรรถนะเฉพาะงานด้านสภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.43) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านสภาวะผู้นำ 5 รายการพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมด้านสภาวะผู้นำ ระดับมากที่สุด 1 รายการ นอกนั้นมีพฤติกรรมด้านสภาวะผู้นำในระดับมาก 4 รายการ โดยพฤติกรรมด้านสภาวะผู้นำสูงสุดคือ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายหน่วยงาน($\bar{X}$ = 4.57) รองลงมา คือ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.48) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านสภาวะผู้นำต่ำสุดคือ วางแผนการเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ($\bar{X}$ = 4.33)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.33 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านวิสัยทัศน์

สมรรถนะเฉพาะงานด้านวิสัยทัศน์	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นมีผลอย่างไรต่อหน่วยงาน/สาธารณชน	4.34	.65	มาก
2) พยายามทำให้ภาพรวมชัดเจนและเข้าใจง่าย ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจว่าบทบาทของตนเกี่ยวข้องกับบริบทโดยรวมอย่างไร	4.32	.62	มาก
3) สร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการกำหนดทิศทางองค์กรที่กำลังจะดำเนินการ	4.34	.63	มาก
4) ใช้วิสัยทัศน์ในการกำหนดจุดร่วมและทิศทาง เพื่องานในองค์กร	4.30	.64	มาก
รวม	**4.33**	**.60**	**มาก**

จากตารางที่ 4.33 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานด้านวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.33) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์ 4 รายการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์ในระดับมากทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์สูงสุด คือ สร้างวิสัยทัศน์ และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ จากความพยายามในการกำหนดทิศทางองค์กรที่กำลังจะดำเนินการ($\bar{X}$ = 4.34) รองลงมาคือ สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นมีผลอย่างไรต่อหน่วยงาน/สาธารณชน($\bar{X}$ = 4.34) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์ต่ำสุดคือใช้วิสัยทัศน์ในการกำหนดจุดร่วมและทิศทางเพื่องานในองค์กร($\bar{X}$ = 4.30)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านการวางกลยุทธ์

สมรรถนะเฉพาะงานด้านการวางกลยุทธ์	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจนโยบายกลยุทธ์ภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนกำกับดูแลอยู่อย่างไร	4.24	.67	มาก
2) ใช้ความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ หรือยุทธวิธี ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้	4.26	.60	มาก
3) คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ และนโยบายของหน่วยงานโดยรวม	4.22	.64	มาก
4) สามารถคาดการณ์ และลงมือกระทำล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	4.15	.68	มาก
5) กระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่วิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง	4.16	.70	มาก
6) คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	4.19	.69	มาก
รวม	**4.20**	**.62**	**มาก**

จากตารางที่ 4.34 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานด้านการวางกลยุทธ์ในภาพรวมในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.20) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านการวางกลยุทธ์ 6 รายการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมด้านการวางกลยุทธ์ ในระดับมากทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านวางกลยุทธ์สูงสุดคือ ใช้ความรู้ ความเข้าใจ ในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้($\bar{X}$ = 4.26) รองลงมาคือ เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ ภาครัฐว่ามีความเกี่ยวโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนกำกับดูแลอยู่อย่างไร($\bar{X}$ = 4.24) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านการวางกลยุทธ์ต่ำสุด คือ สามารถคาดการณ์และลงมือกระทำล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ($\bar{X}$ = 4.15)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.35 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านการควบคุมตนเอง

สมรรถนะเฉพาะงานด้านการควบคุมตนเอง	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) อดกลั้นไม่แสดงพฤติกรรมทางอารมณ์/ทางกาย	4.27	.69	มาก
2) มีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ใช้กฎเกณฑ์กระบวนการปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่น	4.37	.64	มาก
3) สามารถปฏิบัติงานหรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดันอย่างต่อเนื่อง	4.24	.65	มาก
4) แสดงออกด้วยพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานะ และสถานการณ์ตลอดจนบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เพื่อนำสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	4.28	.69	มาก
5) ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์แต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้	4.32	.65	มาก
6) มีวิจารณญาณในการปรับตนเองให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.37	.64	มาก
รวม	**4.31**	**.61**	**มาก**

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานด้านการควบคุมตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.31) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านการควบคุมตนเอง 6 รายการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมด้านการควบคุมตนเองในระดับมากทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านการควบคุมตนเองสูงสุดคือ มีวิจารณญาณในการปรับตนเองให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร($\bar{X}$ = 4.37) รองลงมาคือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์แต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้($\bar{X}$ = 4.32) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านการควบคุมตนเองต่ำสุด คือ สามารถปฏิบัติงานหรือ ตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดันอย่างต่อเนื่อง($\bar{X}$ = 4.24)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมของสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านการให้อำนาจผู้อื่น

สมรรถนะเฉพาะงานด้านการให้อำนาจผู้อื่น	$\bar{X}$	SD.	ระดับพฤติกรรม
1) เข้าใจข้อดี ข้อด้อย ของผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา และชี้แนะหนทางเพื่อสนับสนุนข้อดีให้โดดเด่น	4.31	.67	มาก
2) มอบหมายงาน ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นคำชี้แนะ และการสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ	4.37	.62	มาก
3) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ริเริ่มสิ่งใหม่ด้วยตนเอง โดยการมอบหมายอำนาจตัดสินใจให้	4.44	.66	มาก
4) สร้างความรู้สึกรับผิดชอบในงานให้แก่ผู้อื่น โดยการให้ผู้อื่นแสดงบทบาทในงานสำคัญๆ	4.33	.63	มาก
รวม	**4.37**	**.54**	**มาก**

จากตารางที่ 4.36 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานด้านการให้อำนาจผู้อื่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.37) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านการให้อำนาจผู้อื่น 4 รายการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมด้านการให้อำนาจผู้อื่นในระดับมากทุกรายการ โดยพฤติกรรมด้านการให้อำนาจผู้อื่นสูงสุด คือ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ริเริ่มสิ่งใหม่ด้วยตนเอง โดยการมอบอำนาจตัดสินใจให้($\bar{X}$ = 4.44) รองลงมา คือ มอบหมายงานตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็น คำชี้แนะและการสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ($\bar{X}$ = 4.37) ส่วนรายการที่มีระดับพฤติกรรมด้านการให้อำนาจของผู้อื่นต่ำสุด คือ เข้าใจข้อดี ข้อด้อย ของผู้ใต้บังคับบัญชา และชี้แนะหนทางเพื่อสนับสนุนข้อดีให้โดดเด่น($\bar{X}$ = 4.31)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเป็นการพัฒนาขึ้นจากแนวคิดการฝึกอบรมจากฐานขีดความสามารถ(Developing Competency-Based Training Program) ของ Blank(1982 : 5) ด้วยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยการจัดสนทนากลุ่มเมื่อวันพุธที่ 27 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องราชพฤกษ์ อาคารนวมินทรราชินี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา (2) การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ (3) การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ (4) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ และ (5) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาพที่ 4.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อต้องการกำหนดสมรรถนะ และ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ต้องรับการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1) ศึกษาผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยพิจารณาระดับค่าเฉลี่ยของผลการประเมินสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะและสมรรถนะเฉพาะงาน 11 สมรรถนะ

2) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยของผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จำแนกเป็นสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะเฉพาะงาน 11 สมรรถนะ ดังตารางที่ 4.37-4.38

3) คัดเลือกสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ควรรับการพัฒนา โดยการพิจารณาระดับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน โดยสมรรถนะที่มีระดับค่าเฉลี่ยน้อย ควรรับการพัฒนาสมรรถนะมากกว่าสมรรถนะที่มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า

จากผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งจำแนกได้เป็นสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ 19 พฤติกรรมบ่งชี้ และสมรรถนะเฉพาะงาน 11 สมรรถนะ 53 พฤติกรรมบ่งชี้ พบว่าในภาพรวมสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ธรรมาภิบาล คุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง ทั้งนี้พบว่าสมรรถนะหลักที่ควรรับการพัฒนา ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง ดังตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 แสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย และระดับความคิดเห็นจากการประเมินสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

สมรรถนะหลัก	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
1) ธรรมาภิบาล	4.58	.54	มากที่สุด
2) คุณธรรมและจริยธรรม	4.58	.59	มากที่สุด
3) การทำงานเป็นทีม	4.46	.55	มาก
4) มุ่งผลสัมฤทธิ์	4.30	.50	มาก
5) ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง	4.27	.55	มาก
รวม	**4.44**	**.55**	**มาก**

สำหรับสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานในระดับมากและเมื่อพิจารณาสมรรถนะเฉพาะงาน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความมั่นใจในตนเอง สภาวะผู้นำ การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มอบอำนาจให้ผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิสัยทัศน์ การควบคุมตนเอง การควบคุมดูแลงาน การคิดวิเคราะห์ การสื่อสารจูงใจ และการวางกลยุทธ์ทั้งนี้ พบว่าสมรรถนะเฉพาะงานที่ควรรับการพัฒนา ได้แก่ สมรรถนะเฉพาะงานด้านการวางกลยุทธ์ ดังตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะงาน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นจากการประเมินสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

สมรรถนะหลัก	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
1) ความมั่นใจในตนเอง	4.50	.52	มากที่สุด
2) ภาวะผู้นำ	4.43	.53	มาก
3) การมอบอำนาจให้ผู้อื่น	4.37	.54	มาก
4) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	4.36	.55	มาก
5) การพัฒนาบุคลากรในองค์กร	4.34	.55	มาก
6) วิสัยทัศน์	4.33	.60	มาก
7) การควบคุมตนเอง	4.31	.61	มาก
8) การควบคุมดูแลงาน	4.23	.57	มาก
9) การคิดวิเคราะห์	4.23	.58	มาก
10)การสื่อสารจูงใจ	4.22	.58	มาก
11)การวางกลยุทธ์	4.20	.62	มาก
รวม	**4.32**	**.57**	**มาก**

ในขั้นตอนกำหนดสมรรถนะที่ควรรับการพัฒนา ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกสมรรถนะที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุดของสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน ซึ่งสมรรถนะหลักได้แก่ สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง(Expertise) และสมรรถนะเฉพาะงานด้านการวางกลยุทธ์ (Strategic Orientation) และเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลักด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะเฉพาะงานด้านการวางกลยุทธ์ ดังตารางที่ 4.39 และตารางที่ 4.40

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.39 แสดงรายละเอียดคำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลักที่ต้องรับการพัฒนา ด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง

สมรรถนะหลัก	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง (Expertise)	ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	1) กระตือรือล้นศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับตำแหน่งงานของตน 2) สามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้ 3) สนับสนุนส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีมาใช้กับตนเองและหน่วยงาน 4) มีความรอบรู้และสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการสู่การปฏิบัติงานในตำแหน่ง

จากตารางที่ 4.39 พบว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีพฤติกรรมบ่งชี้ที่ควรรับการพัฒนา 4 พฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้ (1) กระตือรือล้นศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับตำแหน่งงานของตน (2) สามารถนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้ (3) สนับสนุนส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีมาใช้กับตนเองและหน่วยงาน และ (4) มีความรอบรู้และสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการสู่การปฏิบัติงานในตำแหน่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.40 แสดงรายละเอียด คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะเฉพาะงานที่ต้องรับการพัฒนา ด้านการวางกลยุทธ์

สมรรถนะเฉพาะงาน	คำอธิบาย	พฤติกรรมบ่งชี้
การวางกลยุทธ์ (Strategic Orientation)	ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้ รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคตตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น	1) เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจนโยบายกลยุทธ์ภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนกำกับดูแลอยู่อย่างไร 2) ใช้ความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้ 3) คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ และนโยบายของหน่วยงาน 4) สามารถคาดการณ์ และลงมือกระทำล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น 5) กระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่วิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง 6) คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

จากตารางที่ 4.40 พบว่าสมรรถนะเฉพาะงานด้านการวางกลยุทธ์มีพฤติกรรมบ่งชี้ ที่ควรรับการพัฒนา 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ (1) เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจนโยบายกลยุทธ์ภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนกับกับดูแลอยู่อย่างไร (2) ใช้ความรู้ ความเข้าใจ ในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสม กับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้ (3) คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์และนโยบายของหน่วยงาน (4) สามารถคาดการณ์ และลงมือกระทำล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (5) กระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่วิเคราะห์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง และ(6) คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากจะต้องมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมบ่งชี้เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา นอกจากนี้วิธีการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาควรมีความเหมาะสมกับพฤติกรรมบ่งชี้ที่ต้องรับการพัฒนาด้วย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) กำหนดหัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะโดยจำแนกตามพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะ ที่ต้องรับการพัฒนา ดังตารางที่ 4.41-4.42

2) กำหนดชื่อหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะให้เหมาะสมสอดคล้องกับหัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะ ดังตารางที่ 4.43-4.44

3) จัดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจำแนก ตามหัวข้อในการพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้ โดยอธิบายรายละเอียดให้ครอบคลุมพฤติกรรมบ่งชี้ที่ต้องการพัฒนา (Course Outline) ดังตารางที่ 4.45-4.46

4) การกำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังตารางที่ 4.47-4.48

5) การกำหนดกรอบเวลาในการพัฒนาสมรรถนะให้มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมบ่งชี้เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา ดังตารางที่ 4.47-4.48

6) การจัดอันดับความสำคัญของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะ โดยพิจารณาเปรียบเทียบหลักสูตรด้วยวิธีการเปรียบเทียบรายคู่ (Pairs Comparisons) โดยสามารถดำเนินการ ได้ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ ดังตารางที่ 4.49-4.50

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.41 การกำหนดหัวข้อการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

สมรรถนะหลักที่ต้องพัฒนา	พฤติกรรมบ่งชี้	หัวข้อการพัฒนาสมรรถนะ
ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง(Expertise)	1) กระตือรือล้นศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆที่เกี่ยวกับตำแหน่งงานของตน	เทคนิคการบริหารสมัยใหม่
	2) สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้	การจัดการแบบมุ่งเน้นผลงาน
	3) สนับสนุนส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีมาใช้กับตนเองและหน่วยงาน	การพัฒนาคนพัฒนางาน
	4) มีความรอบรู้และสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการสู่การปฏิบัติงานในตำแหน่ง	การจัดการองค์กรและระบบงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.42 การกำหนดหัวข้อการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

สมรรถนะเฉพาะงานที่ต้องพัฒนา	พฤติกรรมบ่งชี้	หัวข้อการพัฒนาสมรรถนะ
การวางกลยุทธ์ (Strategic Orientation)	1) เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจนโยบาย กลยุทธ์ภาครัฐว่ามีความเกี่ยวโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนกับกับดูแลอยู่อย่างไร	การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร
	2) สามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้	การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
	3) คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ และนโยบายของหน่วยงาน	การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์
	4) สามารถคาดการณ์และลงมือกระทำล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	การวิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจทางการบริหาร
	5) กระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่วิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง	เทคนิควิธีการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในองค์กร
	6) คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	การคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร

ตารางที่ 4.43 การกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับหัวข้อสมรรถนะหลักที่ต้องรับการพัฒนา

หัวข้อสมรรถนะหลักที่ต้องพัฒนา	หลักสูตร
1) การบริหารจัดการองค์กรและระบบงาน	1) การจัดการระดับองค์กร
2) การจัดการแบบมุ่งเน้นผลงาน	2) การจัดการงานอย่างมืออาชีพ
3) การพัฒนาคน พัฒนางาน	3) การพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อประสิทธิภาพองค์กร
4) เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่	4) เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.44 การกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับหัวข้อสมรรถนะเฉพาะงานที่ต้องพัฒนา

หัวข้อสมรรถนะเฉพาะงานที่ต้องพัฒนา	หลักสูตร
1) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร	1) การจัดการเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์
2) การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์	2) การจัดทำแผนกลยุทธ์
3) การวิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจทางการบริหาร	3) การบริหารสถานการณ์
4) การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	4) การบริหารเชิงปฏิบัติการ
5) การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	5) การตัดสินใจเชิงระบบสำหรับผู้บริหาร
6) การคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร	6) เทคนิคการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.45 การกำหนดคำอธิบายรายละเอียดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก

หัวข้อการพัฒนาสมรรถนะหลัก	หลักสูตร	คำอธิบาย
1) การบริหารจัดการองค์กรและระบบงาน	1) การจัดการระดับองค์กร	1) หลักและทฤษฎีทางการบริหาร และการบริหารการอาชีวศึกษา 2) ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการอาชีวศึกษายุคใหม่ 3) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 4) บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษา
2) การจัดการแบบมุ่งเน้นผลงาน	2) การจัดการงานอย่างมืออาชีพ	1) หลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน 2) กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา
3) การพัฒนาคน พัฒนางาน	3) การพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อประสิทธิภาพองค์กร	1) วัฒนธรรมกับการบริหารการอาชีวศึกษา 2) หลักการบริหารงานบุคคล 3) บริหารคน บริหารงาน 4) พัฒนาโดยใช้ฐานสมรรถนะ
4) เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่	4) เทคนิคการจัดการสมัยใหม่	1) การวางแผนแบบมีส่วนร่วม 2) การจัดการสำนักงานยุคใหม่ 3) การบริหารโครงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.46 การกำหนดคำอธิบายรายละเอียดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน

หัวข้อการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน	หลักสูตร	คำอธิบาย
1) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร	1.การจัดการเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์	1) ระบบและทฤษฎีการวางแผน 2) การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการอาชีวศึกษา 3) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการอาชีวศึกษา 4) การพัฒนานโยบายการศึกษา 5) การประเมินนโยบายการศึกษา
2) การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์	2.การจัดทำแผนกลยุทธ์	1) การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การอาชีวศึกษา 2) เทคนิคการวางแผนองค์กร 3) การกำหนดยุทธศาสตร์การอาชีวศึกษา
3) การวิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจทางการบริหาร	3.การบริหารสถานการณ์	1) ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางการบริหาร 2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 3) การวิเคราะห์สถานการณ์บริหาร
4)การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	4) การบริหารเชิงปฏิบัติการ	1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 2) การวางแผนยุทธ์ศาสตร์ 3) แผนที่ยุทธศาสตร์
5) การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	5) การตัดสินใจเชิงระบบสำหรับผู้บริหาร	1) เทคนิคการประชุม 2) การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อการตัดสินใจ 3) รูปแบบการตัดสินใจ
6) การคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร	6.เทคนิคการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร	1) การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา 2) การบริหารทรัพยากร 3) การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) การบริหารประชาสัมพันธ์และชุมชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.47 การกำหนดวิธีการและกรอบเวลาในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

หัวข้อการพัฒนาสมรรถนะหลัก	วิธีการพัฒนา*	เวลา(ชั่วโมง)
1) เทคนิคการบริหารสมัยใหม่	C, E	24
2) การจัดการแบบมุ่งเน้นผลงาน	J, OJT	32
3) การพัฒนาคนพัฒนางาน	A, S, T	40
4) การบริหารจัดการองค์กรและระบบงาน	W	40

*วิธีการพัฒนาสมรรถนะ C: Continuing Education, E: Expert Briefing, J: Job Rotation, OJT: On the Job Training, A: Project Assignment, S: Self-Directed Study, T: Team-Based Activities, W: Workshop, Class or Seminar

ตารางที่ 4.48 การกำหนดวิธีการและกรอบเวลาในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

หัวข้อการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน	วิธีการพัฒนา	เวลา(ชั่วโมง)
1) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร	C, E	24
2) การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	J	40
3) การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์	OJT, A	32
4) การวิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจทางการบริหาร	S, T	32
5) การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	W	24
6) การคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร	E	32

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.49 การเปรียบเทียบรายคู่เพื่อเปรียบเทียบเลือกหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

หัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะหลัก	C1	C2	C3	C4	รวม
C1	0	1	0	0	1
C2	0	0	1	1	2
C3	1	0	0	1	2
C4	1	1	1	0	3

C1 หมายถึง เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

C2 หมายถึง การจัดการงานอย่างมืออาชีพ

C3 หมายถึง การพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อประสิทธิภาพองค์กร

C4 หมายถึง การจัดการระดับองค์กร

จากตาราง เปรียบเทียบรายคู่ พบว่า หัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะตามลำดับดังนี้

1) การจัดการระดับองค์กร

2) การพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อประสิทธิภาพองค์กร

3) การจัดการงานอย่างมืออาชีพ

4.) เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

ตารางที่ 4.50 การเปรียบเทียบรายคู่เพื่อเปรียบเทียบเลือกหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

หัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน	F1	F2	F3	F4	F5	F6	รวม
F1	0	1	1	0	0	1	3
F2	1	0	0	0	0	0	1
F3	1	1	0	1	0	0	3
F4	0	1	1	0	1	0	3
F5	0	0	0	0	0	1	1
F6	0	0	0	1	0	0	1

F1 หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์

F2 หมายถึง การจัดทำแผนกลยุทธ์

F3 หมายถึง การบริหารสถานการณ์

F4 หมายถึง การบริหารเชิงปฏิบัติการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

F5 หมายถึง การตัดสินใจเชิงระบบสำหรับผู้บริหาร

F6 หมายถึง เทคนิคการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร

จากตารางเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าหัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานตามลำดับดังนี้

1) การบริหารสถานการณ์

2) การบริหารเชิงปฏิบัติการ

3) การจัดการเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์

4) การจัดทำแผนกลยุทธ์

5) การตัดสินใจเชิงระบบสำหรับผู้บริหาร

6) เทคนิคการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 วางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ

การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะกับระยะเวลาในการพัฒนาสมรรถนะ สามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) จัดสร้างตารางเพื่อจัดวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ โดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ และความสอดคล้องระหว่างหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะกับระยะเวลาในการพัฒนา ดังตารางที่ 4.51-4.52

2) วางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะในตารางที่จัดสร้างขึ้น ดังตารางที่ 4.51-4.52

ตารางที่ 4.51 การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง	ระยะเวลา(เดือน)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1) การจัดการระดับองค์กร	■	■										
2) การพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อประสิทธิภาพองค์กร				■								
3) การจัดการงานอย่างมืออาชีพ						■						
4) เทคนิคการจัดการสมัยใหม่							■	■	■			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.52 เส้นทางการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงาน ด้านการวางกลยุทธ์	ระยะเวลา(เดือน)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1) การบริหารสถานการณ์	■											
2) การบริหารเชิงปฏิบัติการ		■										
3) การจัดการเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์				■	■							
4) การจัดทำแผนกลยุทธ์					■	■						
5) การตัดสินเชิงระบบสำหรับผู้บริหาร								■	■			
6) เทคนิคการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา											■	■

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ โดยเน้นความสัมพันธ์ของหลักสูตร วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกรอบระยะเวลา ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญ คือ บทบาท และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะมีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยการประเมินผลจะมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์สุดท้าย หรือระดับสมรรถนะที่ต้องการ โดยเน้นผลการพัฒนาสมรรถนะนั้นอยู่ในระดับใด ซึ่งหลักการวัดผลการพัฒนาสมรรถนะควรมี 4 ระดับดังนี้

1) การวัดความคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับ (Reaction and Feedback) ของผู้รับ การพัฒนาสมรรถนะที่มีต่อหลักสูตรหรือเส้นทางการพัฒนานั้นๆ

2) การวัดการเรียนรู้ (Learning) หรือวัดความรู้ ทักษะและทัศนคติ (KSA) ที่เปลี่ยนไปของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ

3) การวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป (Change Behavior) หลังการพัฒนาสมรรถนะ

4) การวัดผลงาน (Business Results) ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการ

2. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยดำเนินการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 31 ท่าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริการสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ ผลการประเมินนำเสนอดังตารางที่ 4.53

ตารางที่ 4.53 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ ในภาพรวม และรายด้าน

หัวข้อการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ	$\bar{X}$	SD.	ระดับการประเมิน
1) ด้านความเป็นไปได้	4.47	.64	มาก
2) ด้านความเหมาะสม	4.49	.63	มาก
3) ด้านความเป็นประโยชน์	4.71	.49	มากที่สุด
รวม	**4.56**	**.59**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 4.37 พบว่าการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านประโยชน์ในภาพรวม พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด($\bar{X}$ = 4.56) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.47) มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.49) และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.71)

ตารางที่ 4.54 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านความเป็นไปได้

ด้านความเป็นไปได้	$\bar{X}$	SD.	ระดับการประเมิน
1) การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา	4.40	.81	มาก
2) การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ	4.67	.48	มากที่สุด
3) การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ	4.27	.58	มาก
4) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ	4.53	.68	มากที่สุด
5) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ	4.47	.63	มาก
รวม	**4.47**	**.64**	**มาก**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.54 พบว่าการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านความเป็นไปได้ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก($\overline{X}$ = 4.47) โดยมีขั้นตอนที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด 2 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ($\overline{X}$ = 4.67) และดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ($\overline{X}$ = 4.53) นอกนั้นมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ได้แก่ กำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา ($\overline{X}$ = 4.40) การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ ($\overline{X}$ = 4.27) และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ ($\overline{X}$ = 4.47)

ตารางที่ 4.55 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านความเหมาะสม

ด้านความเหมาะสม	$\overline{X}$	SD.	ระดับการประเมิน
1) การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา	4.60	.62	มากที่สุด
2) การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ	4.53	.51	มากที่สุด
3) การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ	4.27	.58	มาก
4) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ	4.47	.73	มาก
5) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ	4.60	.72	มากที่สุด
รวม	**4.49**	**.63**	**มาก**

จากตารางที่ 4.55 พบว่าการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านความเหมาะสมในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก($\overline{X}$ = 4.49) โดยมีขั้นตอนที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา ($\overline{X}$ = 4.60) การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ($\overline{X}$ = 4.53) และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ ($\overline{X}$ = 4.60) นอกนั้นมีความเหมาะสมในระดับมาก 2 ขั้นตอน ได้แก่ การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ ($\overline{X}$ = 4.2667) และการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ($\overline{X}$ = 4.47)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.56 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในด้านประโยชน์

ด้านความเป็นประโยชน์	$\bar{X}$	SD.	ระดับการประเมิน
1) การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา	4.87	.35	มากที่สุด
2) การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ	4.73	.45	มากที่สุด
3) การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ	4.57	.50	มากที่สุด
4) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ	4.80	.41	มากที่สุด
5) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ	4.60	.72	มากที่สุด
รวม	**4.71**	**.49**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 4.56 พบว่าการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด($\bar{X}$ = 4.71) และเมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอนพบว่าทุกขั้นตอนมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา ($\bar{X}$ = 4.87) การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ($\bar{X}$ = 4.73) การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ ($\bar{X}$ = 4.57) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ($\bar{X}$ = 4.80) และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ ($\bar{X}$ = 4.60)

3. การประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอการประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยนำผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มาดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา

ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา ซึ่งสามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา หรือการประเมินพฤติกรรมโดยเฉพาะพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน (Typical Performance) กระบวนการประเมินจะเป็นสิ่งสำคัญ ต้องประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1) การกำหนดสมรรถนะที่จะประเมินและต้องทำให้ผู้รับการประเมินทราบว่า ควรมีพฤติกรรมอย่างไรในการทำงาน ซึ่งสมรรถนะที่ควรประเมินจะได้แก่สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะงาน ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดระดับพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประกอบการพิจารณากับผลการประเมินพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง เพื่อหาช่องว่างสมรรถนะ (GAP Analysis)

1.2) จัดทำแบบประเมินสมรรถนะโดยรวบรวมองค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องการประเมินและจำแนกพฤติกรรมบ่งชี้รายสมรรถนะ ให้ครอบคลุมนิยามความหมายตามพจนานุกรมสมรรถนะ

1.3) ดำเนินการประเมินสมรรถนะตามวิธีการและรูปแบบที่องค์กรกำหนด เช่น ประเมิน 360 องศา ประเมินตนเอง เป็นต้น

1.4) วิเคราะห์ผลการประเมิน เพื่อนำผลการประเมินแจ้งให้ผู้เข้ารับการประเมินทราบและนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารผลงานและพัฒนาบุคคล

ทั้งนี้เป้าหมายในการประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลงานคือ การปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับพฤติกรรมเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเอื้อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งคือระบบการประเมินจะต้องมีความถูกต้องเที่ยงธรรมและทำให้เกิดการยอมรับในหน่วยงาน

2) ศึกษาผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยมีวิธีการดังนี้

2.1) วิเคราะห์หาช่องว่างสมรรถนะ โดยเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมที่คาดหวังกับระดับพฤติกรรมที่เป็นจริง หากพบว่าระดับพฤติกรรมที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับพฤติกรรมที่คาดหวังแสดงว่าพฤติกรรมบ่งชี้ในเรื่องดังกล่าวควรได้รับการพัฒนา

2.2) ในกรณีที่มีการประเมินสมรรถนะโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ของระดับสมรรถนะอาจใช้วิธีการเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่รับการประเมินสมรรถนะ โดยสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานที่มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่า ควรได้รับการพัฒนามากกว่าสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า

3) กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะที่ควรรับการพัฒนา สามารถดำเนินการได้ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1) คัดเลือกสมรรถนะที่ควรรับการพัฒนา โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ หรือ คัดเลือกสมรรถนะที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยใช้การเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีในการออกแบบประเมินสมรรถนะ และวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์สมรรถนะเพื่อรับการพัฒนา

3.2) ศึกษาคำอธิบายสมรรถนะที่ควรรับการพัฒนา โดยพิจารณานิยามความหมายและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะ ซึ่งสามารถศึกษาได้จากพจนานุกรมสมรรถนะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดหลักสูตรและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะ

ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากจะต้องมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมบ่งชี้เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา นอกจากนี้วิธีการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาควรมีความเหมาะสมกับพฤติกรรมบ่งชี้ที่ต้องรับการพัฒนาด้วย สามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) กำหนดหัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะ โดยจำแนกตามพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา

2) กำหนดชื่อหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะให้เหมาะสม สอดคล้องกับหัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะ

3) จัดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำแนกตามหัวข้อในการพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้ โดยอธิบายรายละเอียดให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการพัฒนา (Course Outline)

4) กำหนดวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะ โดยจะต้องให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรและผู้รับการพัฒนาสมรรถนะ ทั้งนี้จะต้องพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมบ่งชี้เกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนาด้วย ทั้งนี้มีวิธีการในพัฒนาสมรรถนะเสนอแนะเพื่อประกอบการพิจารณา 8 แนวทางดังนี้

4.1 การเข้ารับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuing Education) อาจใช้วิธีนี้เนื่องจากผู้เข้ารับการพัฒนาขาดความรู้ในบางประการและจำเป็นต้องทำการศึกษา

4.2 ถ่ายทอดสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert Briefing) อาจใช้วิธีนี้ ในกรณีที่ผู้เข้ารับการพัฒนาขาดความรู้แต่ต้องการเรียนรู้ในระยะเวลาสั้น หรือเนื่องจากความรู้นั้นเป็นเทคนิคเฉพาะด้านเฉพาะทางซึ่งจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์

4.3 หมุนเวียนงาน (Job Rotation) อาจใช้วิธีนี้ในกรณีที่ผู้เข้ารับการพัฒนา ขาดทักษะหรือความสามารถ และต้องได้รับการลงมือปฏิบัติจึงจะมีสมรรถนะนั้นๆ

4.4 สอนงานในขณะปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) อาจใช้วิธีนี้ในกรณีที่ผู้เข้ารับการพัฒนาขาดทักษะปฏิบัติ และเป็นทักษะที่ต้องประยุกต์จากการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง ซึ่งอาจต้องมีผู้ควบคุมสอนงานและติดตามดูพัฒนาการของผู้เข้ารับการพัฒนา

4.5 การมอบหมายในโครงการ (Project Assignment) อาจใช้ในกรณีที่ผู้เข้ารับการพัฒนาขาดทักษะและต้องการเติมเต็มทักษะ โดยลักษณะการมอบหมายงานและให้เกิด การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.6 การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Directed Study) อาจใช้วิธีนี้ในกรณีที่ผู้เข้ารับการพัฒนาขาดความรู้บางประการ ซึ่งควรได้รับการเพิ่มเติมด้วยการศึกษา ค้นคว้า หาข้อสรุปอ้างอิง ด้วยตนเอง และนำมาประยุกต์สู่งานตนเอง

4.7 การร่วมทำงานเป็นทีม(Team-Based Activities) อาจใช้วิธีในกรณีที่ผู้เข้ารับ การพัฒนาขาดความรู้ทักษะ โดยเฉพาะจากผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

4.8 การฝึกอบรม(Workshop Class or Seminar) อาจใช้ในกรณีที่ผู้เข้ารับการพัฒนาขาดความรู้ ทักษะ วิธีการใหม่ๆ ที่ต้องใช้บุคลากรเฉพาะด้านมาจัดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม

อย่างไรก็ตามประเด็นสำคัญของการวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะคือ ต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อสร้างเสริมสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

5) กำหนดกรอบเวลาในการพัฒนาสมรรถนะ โดยจะต้องให้มีความสอดคล้องกับหัวข้อและวิธีการในการพัฒนา

6) จัดอันดับความสำคัญของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะ โดยพิจารณาเปรียบเทียบหลักสูตร โดยวิธีการเปรียบเทียบรายคู่ (Pairs Comparisons) โดยสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

6.1 จัดสร้างตารางเปรียบเทียบหัวข้อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในแนวนอนและแนวตั้ง

6.2 กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน โดยยึดหัวข้อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยยึดตามแนวนอนเป็นหลัก ดังนี้

(1) ถ้าหัวข้อตามแนวนอนสำคัญกว่าแนวตั้งให้ 1 คะแนน

(2) ถ้าหัวข้อแนวนอนสำคัญเท่ากันหรือน้อยกว่าแนวตั้งให้ 0 คะแนน

6.3 รวมคะแนนและจัดอันดับของหัวข้อการพัฒนาสมรรถนะตามระดับคะแนนจากมากไปหาน้อย

ขั้นตอนที่ 3 การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ

การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะกับระยะเวลาในการพัฒนาสมรรถนะ สามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) จัดสร้างตาราง เพื่อจัดวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ โดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ และความสอดคล้องระหว่างหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะกับระยะเวลาในการพัฒนา

2) กำหนดเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะลงในตารางที่จัดสร้างขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ โดยเน้นความสัมพันธ์ของหลักสูตร วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกรอบระยะเวลา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยการประเมินผลจะมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์สุดท้าย หรือระดับสมรรถนะที่ต้องการ โดยเน้นผลการพัฒนาสมรรถนะนั้นอยู่ในระดับใด ซึ่งหลักการวัดผลการพัฒนาสมรรถนะควรมี 4 ระดับดังนี้

1) การวัดความคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับ (Reaction and Feedback) ของผู้รับ การพัฒนาสมรรถนะที่มีต่อหลักสูตรหรือเส้นทางการพัฒนานั้นๆ

2) การวัดการเรียนรู้ (Learning) หรือวัดความรู้ ทักษะและทัศนคติ (KSA) ที่เปลี่ยนไปของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ

3) การวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป (Change Behavior) หลังการพัฒนาสมรรถนะ

4) การวัดผลงาน (Business Results) ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การดำเนินการศึกษาวิจัยการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) เพื่อประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นตอนที่ 1 ออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหาร และทำการสังเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ McClelland (อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.2549:15) และใช้แนวคิดของ Spencer and Spencer (1933:93) ซึ่งเป็นการออกแบบสมรรถนะระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ (A Short Competency Model Process Based on Expert Panels) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คนโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ตามคุณสมบัติที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

2) แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มเพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่มโดยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพ โดยนำแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้(Index of Item-Variable Congruence: IVC) ผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่าแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม มีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.66-1.00

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมเอกสารสรุปประเด็นการสังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อนการจัดสนทนากลุ่ม

3) การจัดสนทนากลุ่มโดยผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ 27 มีนาคม 2552 ณ ห้องราชพฤกษ์ อาคารนวมินทรราชินี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

4) ผู้วิจัยสรุปประเด็นและรายละเอียดจากการสนทนากลุ่มและกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยจำแนกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเนื้อหาและข้อสารสนเทศการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และทำการสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา **เพื่อให้ได้ต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา** ซึ่งประกอบด้วย**สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน**ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral Event Interviews: BEIs) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจำนวน 5 คนโดยเลือกแบบเจาะจง ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ตามคุณสมบัติที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์

3) แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพโดยนำแบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกข้อมูล และแบบบันทึกข้อมูล ที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน(รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้(IVC) โดยมีผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่าแบบสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ มีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.66-1.00

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เข้าร่วมการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมเอกสารสรุปประเด็นการสังเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และประเด็นสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อนการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

3) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

4) ผู้วิจัยสรุปประเด็นและรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมและข้อสารสนเทศการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม ในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และทำการสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้พฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนาต้นแบบสมรรถนะ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และพฤติกรรมบ่งชี้

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่จัดทำขึ้น (Validate the Competency Model) โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ได้จัดทำขึ้นมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง สำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่จัดทำขึ้น ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ตามคุณสมบัติที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) แบบสรุปผลการประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ ความเป็นประโยชน์(Utility Standard) ความเป็นไปได้(Feasibility Standard) ความเหมาะสม (Propriety Standard) และความถูกต้องครอบคลุม(Accuracy Standard) โดยผู้วิจัยนำแบบประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะและแบบสรุปผลการประเมินตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ (IVC) โดยผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่าแบบประเมินสำหรับตรวจสอบความถูกต้องและแบบสรุปผลการประเมินตรวจสอบความถูกต้องมีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.66-1.00

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน เข้าร่วมการตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและแบบประเมินเพื่อตรวจสอบต้นแบบสมรรถนะพร้อมเอกสารสรุปต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ผู้วิจัยสรุปผลตรวจสอบความถูกต้องและสรุปประเด็นข้อเสนอแนะ เพื่อจัดทำต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการตรวจสอบความถูกต้องของผู้ทรงคุณวุฒิและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สมบูรณ์เกี่ยวกับต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น(Needs Assessment) ของ Altschuld and Wilkin (1995:9)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีจำนวน ทั้งหมด 404 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน(Multi-Stage Random Sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan(บุญชม ศรีสะอาด. 2543: 39-40) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 201 คน ตามสัดส่วนของประเภทของสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้คือ

1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 73 ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยมีขั้นตอนการ**สร้างและการหาคุณภาพโดยผู้วิจัย**นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน **ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา** โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้(IVC) โดยผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่ามีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.80-1.00 และนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อสอบถามจุดบกพร่อง จุดอ่อนของแบบสอบถามเพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขก่อนการใช้จริง ตรวจสอบความถูกต้องของภาษาทั้งด้านความถูกต้อง ความชัดเจน และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง โดยใช้สูตรประสิทธิแอลฟาของครอนบราค ผลปรากฏว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีค่าความเชื่อมั่น (α-Coefficient) เท่ากับ 0.99

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยแนบซองเปล่าที่ติดแสตมป์ไปพร้อมกับแบบสอบถาม พร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์สถานศึกษาอาชีวศึกษาให้รวบรวมข้อมูลแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ในเดือนเมษายน 2552 จำนวน 201 ฉบับ และ รวบรวมแบบสอบถามกลับคืน 189 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.23 ของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อ และโดยรวม

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และนำต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาและผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดของสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน มาทำการสังเคราะห์เพื่อยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้คือ

1. ยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะตามแนวคิดของ Mc Clelland และได้ศึกษาวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะหลายรูปแบบ ทั้งการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวคิดของ Blank โดยพิจารณาขั้นตอนการออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งทำให้ได้ต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาและสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพจริงของพฤติกรรมบ่งชี้ที่ควรรับการพัฒนา จึงยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยใช้เส้นทางการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1)การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา (2)การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ (3)การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ (4)การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ และ (5)การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

2. พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

การจัดสนทนากลุ่ม เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมสนทนากลุ่มพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง สำหรับสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ตามคุณสมบัติที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบแนวคำถามการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3) แบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม โดยมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพโดยนำแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม ที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้(IVC) โดย ผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่าแบบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบบันทึกข้อมูลสำหรับบันทึกรายละเอียดจากการสนทนากลุ่ม มีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.66-1.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมเอกสารสรุปประเด็นการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อนการจัดสนทนากลุ่ม

3) การจัดกลุ่มสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิโดยผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่มในวันที่ 27 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องราชพฤกษ์ อาคารนวมินทรราชินี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และผู้วิจัยสรุปประเด็นและรายละเอียดการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจากการสนทนากลุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเนื้อหาและข้อสารสนเทศการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และทำการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3. ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อให้เกิดการยอมรับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผู้วิจัยจะทำการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นประโยชน์ และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 31 คน โดยเลือกแบบเจาะจง สำหรับประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ตามคุณสมบัติที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1) แบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เป็นแบบมาตรประมาณค่า(Rating Scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2) แบบสอบถามปลายเปิดสำหรับประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในขั้นตอนของการพัฒนาสมรรถนะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประกอบด้วย แบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า และแบบสอบถามปลายเปิด สำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในขั้นตอนของการพัฒนาสมรรถนะ โดยมีการสร้างและการหาคุณภาพโดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้(IVC) โดยผลการตรวจสอบค่า IVC พบว่าแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีค่า IVC อยู่ในระหว่าง 0.66-1.00

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 31 คน เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และเอกสารสรุปรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 31 ชุด ในเดือนมิถุนายน 2552

3) ผู้วิจัยดำเนินการติดตามและรวบรวมแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา กลับคืนจำนวน 30 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.77

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ด้วยการหาค่าเฉลี่ย(Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

สรุปผลการวิจัย

1) ต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะและสมรรถนะเฉพาะงาน 11 สมรรถนะ สำหรับรายละเอียดแต่ละด้านมีดังนี้

1.1) สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง และธรรมาภิบาล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2) สมรรถนะเฉพาะงาน 11 สมรรถนะประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร การควบคุมดูแลงาน ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ความมั่นใจตนเอง การสื่อสารจูงใจ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจผู้อื่น

2) ระดับการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานในระดับมาก สำหรับรายละเอียดแต่ละด้านมีดังนี้

2.1) สมรรถนะหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านธรรมาภิบาล และคุณธรรมและจริยธรรม เป็นสมรรถนะหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง

2.2) สมรรถนะเฉพาะงานในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความมั่นใจในตนเองเป็นสมรรถนะเฉพาะงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาพบว่ามีสมรรถนะเฉพาะงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ สภาวะผู้นำ การให้อำนาจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร วิสัยทัศน์ การควบคุมตนเอง การควบคุมดูแลงาน การคิดวิเคราะห์ การสื่อสารจูงใจ และการวางกลยุทธ์

3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

3.1) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา (2) การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ (3) การจัดวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ (4) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ และ (5) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

3.2) การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้และความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 5.1รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลโดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 ต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง และธรรมาภิบาล

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับสมรรถนะเฉพาะงานประกอบด้วย 11 สมรรถนะ คือ การคิดวิเคราะห์ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร การควบคุมดูแลงาน ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ความมั่นใจตนเอง การสื่อสารจูงใจ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาซึ่งถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งและเป็นกลไกสำคัญในการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มาปฏิบัติงานในสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้มีความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาซึ่งสอดคล้องกับระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษาพ.ศ. 2552 ได้ให้ความสำคัญในการกำกับ ควบคุม ติดตาม ภาระงานในการบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษา ตามแผนงาน โครงการต่างๆให้มีความสำเร็จตามนโยบาย ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต้องมีสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทและภารกิจขององค์กร จึงจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของการจัดการอาชีวศึกษา ซึ่งสมรรถนะหลักในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม และความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการตามกฎหมายและหนังสือเวียน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.2550:248) ส่วนสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง คุณธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของคู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.2537:11) สำหรับสมรรถนะหลักด้านธรรมาภิบาลนั้นเป็นผลจากการที่มีการออกพระราชบัญญัติการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ต้องการให้ระบบราชการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม โปร่งใส ทั้งนี้หากผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะหลักในระดับที่เหมาะสมแล้ว จะช่วยให้การบริหารจัดการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีความสัมฤทธิ์ผล และเมื่อพิจารณาสมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในด้านวิสัยทัศน์ สภาวะผู้นำ การวางกลยุทธ์ การควบคุมดูแลงาน พบว่ามีความสอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายใน มาตรฐานที่ 6 ภาวะผู้นำและการจัดการ ข้อกำหนดที่ 6.1(สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.2549:12) ได้ระบุให้ใช้ภาวะผู้นำและการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการผสมผสานความร่วมมือของบุคคลากรในสถานศึกษาและหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานอกจากนี้ในด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรมีความสอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามด้านการอาชีวศึกษา กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่10 ผลการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.2554:20) ได้ระบุให้ สถานศึกษามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนครูให้ถึงพร้อมซึ่งการเป็นผู้ที่มีความรู้ คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ครูอันควรค่าแห่งการยกย่องและเคารพบูชาของลูกศิษย์ มีคุณวุฒิและความสามารถในการจัดการเรียนการสอน สามารถพัฒนาผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์อันเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และความก้าวหน้าในวิชาชีพได้ ทั้งนี้จะพบว่าสมรรถนะเฉพาะงานที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพสอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินและตัวบ่งชี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ สภาวะผู้นำ การวางกลยุทธ์ การให้อำนาจผู้อื่น การควบคุมดูแลงาน ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาควรมีบทบาทที่เน้นการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาให้สูงขึ้น นอกจากนี้สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ การสื่อสารจูงใจ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรและการมีวิสัยทัศน์ ยังมีความสอดคล้องกับ สมรรถนะประจำสายงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตามกฎหมายและหนังสือเวียน(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.2550:248) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจะมีผลต่อระดับความสำเร็จในงานบริหารสถานศึกษาและเกิดผลต่อผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง รวมทั้งชุมชน ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีสมรรถนะเฉพาะงานในระดับของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาแล้ว จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาสมรรถนะประจำกลุ่มงานของคู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.2537:11) พบว่ามีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สมรรถนะเฉพาะงานเป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

5.2.2 ประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา 5 สมรรถนะสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ธรรมาภิบาล คุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง ซึ่งสมรรถนะที่ควรรับการพัฒนาได้แก่ สมรรถนะหลักด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาชีพด้านการอาชีวศึกษาและได้รับการปรับเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งทำให้มีสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งอยู่ในระดับต่ำกว่าสมรรถนะด้านอื่นๆ สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ 4 รายการได้แก่ (1)กระตือรือล้นศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆเกี่ยวกับตำแหน่งของตน (2)ความสามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้ (3)การสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้ความรู้เทคโนโลยีมาใช้หน่วยงานของตน และการมีความรอบรู้ และ (4)สามารถประยุกต์ใช้เทคนิค

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารจัดการสู่การปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ความสามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งมีความสำคัญในด้านการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองและประยุกต์สู่การปฏิบัติงานในตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพเรื่องเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.2548:47) มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาที่ระบุให้คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม นอกจากนี้เมื่อพิจารณามาตรฐานวิชาชีพเรื่องระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา(Educational Manager Qualification:EMQ)(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.2548:62) พบว่า มีการให้ความสำคัญความเชี่ยวชาญในตำแหน่งโดยระบุในระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา ระดับ 2 ผู้บริหารชำนาญการ ระบุให้ผู้บริหารต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานและแสวงหาแนวทางใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลงานที่ดีขึ้น มุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และ ระดับ 3 ผู้บริหารเชี่ยวชาญระบุให้ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างมีลำดับขั้นตอน นำไปสู่เป้าหมาย มีความคิดสร้างสรรค์ในด้านวิธีการและกระบวนการของงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพของงาน บริหารโดยใช้นวัตกรรมและเทคนิควิธี

2. สมรรถนะเฉพาะงานของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะเฉพาะงานที่ควรรับการพัฒนา คือ ด้านการวางกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาภาระงานสำคัญคือการดำเนินงานตามนโยบายให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ เป้าประสงค์และแผนงาน โครงการขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ เรื่องเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา มาตรฐานที่ 4 การพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.2548:51) ซึ่งระบุให้ผู้บริหารต้องวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ และเหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทางเป้าหมายของการพัฒนา แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะเฉพาะงานด้านการวางกลยุทธ์ พบว่าพฤติกรรมบ่งชี้ที่ควรพัฒนามี 6 รายการ ได้แก่ (1)เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจนโยบายกลยุทธ์ภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนกับกับดูแลอยู่อย่างไร (2)ใช้ความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้ (3)คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ และนโยบายของหน่วยงานโดยรวม (4)สามารถ

เอกสารนี้มีไว้เพื่อการใช้งานในเชิงการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คาดการณ์และลงมือกระทำล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (5)กระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่วิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง และ (6)คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ความสามารถคาดการณ์และลงมือกระทำล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสำหรับวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยการอาชีพ(สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2549:56) เรื่อง เกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายใน มาตรฐานที่ 6 ภาวะผู้นำและการจัดการ ข้อกำหนดที่ 6.3 ระบุให้การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ข้อมูลสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และยังระบุอยู่ในมาตรฐานวิชาชีพเรื่องเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของครุสภา พ.ศ.2540(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.2548:46) มาตรฐานที่ 10 การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาในระดับคุณภาพที่ 3 ระบุว่าผู้บริหารการศึกษาต้องสามารถนำข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงาน และชุมชนได้อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ยังพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ควรรับการพัฒนา ทั้งสมรรถนะหลักด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและสมรรถนะเฉพาะงานด้านการวางกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน เนื่องจากสมรรถนะหลักด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งเป็นการให้ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา นำความรู้ ความสามารถเพื่อการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน โดยเน้นความรู้ด้านการบริหารจัดการ ส่วนสมรรถนะเฉพาะงานด้านการวางกลยุทธ์เป็นการกำหนดแผนงาน ยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองนโยบายและเป้าประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต้องรับการพัฒนาในด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและด้านการวางกลยุทธ์จะเป็นการพัฒนาและสร้างเสริมศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในด้านการบริหารจัดการองค์กร และการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับกฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.2549:89) เรื่อง ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ.2548 เรื่องสาระความรู้ และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ (หมวด 2 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา) ในมาตรฐานความรู้ที่ 12-20 ที่ระบุสาระความรู้ และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานความรู้เรื่องหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผนการศึกษา

5.2.3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ปัจจุบันได้มีการนำระบบสมรรถนะ มาใช้อย่างกว้างขวาง โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะผลักดันให้องค์กรไปถึงเป้าหมาย ดังนั้นในหลายองค์กรได้มีการนำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนในการสร้างสมรรถนะให้กับบุคลากร มีการปรับแนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะเพื่อตอบสนองการพัฒนาขององค์กรหรือบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับโครงสร้าง ตำแหน่งงาน ผังองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่องค์กรต้องการในแต่ละตำแหน่งงานมีความแตกต่างกันตามลำดับชั้น ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับเส้นทางการฝึกอบรม(Training Roadmap) จึงได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย เน้นความทันสมัย เน้นเทคโนโลยี เน้นเทคนิควิธีการใหม่ๆที่ต้องการนำมาปรับใช้ในองค์กรของตนเอง ผู้วิจัยในฐานะที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสมรรถนะ ได้ศึกษารูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะหลายรูปแบบ พบว่าการประยุกต์กระบวนการจัดการฝึกอบรม และเส้นทางการฝึกอบรม มาใช้ในการพัฒนาบุคคล จะตอบสนองความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะและจะสามารถพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรให้เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ายิ่งอย่างสัมฤทธิ์ผล และด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จึงทำให้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งจะมีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เป็นกระบวนการสำคัญที่เป็นกลไกในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ให้มีสมรรถนะสอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเป็นกลไกในการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์มาปฏิบัติงานในสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้มีความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและได้สรุปประเด็นสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาดังนี้ คือ การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ โดยด้านการกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะถือเป็นหัวใจสำคัญ เนื่องจากเป็นการสร้างเสริมและพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีสมรรถนะอยู่ในระดับที่องค์กรต้องการ ดังนั้นจึงควรเน้นหัวข้อและประเด็นในการพัฒนาสมรรถนะให้มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมบ่งชี้ที่ต้องสร้างเสริมและพัฒนา และจะต้องพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการที่เหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการสร้างเสริมและพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีสมรรถนะอยู่ในระดับที่องค์กรต้องการได้อย่างสัมฤทธิ์ผลจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่วนด้านการวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะซึ่งเปรียบเสมือนการกำหนดแผนงานในการพัฒนาสมรรถนะตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อเน้นกรอบการพัฒนาสมรรถนะให้เห็นความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัดเจน และ แสดงความสัมพันธ์ของหลักสูตรและระยะเวลา เพื่อให้มองเห็นภาพเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และพัฒนาการของสมรรถนะที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ส่วนประเด็นการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะถือเป็นขั้นตอนสำคัญเนื่องจากเป็นการตอบคำถามว่ากระบวนการพัฒนาสมรรถนะ วิธีการ และระยะเวลาในการพัฒนาสมรรถนะนั้นได้ผลหรือไม่ พัฒนาการของสมรรถนะอยู่ในระดับใด และควรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้พัฒนาการของสมรรถนะในระดับที่องค์กรต้องการ ซึ่งในหลักการควรมีการประเมินผลกระบวนการประเมินสมรรถนะและผลการพัฒนาสมรรถนะ โดยประเด็นสำคัญคือการวัดผลระดับสมรรถนะที่มีพัฒนาการสูงขึ้นของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ

ทั้งนี้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จะต้องเน้นการประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยมีรูปแบบการพัฒนา วิธีการ รวมทั้งแผนการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และท้ายสุดจะต้องมีแนวทางการวัดผลการพัฒนาสมรรถนะที่สามารถตอบคำถามถึงสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เปลี่ยนไปในเชิงการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ

2. การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ผลการวิจัยด้านการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการกำกับ ควบคุม ติดตามภาระงานในการบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษา ตามแผนงาน โครงการต่างๆ ให้มีความสำเร็จตามนโยบาย ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทและภารกิจขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของการจัดการอาชีวศึกษา ส่วนการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในด้านความเป็นไปได้ และ ความเหมาะสม พบว่ามีอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าวิธีการและกระบวนการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อกำหนดสมรรถนะที่ต้องการพัฒนานั้น มีความหลากหลายและมีข้อจำกัด ซึ่งควรปรับกระบวนการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของการจัดการอาชีวศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจัดการอาชีวศึกษามีความแตกต่างจากการจัดศึกษาโดยทั่วไป การอาชีวศึกษาเป็นระบบการศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาได้หลายระบบทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาแบบทวิภาคี และมีความสำคัญต่อภาคประกอบการของประเทศ เนื่องจากต้องผลิตกำลังคนเพื่อการมีงานทำ และสิ่งสำคัญคือบุคลากรในสถานศึกษายังเป็นระบบราชการ ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ การวางเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะ การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะโดยเมื่อพิจารณาในขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา การศึกษาผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา และการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะที่ควรรับการพัฒนา พบว่ามีความสอดคล้องกับกีรติ ยศยิ่งยง(2549:171) ที่กล่าวถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีแนวทางในการดำเนินงาน 4 แนวทาง ได้แก่ การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม การศึกษาขีดความสามารถ การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน โดยขั้นตอนนี้เน้นหลักการของการวิเคราะห์ความจำเป็นเพื่อวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ ซึ่งสามารถดำเนินการโดยการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ หรือการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะซึ่งขึ้นอยู่กับการออกแบบกระบวนการประเมินสมรรถนะ ส่วนขั้นตอนการกำหนดหลักสูตรและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดหัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะ การกำหนดชื่อหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะ การจัดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา การกำหนดวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะ การกำหนดกรอบเวลาในการพัฒนาสมรรถนะ และการจัดอันดับความสำคัญของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะ พบว่ามีความสอดคล้องกับสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ(2549:123) ที่กำหนดหลักการในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ Competency Based Learning ประกอบด้วย รายละเอียดของเนื้อหาของการเรียนรู้ต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะ การเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ และการสร้างวิธีการเรียนรู้ไปสู่ผลงานที่ต้องการ ซึ่งประเด็นสำคัญของการจัดหลักสูตรจะมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และสามารถนำสมรรถนะที่เกิดจากการเรียนรู้มาพัฒนาหรือปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Blank(1982:65) ที่กำหนดลักษณะเฉพาะของการฝึกอบรมจากฐานสมรรถนะ 4 ประการ ประกอบด้วย สิ่งที่เรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ระยะเวลาในการเรียนรู้และเงื่อนไขในการเรียนรู้ และสำหรับการประยุกต์ใช้สมรรถนะกับหลักสูตรอย่างมีประสิทธิผลเพื่อให้บุคคลมีโอกาสพัฒนา สอดคล้องกับDavid D.Dubois(1998:115) ที่เสนอให้หลักสูตรฝึกอบรมต้องเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งในแนวดิ่งคือมุ่งเน้นที่งานที่เชื่อมลำดับชั้นในองค์กรและแนวนอนคือการมุ่งเน้นที่กลุ่มของงาน สำหรับขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยการวัดความคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับ(Reaction and Feedback) การวัดการเรียนรู้(Learning) หรือวัดความรู้ ทักษะและทัศนคติ (KSA) การวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป(Change Behavior) และการวัดผลงาน(Business Results) พบว่ามีความสอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ(2549:168) ที่กล่าวถึงการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับ CBL จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ต้องพิจารณาจากผลของหลักสูตรนั้นๆ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของหลักสูตร CBL คือการพัฒนาสมรรถนะที่ช่วยให้เป้าหมายขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้องค์กรต้องทำให้วัตถุประสงค์ดังกล่าวบรรลุผลได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ด้วยต้นทุนที่ต่ำและก่อให้เกิดคุณภาพของหลักสูตรที่ดี

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลของการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับนำผลการวิจัยไปใช้ ดังต่อไปนี้

1) ควรมีการกำหนดนโยบายในการประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะงาน เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในทุกระดับและกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณากลั่นกรองการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

3) ควรประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในสถาบันอาชีวศึกษา เพื่อผลในด้านการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาที่สามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผล

4) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาควรใช้แนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยฐานสมรรถนะ(Competency Based) เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรด้านการอาชีวศึกษา

2. ข้อเสนอแนะการปฏิบัติ

จากผลของการวิจัยวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรมีการนำผลการวิจัยสู่การปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้

1) ควรนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภทสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศ

2) ควรนำสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและการวางกลยุทธ์ เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยประยุกต์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะจากผลการวิจัยสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อผลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ควรนำผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาได้แก่สมรรถนะหลักด้านความเชี่ยวชาญในตำแหน่งและสมรรถนะเฉพาะงานด้านการวางกลยุทธ์ เป็นกลไกในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรจะได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบริบทของการจัดการอาชีวศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2) ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาด้านรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำแนกตามสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะงาน และสมรรถนะทางการบริหาร

3) ควรศึกษาวิจัยในเชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อกำหนดวิธีการและกระบวนการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ.2558

4) ควรศึกษาวิจัยความสอดคล้องของสมรรถนะของผู้บริหารสถานประกอบการกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อเพิ่มศักยภาพ และมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

5) ควรศึกษาวิจัยโดยวิธีการเชิงปริมาณเพื่อยืนยัน(Confirm) สมรรถนะที่ต้องพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาโดยพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

6) ควรศึกษาวิจัยความสอดคล้องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพและมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

กีรติ ยศยิ่งยง.2549.**ขีดความสามารถ**.กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้

กระทรวงศึกษาธิการ.2549.**Competency Model สมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**.[Online].Available: http://www.moe.go.th/opdc/modelcompe.htm 5.

กระทรวงศึกษาธิการ. 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**. [Online] Available. http://www.moe.go.th/main2/article/article-sagob/article45_5.htm.

กมล สุดประเสริฐ. 2543. **รายงานการวิจัยเรื่องดัชนีความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา**.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.สำนักนายกรัฐมนตรี.

กานดา พูนลาภทวี. 2539. **สถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์

กรอบแก้ว ภิติธนารักษ์. 2537. "ผลของเทคนิคการเตือนและการติดตามที่มีต่ออัตราการตอบกลับและความจริงใจในการตอบแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ของครูมัธยมในเขตกรุงเทพมหานคร". วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. 2546. **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ**. กรุงเทพฯ : โกลบัลคอนเซอร์น.

เกษม วัฒนชัย. 2545. **การปฏิรูปการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่ จำกัด.

ขนิษฐา วิทยานุมาส. 2525. "แนวโน้มของการศึกษาเอกชนระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ". วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).2546.**แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550)**.กรุงเทพฯ:7

จันทร์ยงยุทธ บุญทอง. 2547. "การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมประสิทธิภาพการจัดกระบวนการเรียนรู้ของอาจารย์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากรุงเทพ". วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2537. **การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลพื้นฐานเพื่อพัฒนาหลักสูตรโดยใช้เทคนิคเดลฟาย**. วารสารสารพัฒนาหลักสูตร ปีที่ 13 ฉบับที่ 117 เม.ย.–มิ.ย.หน้า 23-26.

เจณศจี ไพฑูรย์สวัสดิ์. 2542. "การศึกษาขีดความสามารถของ หัวหน้างานแผนกสังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย." ภาคนิพนธ์ปริญญา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จรัมพร ประถมบูรณ์. 2547. **การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมทางปกครอง.** เอกสารอัดสำเนา

ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2537. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาญอนันต์ สุขวงศ์ .2547. "พัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัทชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)". วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา,สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

โชคชัย สิรินพมณี. 2540. "การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยใช้พีดับเบิ้ลยูพีและการสัมภาษณ์กลุ่มเจาะจง". วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์. 2542. **การจัดทรัพยากรบุคคล.**พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547.**มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ.**กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546. **เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI.** กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ.**กรุงเทพฯ : บริษัทเอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ดนัย เทียนพุฒ. 2546. **ความสามารถปัจจัยของธุรกิจและคน.**กรุงเทพฯ : ดี เอ็น ที คอนซิล.

ดนัย เทียนพุฒิ. 2543. **จะสร้างแบบวัดความสามารถธุรกิจและคนได้อย่างไร.** กรุงเทพฯ :นาโกต้า.

ดนัย เทียนพุฒิ. 2546. **Core Human Competencies ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน.** กรุงเทพฯ : นาโกต้า.

ดุจดาว ดวงเด่น. 2540. "การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ:กรณีศึกษา พนักงานสาย เงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยทนุ จำกัด (มหาชน)". ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต,สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. 2543. **Competency-Based Human Resources Management.**วารสารบริหารคน. กรุงเทพฯ : 31, 4 (ตุลาคม-สิงหาคม)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทายาท ศรีปลั่ง. 2544. **Q&A กับ บก.** วารสารการบริหารตน. 22(ตุลาคม-ธันวาคม) : 128-133.

ไทยแฟคตอรี่ดอทคอม. 2549. **หลักการสร้างสรรค์องค์กรสู่ความเป็นมาตรฐาน.** [Online]Available. http://www.thaifactory.com/Manage/8MethodToStd.html)

ธีรวุฒิ เอกะกุล. 2544. **ระเบียบวิธีวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : วิทยาการพิมพ์.

ธำรง บัวศรี. 2542.**ทฤษฎีหลักสูตร การออกแบบและพัฒนา**.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพ : ธนธัชการพิมพ์.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์.2551.**Training Roadmap ตาม Competency...เขาทำกันอย่างไร**.กรุงเทพฯ. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).

บดินทร์ วิจารณ์. 2547. **การใช้ขีดความสามารถสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์ปริ้นท์.

บริษัทการจัดการธุรกิจ จำกัด. 2546.**โครงการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานความสามารถ** : การจัดการธุรกิจ.

บริษัทมิตซูบิชิ (ประเทศไทย) จำกัด. 2548.**บทบาทของที่ปรึกษางานบริการ.** คู่มือฝึกอบรมที่ปรึกษางานบริการ

บุญคลี ปลั่งศิริ. 2550 . **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. [Online] Available. http://www.smethai. Net/ effectivemanagement/pdf/2human.pdf.

บุญชม ศรีสะอาด. 2535.**การวิจัยเบื้องต้น**.พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.

บุญชม ศรีสะอาด. 2541.**วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่มที่ 1**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.

ประกอบ คุปรัตน์. 2540. **ระบบอุดมศึกษาไทย.** เอกสารอัดสำเนา.

ปรางชดา สุคนธ์พานิช. 2545. "ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ". ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปริญญ์ พิชญวิจิตร์. 2544. "การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)". ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปิยสุดา ขัติยะวรา. 2545. "การกำหนดขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทย".ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต,สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.2542. **การจัดและการบริหารอาชีวศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2538.**วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ** : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล. 2543. **การนำ Competencies สู่ภาคการปฏิบัติ**.วารสารการบริหารตน. 21(2) : 24-27.

พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. 2546. **Leadership for Organizational Effectiveness**. วารสารการบริหารตน. : 65-68

พรนิภา โรจน์วิลาวัลย์. 2544. "การมีส่วนร่วมของสถานประกอบการในการจัดการอาชีวศึกษาของสถานศึกษากลุ่มภาคกลางสังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา". วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการนิเทศคณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พุฒิ เด่นสมพรพันธ์. 2543. "การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา สำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย". ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พสุ เดชะรินทร์. 2546. **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซเบอร์เน็ท.

พัทยา สายหู. 2547.**บริบททางสังคมและวัฒนธรรมของการบริหาร**.วารสารนักบริหาร.24(3) : 16-20

ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2535. **วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค:19

รวีวรรณ ชินะตระกูล.2542.**การทำวิจัยทางการศึกษา**.กรุงเทพฯ:ที.พี.พริ้นท์.

ราชบัณฑิตยสถาน.2525.**พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525**. กรุงเทพฯ.อักษรเจริญทัศน์. จำกัด.

ราชกิจจานุเบกษา. 2551. **พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551**. เล่มที่ 125 ตอนที่ 43 ก.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541. **นักบริหารการผลิตยุค 2000 ปฏิวัติแนวความคิดสู่โรงงานที่เป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

วีรวุธ มาฆะสิรานนท์ และวุฒิพงษ์ ยศถาสุโรดม. 2547. **การประเมินโดยอิงกับความสามารถ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซเบอร์เน็ท.

วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ:แปซิฟิค.

วรากรณ์ สามโกเศศ. 2542. **ปัจจัยล้อมโลกก่อนเข้าสู่สหัสวรรษที่สาม**.มติชน.25 พฤศจิกายน: 6

วรเดช จันทรศร.2534.**การปรับปรุงและปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินของไทย**.กรุงเทพฯ: สถาบันนโยบายการศึกษา สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.

ศิริชัย กาญจนวาสี. 2547. **ทฤษฎีการประเมิน**.พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. 2541. "การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบัน

เอกสารนี้ ... ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ราชภัฏ". วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภณัฐ ชูชินปราการ. 2544. **บทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่**. วารสารการบริหารตน. 22(1) : 51.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 .**คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.2550.**สาระสำคัญในการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน**.บริษัทโกลบอล อินเตร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด: 61

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.2544 .**การปฏิรูประบบราชการ;ทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤต**. กรุงเทพ : สำนักงานก.พ.

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2547. **คู่มือการจัดทำและพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลแบบอิงผลสัมฤทธิ์ความสามารถเชิงสมรรถนะ**.กรมควบคุมโรคติดต่อ กระทรวงสาธารณสุข.เอกสารอัดสำเนา

สถาบันราชประชาสมาศัย. 2549. **สมรรถนะ** [Online]. Avilable. http://www.thaileprosy.org/index.php

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2549. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** [Online] .Available. http://www.ismed.or.th/knowledge/alpha/body2/chapter15.html.

สมนึก แสงแก้ววัฒนา. 2537. "สมรรถนะภาพพนักงานช่างบริการซ่อมรถจักรยานยนต์ในทัศนะของช่างบริการ".วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต.สาขาบริหารอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สมเกียรติ ทานอก. 2539. "การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา". วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกัญญา แย้มขะมัง. 2549. "การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถในงานของบุคลากรฝ่ายขายต่างประเทศ บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)".วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning**. กรุงเทพฯ :บริษัทศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด(มหาชน)

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2539. **ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน**.ข่าวสารวิจัยการศึกษา. 19(6) : 3-10.

สุทธินี ศรีสะอาด. 2545. "การนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากร

เอกสารนี้ สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มนุษย์ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย". ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาพัมนาทรัพยากรมนุษย์,สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สรวุฒิ บัวจันทร์. 2545."การพัฒนาตัวบ่งชี้กาประเมินโครงการฝึกอบรมทางด้านโรงงานอุตสาหกรรม". วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 . **ภาวะผู้นำ** : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัทบุ๊คลิงค์ จำกัด.

สุวิช นุกูลสุขศิริ และฉัตรพงษ์ วงษ์สุข. 2546. **การจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของความสามารถ**. กรุงเทพฯ : การจัดการธุรกิจ.

สุปราณี ศรีฉัตราภิมุข และคณะ.2547. **การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแบบอิงผลสัมฤทธิ์ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Base HRM System)**. กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.เอกสารเผยแพร่ทางอินเตอร์เน็ต

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.2549. **เกณฑ์ประเมินตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายนอก**.กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.2549.**มาตรฐานการอาชีวศึกษา**.กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2550. **วิวัฒนาการการอาชีวศึกษาในประเทศไทย**.[Online] Available. http://www.vec.go.th.

สำนักคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2549. **ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2549** .กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักคณะกรรมการอาชีวศึกษา. 2551. **คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณพ.ศ.2551**. เอกสารประกอบ 1,2551

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.2542. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.2542.**สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการปฏิรูปการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542.** 7-9 ตุลาคม (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.2540.**บทบาทของเอกชนภาคธุรกิจและสถานประกอบการกับการศึกษา**. ม.ป.ท.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.2548.**มาตรฐานวิชาชีพ**.สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.2549.**กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 1**.สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.2549.**กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 2**.สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.2550.**กฎหมายและหนังสือเวียน ก.ค.ศ.**: สวัสดิการสำนักงาน ก.ค.ศ.

อภิชาต เป้าสาทร. 2549. "การพัฒนาตัวชี้วัดความสามารถเชิงสมรรถนะของช่างเทคนิคยานยนต์". วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

อาทิตยา ดวงมณี. 2540. "การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ". วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิตภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. 2547. **Career Development in Practice**. กรุงเทพฯ :เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. 2543. **การใช้ Competency ในการบริหารบุคคล**. วารสารการบริหารตน.21(4) : 20.

เอมอร จังศิริพรปกรณ์. 2541. "การพัฒนาตัวบ่งชี้สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมของครอบครัวนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในกรุงเทพมหานคร". วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัมพร พิพิธเจริญพร.2545. "ลักษณะบุคลิกภาพแบบ The Big Five พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และคุณภาพของพนักงาน ตามการรับรู้ของหัวหน้างาน กรณีศึกษาศูนย์บริการรถยนต์แห่งหนึ่ง".วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. **การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

อัสนียา สุวรรณศิริกุล. 2547. **Quality of Work Life.** วารสารการบริหารตน. 3 : 7-10

Altschuld, J.W. and Witkin, B.R. 1984. **Needs Assessment to Action: Transforming Needs into Solution Strategies**

Blank, W. E. 1982. **Handbook for Developing Competency-Based Training Programs**.New Jersey: Prentice-Hall.

Black,Stewart J. and Lyman W.Porter.1999. **Management: Meeting New Challenges**.New Jersey: Prentice-Hall.

Boldt,L.G.1993. **Zen and the Art of Making a Living: A Practical Guide to Creative Career Design**. New York: Arkana.

Customer Center HR Solution. 2549. **HRSG's Comprehensive Competency Dictionary**.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

[Online].Avalable: http://www.hrsg.ca/index.php

Cronbach,Lee J. 1990. **Essentials of Psychological Testing.** 5th ed. New York : Harper Collins.

David C. McClelland.1991.**A Reconsideration of Testing.** American Psychologist, Vol.46 No.10, October.

David,Kolb. 2005. **Learning Styles.** [Online] Available. www.businessball.com.

Decotis, Thomas A. and Timothy P. Summers. 1987 . **A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment.** Human Relation. 40(2) : 445-470.

Dubois, D. D. 1998. **The Competency Casebook: Twelve Studies in Competency-Based Performance Improvement.** MA: HRD Press.

Greenberg, Jerald and Robert A. Baron.1993.**Behavior in Organizations.** 4th ed.NewYork : Simon&Schuster.

Juran,Joseph M. 2007.**Ethics and Culture Management are Good for Business.** [Online] Available : http://www.ethicsquality.com/humanresourcemanagement.htm# Paradox.

Rylatt,A.& Lohan,K. 1995. **Creating training Miracle.** Sydney : Prentice Hall"

Spencer,L.M.& Spencer, S.M. 1993. **Competence at Work: Models for Superior Performance.** New York: John Wiley & Sons.

Shandler,D. 2000. **Competency and the Learning Organization.** CA: Crisp Publication

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มุ่งประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้คือ

(1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

(2) ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาประเมินตนเองว่าในแต่ละสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีคุณลักษณะหรือความสามารถอย่างไร

(3) ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของการไม่มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดสมรรถนะทางการบริหาร โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด อยู่หลังข้อคำถามทุกข้อ โดยข้อคำถามที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะทางการบริหารน้อยที่สุด จะต้องเขียนสาเหตุของการมีสมรรถนะทางการบริหารในด้านที่น้อยลงไปด้วย

(4) ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา ต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้เหมาะสมตามรูปแบบ ระบบ ขั้นตอน วิธีการ ที่ควรจะเป็น

3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประกอบด้วย

3.1 สมรรถนะหลัก *(Core Competency)* หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่พึงมี เพื่อใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้มีความสัมฤทธิ์ผล บรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร

3.2 สมรรถนะเฉพาะ*(Functional Competency)* หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับความสามารถเฉพาะงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่พึงมี เพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา ให้มีความสำเร็จตามแผนงานโครงการที่มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาอาชีวศึกษา

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน และหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด และผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์

ขจรศักดิ์ ศิริมัย

นักศึกษาระดับปริญญาเอก

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบประเมินสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
(ประเมินตนเอง)

ตอนที่ 1: ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเติมคำหรือข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. ประเภทสถานศึกษาอาชีวศึกษา

☐ วิทยาลัยเทคนิค ☐ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี
☐ วิทยาลัยอาชีวศึกษา ☐ วิทยาลัยการอาชีพ
☐ วิทยาลัยสารพัดช่าง

2. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย

3. อายุ ☐ 30-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51-60 ปี

4. วุฒิทางการศึกษา

☐ ปริญญาตรี สาขา.....
☐ ปริญญาโท สาขา.....
☐ ปริญญาเอก สาขา.....

5. อายุราชการ

☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ 10-20 ปี ☐ 21-30 ปี ☐ มากกว่า30 ปี ขึ้นไป

6. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา

☐ น้อยกว่า 3 ปี ☐ 3 - 5 ปี ☐ 6-10 ปี
☐ 11-15 ปี ☐ 16-20 ปี ☐ มากกว่า21 ปีขึ้นไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 : แบบประเมินสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา

คำชี้แจง : ขอให้ท่านพิจารณาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของท่านแล้วประเมินว่าท่านมีพฤติกรรมบ่งชี้ แต่ละรายการอยู่ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย (√) ลงในช่องระดับพฤติกรรมของแต่ละรายการตามความเป็นจริง ทั้งนี้หากมีพฤติกรรมบ่งชี้น้อยที่สุด (ระดับ 1) กรุณาระบุสาเหตุของการไม่มีพฤติกรรมด้วย

ระดับพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมนี้ดีมากหรือสูงมาก (80 % ขึ้นไปของสมรรถนะที่ควรจะเป็น)
ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมนี้ดีหรือสูง (70-79 % ของสมรรถนะที่ควรจะเป็น)
ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมปานกลาง (60-69 % ของสมรรถนะที่ควรจะเป็น)
ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมนี้น้อย (50-59 % ของสมรรถนะที่ควรจะเป็น)
ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมนี้น้อยที่สุดหรือต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 50% ของสมรรถนะที่ควรจะเป็น)

พฤติกรรมบ่งชี้ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	ระดับพฤติกรรม					สาเหตุของการไม่มีพฤติกรรม
	5	4	3	2	1	
1 สมรรถนะหลัก *(Core Competency)*						
1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ *(Achievement Motivation)*						
1.1.1 กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี						
1.1.2 ทำการพัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี						
1.1.3 ติดตามและประเมินผลงาน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น						
1.1.4 บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน						
1.2 คุณธรรมและจริยธรรม *(Moral and Ethics)*						
1.2.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย						
1.2.2 ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ						
1.2.3 ประพฤติตนและปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่น ด้วยหลักคุณธรรม และจริยธรรม						
1.2.4 ธำรงตามความถูกต้องเป็นธรรม โปร่งใส						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมบ่งชี้ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	ระดับพฤติกรรม					สาเหตุของการไม่มีพฤติกรรม
	5	4	3	2	1	
1.3 ทำงานเป็นทีม *(Teamwork)*						
1.3.1 สร้างความสัมพันธ์ เอื้อเฟื้อ ให้ความร่วมมือกับทีมงานหรือผู้ร่วมงาน						
1.3.2 รับฟังและประมวลความคิดเห็นของทีมงานเพื่อประกอบการตัดสินใจ หรือวางแผนร่วมกันในทีม						
1.3.3 ส่งเสริม สนับสนุน การทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม						
1.4 ความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง*(Expertise)*						
1.4.1 กระตือรือร้น ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับตำแหน่งงานของตน						
1.4.2 สามารถนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้						
1.4.3 สนับสนุนส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีมาใช้กับตนเองและหน่วยงาน						
14.4 มีความรอบรู้และสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการ สู่การปฏิบัติงานในตำแหน่ง						
1.5 ธรรมาภิบาล *(Good Governance)*						
1.5.1 ทำงานในตำแหน่งตามกรอบภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ						
1.5.2 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด						
1.5.3 ปฏิบัติหน้าที่ โดยมุ่งคำนึงถึงความถูกต้องและยุติธรรม						
1.5.4 ปฏิบัติงาน และตัดสินใจ โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวม และประโยชน์สูงสุดของรัฐ ภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมบ่งชี้ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	ระดับพฤติกรรม					สาเหตุของการไม่มีพฤติกรรม
	5	4	3	2	1	
2 สมรรถนะเฉพาะงาน*(Functional Competency)*						
2.1 การคิดวิเคราะห์ *(Analytical Thinking)*						
2.1.1 แยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์						
2.1.2 พิจารณาข้อดี ข้อเสีย สาเหตุของปัญหา ผลกระทบ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ						
2.1.3 สามารถระบุทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจโดยคำนึงถึงขีดความสามารถที่แท้จริงของหน่วยงาน						
2.1.4 วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนดำเนินการต่างๆ โดยพิจารณาถึงปัญหา อุปสรรค และกำหนดแนวทางป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า						
2.1.5 สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ โดยใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูง						
2.1.6 สังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน						
2.1.7 คิดนอกกรอบด้วยมุมมองที่แตกต่าง อันนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ องค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องานในสถานศึกษาอาชีวศึกษา						
2.2 การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร*(Human Resource Developing)*						
2.2.1 ให้แนวทาง ส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน/ปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
2.2.2 ส่งเสริมให้มีการปรับปรุง พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการอบรม ศึกษาดูงานเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิด และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษา						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมบ่งชี้ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	ระดับพฤติกรรม					สาเหตุของการไม่มีพฤติกรรม
	5	4	3	2	1	
2.2.3 สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการมองภาพรวมของบุคลากร						
2.2.4 กำหนดนโยบายและแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กร						
2.2.5 ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนทรัพยากรบุคคล ในหน่วยงานของตนเองอย่างเป็นระบบ						
2.3 การควบคุมดูแลงาน*(Work Control and Monitoring)*						
2.3.1 สามารถอธิบายปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบ ติดตาม ควบคุมงาน						
2.3.2 ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ข้อกำหนดทางราชการ						
2.3.3 สามารถใช้การประสานงาน การประชุม เพื่อติดตามเร่งรัดและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้เกิดความคืบหน้าเป็นไปตามทิศทาง/เป้าหมายที่กำหนด						
2.3.4 สามารถกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดของหน่วยงาน						
2.3.5 สามารถวางแผนแนวทางการบริหารจัดการเพื่อควบคุมงานตามลำดับขั้น เพื่อประกันผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของหน่วยงาน/องค์กร						
2.3.6 กำกับดูแล ประเมินงาน/โครงการ ตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน/โครงการตามแผนงานที่วางไว้ โดยระบุข้อบกพร่องและ จัดทำมาตรฐานการทำงาน						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมบ่งชี้ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	ระดับพฤติกรรม					สาเหตุของการไม่มีพฤติกรรม
	5	4	3	2	1	
2.4 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ *(Organizational Awareness)*						
2.4.1 เข้าใจสายการบังคับบัญชาและโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานที่ตนสังกัดและนำความเข้าใจมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษา						
2.4.2 เข้าใจวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติค่านิยมขององค์การภาครัฐ โดยรวมและนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ในงานบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษา						
2.4.3 เข้าใจกลไกและสัมพันธภาพระหว่างภาคการเมืองและระบบราชการเพื่อใช้ผลักดันภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
2.5 ความมั่นใจในตนเอง *(Self Confidence)*						
2.5.1 เชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้						
2.5.2 กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างชัดเจน ตรงไป ตรงมา หากไม่เห็นด้วยในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตน						
2.5.3 มุ่งมั่น ตั้งใจ ปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จโดยใช้ทรัพยากร และศักยภาพที่ตนมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ						
2.6 การสื่อสารจูงใจ *(Communication & Influencing)*						
2.6.1 มีการเตรียมข้อมูลในการสื่อสาร/นำเสนอ อย่างรอบคอบละเอียด ถี่ถ้วน						
2.6.2 ใช้ความเข้าใจในบุคคลให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงานในโอกาสต่างๆ						
2.6.3 มีการปรับแต่ละขั้นตอนในการสื่อสาร/นำเสนอและจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มหรือแต่ละราย						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมบ่งชี้ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	ระดับพฤติกรรม					สาเหตุของการไม่มีพฤติกรรม
	5	4	3	2	1	
2.6.4 มีจิตวิทยา เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและใช้ความเข้าใจผู้อื่น เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน						
2.6.5 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษาเพื่อการสื่อสารอย่างถูกต้อง เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์						
2.7 สภาวะผู้นำ *(Leadership)*						
2.7.1 สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ						
2.7.2 สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายหน่วยงาน						
2.7.3 กระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง						
2.7.4 เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนขององค์กรผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ และวิธีการที่เหมาะสม						
2.7.5 วางแผนการเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
2.8 วิสัยทัศน์ *(Vision)*						
2.8.1 สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นมีผลอย่างไรต่อหน่วยงาน/สาธารณชน						
2.8.2 พยายามทำให้ภาพรวมชัดเจนและเข้าใจง่าย ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจว่าบทบาทของตนเกี่ยวข้องกับบริบทโดยรวมอย่างไร						
2.8.3 สร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการกำหนดทิศทางองค์กรที่กำลังจะดำเนินการ						
2.8.4 ใช้วิสัยทัศน์ในการกำหนดจุดร่วมและทิศทาง เพื่องานในองค์กร						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมบ่งชี้ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	ระดับพฤติกรรม					สาเหตุของการไม่มีพฤติกรรม
	5	4	3	2	1	
2.9 การวางกลยุทธ์ *(Strategic Orientation)*						
2.9.1 เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจนโยบาย กลยุทธ์ภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนกำกับดูแลอยู่อย่างไร						
2.9.2 ใช้ความรู้ ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์หรือยุทธวิธี ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้						
2.9.3 คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ และนโยบายของหน่วยงานโดยรวม						
2.9.4 สามารถคาดการณ์ และลงมือกระทำล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น						
2.9.5 กระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่วิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง						
2.9.6 คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต						
2.10 การควบคุมตนเอง*(Self Control)*						
2.10.1 อดกลั้นไม่แสดงพฤติกรรมทางอารมณ์/ทางกาย						
2.10.2 มีความคล่องตัวในการ ปฏิบัติหน้าที่ ใช้กฎเกณฑ์กระบวนการปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่น						
2.10.3 สามารถปฏิบัติงานหรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดันอย่างต่อเนื่อง						
2.10.4 แสดงออกด้วยพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานะ และสถานการณ์ ตลอดจนบริบท และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เพื่อนำสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา						
2.10.5 ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ให้เข้ากับสถานการณ์แต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมบ่งชี้ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	ระดับพฤติกรรม					สาเหตุของการไม่มีพฤติกรรม
	5	4	3	2	1	
2.10.6 มีวิจารณญาณในการปรับตนเองให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร						
2.11 การให้อำนาจผู้อื่น *(Empowering Others)*						
2.11.1 เข้าใจข้อดี ข้อด้อย ของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และชี้แนะหนทางเพื่อสนับสนุนข้อดีให้โดดเด่น						
2.11.2 มอบหมายงาน ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็น คำชี้แนะ และการสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ						
2.11.3 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ริเริ่มสิ่งใหม่ด้วยตนเอง โดยการมอบอำนาจตัดสินใจให้						
2.11.4 สร้างความรู้สึกรับผิดชอบในงานให้แก่ผู้อื่น โดยการให้ผู้อื่นแสดงบทบาทในงานสำคัญ ๆ						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก*(Core Competency)* และสมรรถนะเฉพาะงาน (*Functional Competency*) ของผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 : แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ต้องได้รับการพัฒนา

<u>คำชี้แจง</u> : โปรดเติมคำลงในช่องว่าง โดยขอให้ท่านพิจารณาว่า รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งได้แก่ ขั้นตอน วิธีการ ที่ควรจะเป็น เพื่อใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ควรเป็นลักษณะแบบใด

❖ .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

❖ ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สนทนากลุ่มเพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1.	รศ.ดร.นำยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2.	ดร.วลัยพร แสงนภาบวร	ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการศึกษาระหว่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
3.	ดร.นนทวัฒน์ สุขผล	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารออมสิน
4.	รศ.ดร.ชนะ กสิภาร์	อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
5.	ดร.ชมพูนุช บัวบังศร	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคราชสิทธาราม
6.	นายสมชาย ธำรงสุข	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ
7.	ดร.ไชยยันต์ ถาวระวรณ์	ผู้อำนวยวิทยาลัยสารพัดช่างชลบุรี
8.	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว	รักษาการในตำแหน่งรองอธิการบดีอาวุโส มหาวิทยาลัยนเรศวร
9.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิวัตถ์ มณีโชติ	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1. ดร.ชมพูนุช	บัวบังศร	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคราชสิทธาราม
2. ดร.ไชยยันต์	ถาวระวรณ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างชลบุรี
3. นายสมชาย	ธำรงสุข	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ
4. นางกนิษฐา	วัฒนฉัตร	ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาชลบุรี
5. นายจิระ	เฉลิมศักดิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพบางละมุง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ตรวจสอบความถูกต้องต้นแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1.	ผศ.ดร.ไพโรจน์ สถิรยากร	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
2.	ดร.สวัสดิ์ อุดมโภชน์	อดีตเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเอกชน
3.	ดร.คมศร วงษ์รักษา	รองผู้อำนวยการ สมศ.
4.	นายเจี่ยง วงศ์สวัสดิ์สุริยะ	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
5.	นางสิริรักษ์ รัชชุศานติ	ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
6.	นายวณิชย์ อ่วมศรี	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
7.	ดร.ธีรพงษ์ วิริยานนท์	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
8.	ผศ.ดร.วิหาร คีปัญญา	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
9.	นายสุธี เข็มทอง	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคธัญบุรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สนทนากลุ่มเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1.	รศ.ดร.นำยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2.	ดร.พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
3.	รศ.ดรคณิต เฉลยจรรยา	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
4.	นายวัชระ อนุศาสนกุล	อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ
5.	นายจรูญ ชูลาภ	อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
6.	ดร.ไชยยันต์ ถาวระวรณ์	ผู้อำนวยการสารพัดช่างชลบุรี
7.	นต.ดร.พงศ์เทพ จิระโร	วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ
8.	นายอดิศักดิ์ โตเลิศมงคล	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
9.	ดร.จักรพันธ์ พรนิมิต	อธิการบดี วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

1. ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม
2. ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาพิษณุโลก
3. ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่
4. ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด
5. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีชัยนาท
6. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเชียงราย
7. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีฉะเชิงเทรา
8. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีตาก
9. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีอุดรธานี
10. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคปัตตานี
11. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคพิจิตร
12. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคธัญบุรี
13. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น
14. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคเชียงใหม่
15. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคสมุทรสาคร
16. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา
17. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกระบี่
18. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคหนองบัวลำภู
19. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์
20. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างชุมพร
21. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างชลบุรี
22. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างเพชรบุรี
23. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างสมุทรปราการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

24. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างสมุทรสงคราม
25. ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างอุบลราชธานี
26. ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพหนองแค
27. ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพเนินขาม
28. ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพพนัสนิคม
29. ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพแม่สอด
30. ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพบางแก้วฟ้า(หลวงพ่อเปิ่นอุปถัมภ์)
31. ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพปราสาท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ค

หนังสือราชการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำสั่งคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ ๑๗๗ /2551

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของ นายขจรศักดิ์ ศิริมัย

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายขจรศักดิ์ ศิริมัย รหัสประจำตัว 47068118 เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาและพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.รวีวรรณ	ชินะตระกูล	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ศ.ดร.ธีรวุฒิ	บุณยโสภณ	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
ดร.ผดุงชัย	ภู่พัฒน์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

ดร.ณรงค์	พิมสาร	ประธานกรรมการ	
รศ.ดร.รวีวรรณ	ชินะตระกูล	กรรมการ	
ศ.ดร.ธีรวุฒิ	บุณยโสภณ	กรรมการ	(กรรมการภายนอก)
ดร.ผดุงชัย	ภู่พัฒน์	กรรมการ	
ดร.ศิริพรรณ	ชุมนุม	กรรมการ	(กรรมการภายนอก)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ สิงหาคม พ.ศ. 2551

(รองศาสตราจารย์ พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำสั่งคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง เปลี่ยนแปลงอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ตามคำสั่งคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ 177/25521 ลงวันที่ 20 สิงหาคม 2551 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ของ นายขจรศักดิ์ ศิริมัย นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา โดยมี รศ.ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ , ศ.ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม นั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ ของนายขจรศักดิ์ ศิริมัย เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงขอเปลี่ยนแปลงอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จาก รศ.ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล เป็น ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม จาก ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ และ ศ.ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ เป็น รศ.ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล และ ศ.ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ

สั่ง ณ วันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2553

(รองศาสตราจารย์ พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)
คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประกาศคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

.....

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2551 ให้ดำเนินการดังนี้

นายขจรศักดิ์ ศิริมัย รหัสประจำตัว 47068118 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (Development of Vocational Administrator's Competencies in office of the Vocational Education Commission)" โดยมี รศ.ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศ.ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ และ ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประกาศ ณ วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2551

(รองศาสตราจารย์ พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)
คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 0524.04/ 0825

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

19 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน

ด้วย นายขจรศักดิ์ ศิริมัย นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" และนายขจรศักดิ์ ศิริมัย จะจัดประชุมในลักษณะสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพิจารณาผลการวิจัยเรื่องดังกล่าว ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมในลักษณะสนทนากลุ่มในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันศุกร์ที่ 27 มีนาคม 2552 เวลา 13.30 น. เป็นต้นไป ณ ห้องราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)
คณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2326-4325
โทรสาร. 0-2326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 0524.04/ 1072

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

20 เมษายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้กับนักศึกษา

เรียน นายจิระ เฉลิมศักดิ์ / นางกนิษฐา วัฒนฉัตร / นายสมชาย ธำรงสุข
ดร.ชมพูนุช บัวบังศร / ดร.ไชยยันต์ ถาวระวรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ศิริมัย นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเชิงพฤติกรรม เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา"

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ให้กับนักศึกษาดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา
โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692
โทรสาร. 02- 326-4325
ติดต่อนักศึกษา โทร.086-815-4048

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 0524.04/ 1161

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๔ เมษายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบประเมินเพื่อการวิจัย

เรียน นายสุธี เข็มทอง / ผศ.ดร.ไพโรจน์ สถิรยากร / ดร.สวัสดิ์ อุดมโภชน์
รศ.ดร.สมพร ไชยะ / นายเจี่ยง วงศ์สวัสดิ์สุริยะ / ดร.สิริรักษ์ รัชชุศานติ
นายวณิชย์ อ่วมศรี / ดร.ธีรพงษ์ วิริยานนท์ / ผศ.ดร.วิหาร ดีปัญญา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินเพื่อการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ศิริมัย นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" โดยมี รศ.ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศ.ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ และ ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบประเมินดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของนายขจรศักดิ์ ศิริมัย มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา
โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692
โทรสาร. 02-326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 0524.04/ 1207

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

4 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (นายประเสริฐ แก้วเพ็ชร)
รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (ดร.ศิริพรรณ ชุมนุม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ศิริมัย นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" โดยมี รศ.ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศ.ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ และ ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2551 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายขจรศักดิ์ ศิริมัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา
โทร. 02-737- 3000 ต่อ 3692
โทรสาร 02- 326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 0524.04/ 1266

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

12 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน

ด้วย นายขจรศักดิ์ ศิริมัย นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" และนายขจรศักดิ์ ศิริมัย จะจัดประชุมในลักษณะสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อประเมินนวัตกรรมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมในลักษณะสนทนากลุ่มในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันศุกร์ที่ 29 พฤษภาคม 2552 เวลา 13.30 น. เป็นต้นไป ณ ห้องราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)
คณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2326-4325
โทรสาร. 0-2326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 0524.04/1912

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

13 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการประชาพิจารณ์เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินเพื่อการวิจัย
2. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการประชาพิจารณ์เพื่อประเมินรูปแบบฯ เพื่อการวิจัย

ด้วย นายขจรศักดิ์ ศิริมัย นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" โดยมี รศ.ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศ.ดร.ธีรวุฒิ บุณยโสภณ และ ดร.ผดุงชัย ภู่พัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการประชาพิจารณ์เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษานี้ว่ามีความถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการประชาพิจารณ์ของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายขจรศักดิ์ ศิริมัย มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ส่วนบริหารงานทั่วไป
โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692
โทรสาร. 02- 326-4325
ติดต่อนักศึกษา โทร.086-815-4048

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นายขจรศักดิ์ ศิริมัย
วัน เดือน ปี เกิด	2 มกราคม พ.ศ.2504
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	99/73 ต.บ้านปึก อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130
อีเมล์	s.kajohnsak@gmail.com
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 399 ถ.สามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
การศึกษา	ปีการศึกษา 2528 สำเร็จการศึกษาครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ ปีการศึกษา 2532 สำเร็จการศึกษาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ ปีการศึกษา 2537 สำเร็จการศึกษาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาบริหารอาชีวะและเทคนิคศึกษา ปีการศึกษา 2554 สำเร็จการศึกษาครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้