

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผู้ศึกษาใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. บริบทของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) ได้แพร่หลายมานานในต่างประเทศและองค์กรชั้นนำหลายแห่งในโลก ได้นำแนวคิดนี้ไปพัฒนาองค์กรตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 อย่างไรก็ตาม สมรรถนะเพิ่งจะได้รับความสนใจและกล่าวขานถึงอย่างจริงจังในประเทศไทยเมื่อไม่กี่ปีมานี้เองการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทและองค์กรชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ฯลฯ และเนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเช่น กรณีของ เครือปูนซีเมนต์ไทย มีผลทำให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive Service-SES) ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 180)

ผู้คนจำนวนไม่น้อยยังสับสนและยังไม่เข้าใจในแนวคิดสมรรถนะ อย่างถ่องแท้ ถึงแม้ว่าปัจจุบันจะมีองค์กรชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทยนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาองค์กรแล้วก็ตาม รวมทั้งยังมีองค์กรที่มีวิสัยทัศน์อีกจำนวนมากที่กำลังศึกษาแนวคิดนี้อย่างจริงจังเพื่อนำมาใช้ในงาน

สมรรถนะ (Competency) ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในช่วงต้นปี ค.ศ. 1970 (พ.ศ. 2513) โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The Us Stat Department) โดยการนำของนักจิตวิทยามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ชื่อ ศาสตราจารย์ McClelland (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 12) ได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงาน เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานว่าสมรรถนะ

ซึ่งต่อมาได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของราชการในประเทศสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งต่าง ๆ นั้น บุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้ผลดีและบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งภาคธุรกิจเอกชนหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายและได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

McClelland (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2548) ได้แสดงแนวคิดไว้ในบทความชื่อ Testing of Competence Rather Intelligence ว่า IQ (ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะสามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้ที่ทำงานเก่งไม่ได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถประยุกต์ใช้ในหลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือ องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive)

อุปนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

Boyatzis (อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุดม, 2546, หน้า 94) กล่าวถึง สมรรถนะ ในหนังสือ *The Competent Manager : A Model of Effective Performance* ได้ให้นิยาม สมรรถนะ ว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้เกิดผลงาน ที่มีประสิทธิภาพและเน้นว่าคุณลักษณะที่อยู่ภายในเป็นทักษะ ไม่ใช่พฤติกรรมเพราะ เป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือมีเหตุผล จากสิ่งที่อยู่ภายใน

Hamel and Prahalad (อ้างถึงใน เดชา เตชะวัฒน์ไพศาล, 2543, หน้า 12-22) ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า Core Competencies ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่า สิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของ สหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมี พื้นฐาน ทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้น มีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและ ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้นแนวความคิดสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จ ให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสาร Fortune ฉบับเดือน กันยายน ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำ ได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษา (พสุ เตชะรินทร์, 2546, หน้า 8) ด้านการจัดการชื่อ Bain & Company จาก 708 บริษัททั่วโลกพบว่า Core Competencies เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการ ทำให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning

2. ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะ มักได้รับคำนิยามหรือมีการให้คำจำกัดความ ที่แตกต่างกันออกไป ตามความเข้าใจของนักวิชาการที่ศึกษาสมรรถนะของแต่ละคน

หรือแต่ละสถาบัน ด้วยเหตุนี้คำจำกัดความของสมรรถนะยังเป็นสิ่งที่หาข้อสรุปไม่ได้ องค์การชั้นนำหลายแห่งที่ต้องการนำสมรรถนะไปใช้จึงมักเสียเวลาอย่างมากไปกับการพยายามหาคำจำกัดความหรือสร้างคำจำกัดความของคำว่าสมรรถนะว่ามีความหมายว่าอะไรซึ่งนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะต่างก็ให้คำแปล และคำจำกัดความไว้ต่างกัน และในภาษาไทยก็มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างกันไป เช่น สมรรถนะ ชีตความสามารถ ศักยภาพ ความสามารถ สมรรถนะความสามารถ เป็นต้น (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2548) และมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 1128) ให้นิยามคำว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้ มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับการเดินทางไกล

Spencer (อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2546, หน้า 102) ที่ระบุว่า สมรรถนะเป็น คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้หรือที่เชื่อได้ว่าบ่งถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

Spencer and Spencer (1993) ให้ความหมายว่า คุณลักษณะซึ่งกำหนด คุณลักษณะภายในของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้ บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่นและได้อธิบายถึง องค์ประกอบของคุณลักษณะของบุคคลในรูปของ The Iceberg Model of Competency (โมเดลภูเขาน้ำแข็ง)

Scott (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 16) นิยาม Competency ว่าคือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) คุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลงานของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับ มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนา

พิมล ศรีสุภาพ (2546) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะ หรือความสามารถของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย ในระดับที่แตกต่างกัน โดยคุณลักษณะหรือความสามารถ (Underlying Characteristics) หมายถึง วิธีการคิด การกระทำที่บุคคลนั้น ๆ ใช้เป็นประจำและเป็นไปโดยอัตโนมัติในทุก ๆ สถานการณ์

อรัญญา สมแก้ว (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) สมรรถนะหรือทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ (Job Roles) เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและทรงคุณค่า โดยคำว่า คุณลักษณะ ในที่นี้หมายถึงรวมถึงพฤติกรรม (Behavior) บุคลิกภาพ (Personality) ที่มองเห็นได้และค่านิยม (Value) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Trait) ที่ไม่อาจเห็นได้แต่จำเป็นต้องงานที่ปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 2) ได้นิยามสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549, หน้า 54) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า สมรรถนะ นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทศนคติ อุปนิสัยส่วนบุคคล

ปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และทศนคติของบุคคลที่มีผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงาน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) กล่าวว่า ลักษณะทั่วไปของ สมรรถนะ คือ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ศุภวรรณ เคาณานนท์ (2548) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่เป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการแสดงออกหรือกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลให้ได้ผลงานระดับสูงสุด

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น และเกิดผลงานสูงสุดตามที่องค์กรต้องการ

3. ประเภทของสมรรถนะ (Competency Types)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 2) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะในงาน (Function Competency) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง

2. สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ พึงมีเพื่อให้งานนั้นสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 สมรรถนะร่วมทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีคุณลักษณะเหมือนกัน คือ มีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากร ต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547, หน้า 45) แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถแสดงผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน หรือเรียกว่า Job Competency ซึ่งอาจเรียกต่างกันไป เช่น ความสามารถในสายงาน (Function Competency) หรือความสามารถทางเทคนิค (Technical Competency) หรือ

ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ (Role Specific Competency) หรือทักษะชำนาญประจำตำแหน่ง (Job Skill)

3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่อาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) กล่าวถึง ระดับของสมรรถนะ (Competency) ดังนี้

1. Core Competency คือ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด หรือลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. Management Competency คือ ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการงานต่าง ๆ หรือเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role Based)

3. Function Competency (Job Competency or Technical Competency) คือ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ หน้าที่งานต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าประเภทของสมรรถนะนั้นมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและสมรรถนะเกี่ยวกับตัวบุคคลแต่ผู้วิจัยต้องการศึกษาการปฏิบัติงาน โดยอ้างอิงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคล ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาถึงสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของบุคคลมาประกอบกันเพื่อให้สามารถระบุสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

4. แนวคิดวิธีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ. 1960 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 3-5) ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการ

ทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

อรัญญา สมแก้ว (2547) กล่าวว่า การศึกษาเพื่อจัดทำตัวแบบสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญ อาจมิใช่เรื่องยากเกินไปที่องค์กรจะศึกษาตัวแบบสมรรถนะดังกล่าวด้วยตนเองแต่สิ่งทีควรคำนึงถึง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำมาใช้งานได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร ก็คือ

1. ควรคำนึงถึงบทบาทหลักขององค์กร (Organization Roles) ควบคู่ไประหว่างการศึกษสมรรถนะของตำแหน่งงานด้วย เพราะตำแหน่งงานเดียวกันแต่ต่างธุรกิจ องค์กรต่างภารกิจย่อมมีสมรรถนะหลักที่ต่างกัน

2. ควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์องค์กร และกลยุทธ์ เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่บอกว่าควรมีระดับสมรรถนะ (Proficiency Levels) ที่ระดับ และเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าในช่วงเวลาต่อจากนี้จะเป็นระยะเท่าใด องค์กรจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคคลในด้านใดบ้าง เพื่อสนองตอบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

3. บางองค์กรที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จของตำแหน่งงาน (KPI) ควรคำนึงถึงสมรรถนะที่ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดผลงานของตำแหน่งงานนั้นโดยอธิบายให้ได้ว่าตัวชี้วัดนี้ต้องการความรู้สมรรถนะอะไรบ้าง

4. ควรคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม (Culture & Value) เนื่องจากคุณลักษณะของบุคคลตามสมรรถนะของตำแหน่งงานเมื่อรวมกันเข้าหลายตำแหน่งหลาย ๆ คน ก็จะกลายเป็นความรู้สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งในระยะยาวก็จะหล่อหลอมกลายเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น เช่น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการบริหาร องค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์

องค์กรที่ศึกษาสมรรถนะต่างก็มุ่งหวังเพื่อนำไปใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคคล พัฒนาบุคคลให้เป็นที่ไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมวัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้ สมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์องค์กร โดยเฉพาะบางองค์กรที่มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (KPI) ก็ต้องกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดและความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรมีวัตถุประสงค์ของสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ เรียกว่า การบริหารจัดการสมรรถนะ โดยเรียกแตกต่างกันออกไปตามแต่ประเภทซึ่ง อรัญญา สมแก้ว (2547) กล่าวว่า ในปัจจุบันหลายองค์กรได้สนใจกับแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพยายาม

ศึกษา ค้นคว้า แลกเปลี่ยนกันเพื่อนำมาใช้ด้วยเห็นว่าอาจจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลบางองค์การพยายามจัดทำขึ้นด้วยตนเองหลังจากที่ได้ส่งบุคลากรไปอบรมเรียนรู้มา ในขณะที่บางองค์การได้ว่าจ้างที่ปรึกษามาจัดทำสมรรถนะให้แต่ไม่ว่าจะจัดทำด้วยวิธีการใด ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นภายหลังจากการศึกษาได้เสร็จสิ้นลงก็คือ การนำสมรรถนะมาใช้สู่การปฏิบัติหรือที่เรียกว่า การบริหารจัดการสมรรถนะ เนื่องจากสมรรถนะเป็นเรื่องของการพัฒนาทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ไปพร้อม ๆ กันของแต่ละงานแต่ละวิชาชีพ ครอบคลุมการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้างขวางและขึ้นอยู่กับความจำเป็นที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการได้มาซึ่งสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่ง ๆ หรืองานหนึ่ง ๆ จึงเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักและมีหลายวิธีแล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม

การได้มาซึ่งสมรรถนะนั้นมีหลายวิธีไม่มีการกำหนดเป็นที่แน่นอน ฉะนั้นสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพจะแตกต่างกันหรือแม้แต่ในวิชาชีพเดียวกันถ้าอยู่ต่างสภาพการณ์ก็อาจมีความแตกต่างด้วย ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงพิจารณาตามความจำเป็นของวิชาชีพนั้น ๆ โดยกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์ และความเหมาะสมในพื้นที่ ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตนั้น ๆ (กุลยา ตันติผลาชีวะ และสงศรี กิตติรักษ์ ตระกูล, 2541, หน้า 22-25)

5. การกำหนดสมรรถนะ (Identification Competencies)

การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ คักดีวรวิชัย, 2547, หน้า 57-72)

การกำหนดสมรรถนะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ สมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การต่างจากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไป

ในทางเดียวกัน

การกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job/Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะ

สำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งานหรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการในการกำหนดสมรรถนะตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ รวมถึงการระบอบุคคลประกอบที่สำคัญว่ามีอะไรบ้างเป็นเรื่องที่ไม่่ง่ายนัก และมักประสบปัญหาในการกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะในระดับที่ใช้ทั่วไป เพราะผู้ที่มีสมรรถนะนั้นต้องสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยครอบคลุมถึงการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้างขวาง มีทัศนคติและมีรูปแบบของพฤติกรรมที่สังเกตได้ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี Rylatt and Lohan (อ้างถึงใน ศุภวรรณ เศาณานนท์, 2548, หน้า 13) ดังนี้

1. Develop a Curriculum เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตรซึ่งต้องอาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ให้มาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพและกำหนดถึงขีดความสามารถซึ่งมักจะมี 8-12 ข้อ อธิบายหน้าที่ในงานนั้น ๆ ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อกลั่นกรองขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและจัดความซ้ำซ้อนโดยการรวมความสามารถที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของขีดความสามารถแล้วก็จะทำรายละเอียดเพื่อระบุทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละความสามารถนั้น ๆ ต่อไป

2. Function Analysis เป็นกระบวนการกลุ่มอีกแบบหนึ่งที่ใช้กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวก เพื่อเลือกพื้นที่หลักหรือวัตถุประสงค์ของงานตามเนื้อหา ในมุมมองที่กว้างโดยผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้นแล้วจึงสรุปความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงานในแต่ละความสามารถก็จะถูกแยกย่อยจนกระทั่งถึงหน่วยหรือส่วนประกอบย่อย ๆ ของความสามารถนั้น ๆ และเมื่อสามารถสื่อความหมายหลักประการที่หนึ่งได้รับการแยกเรียบร้อยแล้วจึงนำไปวิเคราะห์หาความสามารถหลักอื่น ๆ ต่อไป

3. Critical Incident Technique เทคนิคนี้เกี่ยวกับกลุ่มของคณงาน (รายบุคคล) ในการที่จะระบุถึงปัญหาในงานและตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้นในการที่จะระบุถึงความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพจะนำความสำเร็จและความไม่สำเร็จมาเปรียบเทียบกันอันจะนำมาเป็นความสามารถหลักสำหรับการทำงานในความชำนาญแต่ละสาขา

4. Delphi Technique กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ ซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยจะมีการประชุมกัน

เป็นรอบ ๆ แต่ละรอบนั้นผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้น ๆ โดยทำซ้ำ ๆ เช่นนี้จนได้ข้อสรุปพร้อมกัน

นอกเหนือจากเทคนิคที่กล่าวมาแล้วยังมีวิธีในการระบุพฤติกรรม เพื่อนำมา กำหนดเป็นสมรรถนะได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก ดังนี้

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

2. การสังเกตโดยตรง เป็นวิธีการสังเกตการทำงานของพนักงานโดยตรง จากพฤติกรรมการทำงานซึ่งจะบ่งบอกถึงสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3. ประวัติการทำงานของคนว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูล ส่วนบุคคล

4. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

4.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

4.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจ เสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

5. ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนด ประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

6. ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วย

7. 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) กล่าวถึง แนวทางในการกำหนดสมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านเทคนิค ได้แก่

1. ควรมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของตำแหน่งงานนั้น ๆ ก่อน ทั้งนี้มีการวิเคราะห์งานจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นเอกสารที่กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานรวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้น ๆ

2. ใช้คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นพื้นฐานและแนวทางในการสรรหาสมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านเทคนิคโดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงานหรือการจัดสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยให้กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องมาปรึกษาหารือและกำหนดสมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านเทคนิคร่วมกัน

ดังนั้นจึงควรเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนจะช่วยให้สมรรถนะที่จำเป็นสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

6. ประโยชน์ของสมรรถนะ

องค์กรส่วนใหญ่มีการนำสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Competency-Based Human Resource Management) แทนที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเดิมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์งานหรือ Job Analysis ซึ่งกำหนดเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานหรือพรรณานาหน้าที่งานและกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตำแหน่งงานต้องการเท่านั้น โดยมีได้ระบู่ถึงผลลัพธ์ที่ต้องการของตำแหน่งงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2548) จึงมีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไปตามประเภทของงาน (อรัญญา สมแก้ว, 2547) เช่น

1. Competency-Based Training หมายถึง การบริหารงานฝึกอบรม โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม วางแผนหลักสูตร และปรับระดับความสามารถ (Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังการประเมินผลการฝึกอบรม

2. Competency-Based Career Path หมายถึง การนำความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานมาใช้ในการโยกย้าย สับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานนั้น

3. Competency-Based Executive Succession Plan หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ มาใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่งโดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือมาทดแทนระดับบริหารในอนาคต

4. Competency in Performance Management หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพของบุคคล เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดและความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานนั้น อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการวัดปัจจัยนำเข้าและกระบวนการในการทำงานมากกว่าวัดผลของงานที่เกิดขึ้น เพื่อมุ่งตอบคำถามที่ว่าทำอย่างไรให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5. Competency-Based Pay หมายถึง การนำความรู้ความสามารถมาช่วยประกอบการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการประเมินที่ได้มา

Hay Group (2004, อ้างถึงใน อรัญญา สมแก้ว, 2547) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะต่อองค์กรต่อผู้บริหารและต่อพนักงาน ดังนี้

1. ต่อองค์กร สมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงทำให้ได้คนที่มีความเหมาะสมกับงานมากขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและลดอัตราการลาออกและนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่หยุดยั้ง

2. ต่อผู้บริหาร สมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน มีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงานทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง จุดแข็ง จุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในที่ทำงาน

3. ต่อพนักงาน สมรรถนะให้ความชัดเจนในสิ่งที่บุคคลหวัง สิ่งซึ่งแสดงความสำเร็จของงานและทักษะที่ต้องพัฒนา ช่วยให้เห็นทางเดินอาชีพและทำให้แน่ใจว่าตนเองเหมาะสมกับงานและทำให้เข้าใจความแตกต่างของงานกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อไปทำหน้าที่ในงานใหม่

ในการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ มีการกล่าวถึงการทำสมรรถนะของอาชีพ หรือวิชาชีพ มีการจัดทำโครงสร้างสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะแต่ละอาชีพ โดยองค์กร หรือบริษัทของตนเองและยังได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูล พื้นฐานสำหรับผู้เข้าสู่วิชาชีพนั้น ๆ หรือสมรรถนะของนักศึกษาในการรับรองวุฒิการศึกษา ในอาชีพต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพในการบริการแก่ลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นแนวทาง ในการกำหนดการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อเนื่อง ใช้ประเมินบุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อกระตุ้นศีลธรรม ความเป็นมืออาชีพและความเป็นเลิศในตัวบุคคล ทำให้ผู้วิจัยสนใจ ที่จะศึกษาสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาโดยนำข้อมูลจากการวิจัยเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ เพื่อตอบสนองต่อการปรับเปลี่ยนระบบราชการและหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน ที่ส่งผลต่อการขอมติและขอเลื่อนวิทยฐานะทางวิชาการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ในปัจจุบันและอนาคตต่อไป

7. สมรรถนะของข้าราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นำแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการสรรหาบุคลากรที่มุ่งเน้นหาคุณสมบัติหรือคุณ ลักษณะเฉพาะสำหรับข้าราชการไทยที่มีในตัวบุคคลทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ ประสพผลสำเร็จหรือบรรลุผลในระดับเลิศ ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตและวัดได้ พบว่า มีบุคลากร ยุคใหม่ที่รัฐต้องการจะต้องมีคุณสมบัติคุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ (พิสมัย พวงคำ, 2551, หน้า 45-46) ดังนี้

1. ทักษะการใช้ความคิด หมายถึง การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวมลุ่ม ลึกและกว้างไกล รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ตามสมควร คิดทำงาน เชิงรุกไม่ตั้งรับอยู่กับที่คิดหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารราชการแนวใหม่เน้นการทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ มุ่งที่ผลผลิตหรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้พร้อมทั้งผลลัพธ์ซึ่งเป็น ผลที่เกิดจากผลผลิตงานทุกอย่างจะต้องมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จเพื่อให้ผู้ทำเกิดความรู้สึก รับผิดชอบที่จะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลา
3. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สิ่งใดที่ทำแล้วไม่คุ้มค่าให้เลิกทำหรือ ถ้ายาโขนงานออกไปหรือต้องบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น น้ำ ไฟฟ้า วัสดุสำนักงาน รู้จักบำรุงรักษา

4. ทักษะในการสื่อสาร รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ รู้จักสร้างเครือข่าย คือ ให้มีการรับรู้ไปพร้อม ๆ กัน เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนหมั่นฝึกให้มีทักษะในการพูดติดต่อให้ได้ผล

5. ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ ข้าราชการต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เรียกรับและไม่รับสินบน พร้อมรับผิดชอบและยอมรับการตรวจสอบได้

6. การมุ่งเน้นให้บริการ เน้นบริการแบบโปร่งใส ประชาชนทุกคนจะต้องได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้จะต้องมุ่งเน้นความเสมอภาค พร้อมทั้งตระหนักว่า ข้าราชการมีหน้าที่ให้บริการประชาชน

7. จริยธรรม ข้าราชการต้องมีศีลธรรม ประพฤติตนเหมาะสมตามกาลเทศะ วาจาสุภาพและแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ไม่ประพฤติเสื่อมเสีย

8. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ กล่าวคือ มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพของตนเองอย่างชนิดรู้จริง รู้ลึกและรู้กว้าง ไม่รู้เพียงผิวเผิน

9. ความสามารถในการแก้ปัญหา เมื่อมีปัญหาต้องยั้งสู้ สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยปัญญาของตนเอง หัดมองให้เห็นว่าปัญหาคือโอกาสที่เราจะได้แสดงความสามารถ ไม่มองปัญหาเป็นอุปสรรค

10. การทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมคิด ร่วมทำงานกับผู้อื่นในลักษณะทีมงาน ร่วมกันรับผิดชอบงาน ไม่เอาดีแต่ผู้เดียว ไม่ปกปิดความรู้และเพื่อแผ่ความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน มีการให้อภัยเมื่อมีการพลาดพลั้งต่อกัน

11. ทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์ ในยุคของข้อมูลข่าวสาร ข้าราชการต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานได้ หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม อยู่เสมอใช้อย่างระมัดระวังและหมั่นบำรุงรักษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดตำแหน่งงานของ ข้าราชการ ต้องประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะโดยได้กำหนดสมรรถนะหลักหรือพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมซึ่งช่วย ส่งเสริมผลงานของข้าราชการไทยและถือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันโดยมี บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด เป็นที่ปรึกษา ซึ่งระบุว่าสมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการในระบบราชการพลเรือนไทย ได้แก่ (กิตติยา คัมภีร์, 2547)

1. มีจิตมุ่งมั่นบริการ คือ เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

2. มีจริยธรรม คือ การครองตนและปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรมของวิชาชีพ โดยมุ่งผลประโยชน์ต่อประเทศชาติเพื่อศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ

3. ทำงานเป็นทีม คือ มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

4. มุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่และมีการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น

5. ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน คือ การขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของตนในการปฏิบัติงานด้านการศึกษา หาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

นอกจากสมรรถนะหลักของข้าราชการไทย 5 ประการข้างต้นแล้ว ยังได้มีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มกลุ่มงานซึ่งหมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้โมเดลสมรรถนะได้มีการกำหนดขึ้นจากบริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด ทำการศึกษาโดยการเก็บข้อมูลเพื่อรวบรวมหน้าที่หลักของตำแหน่งงานต่าง ๆ ทุกตำแหน่งงานในภาคราชการพลเรือนแล้วจัดตำแหน่งงานต่าง ๆ รวมกันเป็นกลุ่มงานและกำหนดลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้คุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับการศึกษาระดับกลุ่มงาน ได้มีการแบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยเป็น 18 กลุ่มงาน โดยการจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน มีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้ดำรงตำแหน่งงานเดียวกันควรมีสมรรถนะเหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

ในการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการในแต่ละสาขาอาชีพ พบว่า ได้มีการศึกษาสมรรถนะสาธารณสุขอำเภอ

สมรรถนะของพยาบาล สมรรถนะเภสัชกร สมรรถนะครู แต่ยังไม่มีการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1 ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนและคุณลักษณะของบุคลากรทางการศึกษา มาเป็นกรอบในการศึกษา

สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน

เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ สำนักงาน ก.พ. ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก, 2553, หน้า 4-10)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิด ที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
2. การบริการที่ดี (Service Mind) ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) การดำรงตนและปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก

ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

การประเมินสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดคำนิยามสมรรถนะ ว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่เป็นจุดเน้นสำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติราชการอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ดังนั้นการประเมินสมรรถนะในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาว่าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะตามที่ควรจะเป็นสำหรับประเภท/ตำแหน่งของตนหรือไม่ ประการใด โดยถ้าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมให้ปรากฏอย่างน้อยตามที่ควรจะเป็นสำหรับประเภท/ตำแหน่งของตน ก็ถือว่าผู้นั้นมีสมรรถนะตรงตามประเภท/ตำแหน่งงานของตนและการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวก็ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินด้วย

แนวทางในการประเมินสมรรถนะ

1. สมรรถนะที่ประเมิน

สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ประเมินสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะและสมรรถนะในงาน ของแต่ละสายงาน สายงานละ 3 สมรรถนะ

2. วิธีประเมิน กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของผู้รับการประเมินเป็นผู้ประเมิน

เนื่องจากเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้รับการประเมินและมีโอกาสสังเกตการณ์แสดงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินได้อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้ประเมินอาจใช้การสังเกตพฤติกรรมที่เห็นเด่นชัด (Critical Incident Technique) โดยคอยสังเกตพฤติกรรมดังกล่าวของผู้รับการประเมินที่แสดงออกในการปฏิบัติราชการในช่วงระหว่างรอบระยะเวลาการประเมินเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนด โดยพิจารณาไปที่ละสมรรถนะจนครบทุกสมรรถนะที่ประเมิน จากนั้นจึงบันทึกผลการประเมินลงในแบบประเมินสมรรถนะ

3. มาตรฐานวัดสมรรถนะ

การสร้างมาตรฐานวัดสมรรถนะสามารถทำได้หลายวิธี เช่น มาตรฐานวัดแบบการพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง เชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน มาตรฐานวัดแบบการพิจารณาสัดส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง มาตรฐานวัดแบบการพิจารณาการแสดงออกทางพฤติกรรมที่โดดเด่นถึงขั้นเป็นแบบอย่างที่ดี และมาตรฐานวัดแบบ Bar Scale เป็นต้น การเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับการพิจารณาจากข้อดีข้อด้อยของมาตรฐานวัดแต่ละประเภท สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรมเลือกมาตรฐานวัดแบบการพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็ง เชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

มาตรฐานวัด : การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการ

ประเมิน

การใช้มาตรฐานวัดแบบนี้เป็น การประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมิน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะในระดับใด มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงพัฒนามากน้อยเพียงใด และสิ่งที่ทำได้นั้นดีเด่นถึงระดับที่อาจถือเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้หรือไม่ ตัวอย่างแสดงอยู่ตามตารางข้างล่างนี้

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
จำเป็น ต้องพัฒนาอย่างยิ่ง	ต้องพัฒนา	พอใช้	ดี	ดีเยี่ยม
ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะให้เห็นได้	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของที่กำหนดและเห็นได้ชัดว่ามีพฤติกรรมบางอย่าง ที่ต้องได้รับการพัฒนา	แสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของที่กำหนดแม้จะยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง	แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวัง เกือบทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าว มีความคงเส้นคงวา และไม่มีจุดอ่อนที่เห็นได้ชัด	แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวัง ทั้งหมดพฤติกรรมดังกล่าวแสดงออกมาอย่างเด่นชัดจนถือได้เป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน

ข้อพึงระวังในการประเมินสมรรถนะด้วยมาตรวัดแบบการพิจารณา

จุดอ่อน จุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน

1. การให้คะแนนระดับดี (4 คะแนน) ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะได้ดีกว่าผู้รับการประเมินคนอื่นโดยเฉลี่ย
2. การให้คะแนนระดับดีเยี่ยม (5 คะแนน) ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกนั้น เด่นชัดจนถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน

ตัวอย่าง

นายยุติธรรมเป็นเจ้าของพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการพิเศษ ซึ่งถูกคาดหวังว่าต้องมีสมรรถนะหลักเรื่องผลสัมฤทธิ์ในระดับ 3 ดังนั้นในการประเมิน ผู้ประเมินจะนำพฤติกรรมที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะหลักเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตั้งแต่ระดับที่ 1-3 มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่านายยุติธรรมแสดงพฤติกรรมสมรรถนะระดับที่ 1-3 หรือไม่

การสังเกตพฤติกรรมและบันทึกพฤติกรรม

การสังเกตพฤติกรรมและบันทึกพฤติกรรมต้องทำสม่ำเสมอตลอดช่วงเวลาของการประเมินและบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติราชการที่ดีและไม่ดีเพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินและใช้เป็นหลักฐานในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไปตามปกติรอบการประเมินมักมีระยะเวลานาน การสังเกตโดยไม่ได้ทำการบันทึกไว้ผู้ประเมินมักลืมและการประเมินจากความจำจะทำให้ผู้ประเมินประเมินจากความประทับใจ ประเมินจากพฤติกรรมครั้งใดครั้งหนึ่งหรือประเมินจากพฤติกรรมที่สังเกตในระยะเวลาที่ใกล้กับรอบการประเมิน ซึ่งทั้งหมดนี้นำไปสู่ความผิดพลาดในการประเมิน

ตัวอย่างแบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมรรถนะ	พฤติกรรมที่สังเกตเห็น	
	พฤติกรรมที่ไม่ดี	พฤติกรรมที่ดี
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	<ul style="list-style-type: none"> - มาทำงานไม่ตรงเวลา - ไม่มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย - ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - ตรงต่อเวลา - รับผิดชอบ - ละเอียดยรอบคอบ - ชยันตั้งใจทำงาน
จิตสำนึกในการให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> - บัดภาระให้ผู้อื่นเมื่อมีปัญหาในการให้บริการ - ไม่มีอหฺยาศยไมตรีที่ดีต่อผู้รับบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> - เต็มใจให้บริการ - ให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในงาานตลอดเวลา
จริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่เป็นคนที่รักษาสัญญา - เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม 	<ul style="list-style-type: none"> - ทำงานซื่อสัตย์ - โปร่งใส - ยึดมั่นในหลักการ
การทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่รับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม - ไม่ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลกลุ่ม - หากมีความขัดแย้งในกลุ่ม มักจะไม่ช่วยแก้ไขปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> - รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น - ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จ

การใช้แบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานี้ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานเท่านั้น หลังจากครบรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาจึงสรุปผลรวมลงในแบบประเมินอีกครั้งหนึ่ง หลักฐานที่ได้จากแบบบันทึกยังสามารถใช้เป็นหลักฐานในการแจ้งผลการประเมินกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นหลักฐานทางกฎหมายได้อีกด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation–ACH)

คำจำกัดความ: ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> ● พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ● มีความมานะอดทน ชยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา ● มีความรับผิดชอบพยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ● แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถ้ามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำ <p>อย่างกระตือรือร้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
<p>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ● ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดหรือเทียบเคียงกับเกณฑ์ ● ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน้าที่รับผิดชอบ ● มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบตราความถูกต้องของงานหรือข้อมูลที่ได้รับผิดชอบ <p>เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</p>
<p>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น ● เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

<p>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีใครทำมาก่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่มีใครทำได้มาก่อน
<p>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจได้ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

2. จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)

คำจำกัดความ : ความเข้าใจในคุณลักษณะ และวิธีการบริการที่ดีและ

มีประสิทธิภาพ ความมุ่งมั่นตั้งใจในการส่งมอบบริการที่ดีและมีคุณภาพ ตลอดจนสามารถเข้าใจความต้องการหรือปัญหาที่แท้จริงของผู้รับบริการหรือประชาชนและสามารถดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาหรือให้คำปรึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการหรือประชาชน

<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : แสดงความเต็มใจในการให้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

<p>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องเมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน ● รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือบิดการะ ● รับฟังข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการอย่างตั้งใจ โดยไม่แสดงความไม่พอใจ ● ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
<p>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกิน ความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ ● ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน ● นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ● ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป
<p>ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการและ/หรือ ใช้เวลาแสวงหาข้อมูล และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ● ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
<p>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนแก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด ● ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ ● สามารถให้ความเห็นส่วนตัว ที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

คำจำกัดความ : ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ● หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ● ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
<p>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้องหรืออาจมีผลกระทบต่อการทำงานที่ของตน ● ติดตาม รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง
<p>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ศึกษามาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เข้าใจประเด็นหลัก ๆ ที่สำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง ● สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ● สั่งสมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต ● สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
<p>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม

<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ● ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
<p>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ● ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน ● มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

4. จริยธรรม (Integrity-ING)

คำจำกัดความ : การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพราชการ

<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : มีความซื่อสัตย์สุจริต</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย ● แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริตเปิดเผยตรงไปตรงมา
<p>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● รักษาวาจา มีสัจจะเชื่อถือได้ พุคอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง ● มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผลเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย
<p>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน ● เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ

<p>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอ้างความถูกต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> • อ้างความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงานและประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ • กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรมแม้ผลของการปฏิบัติ อาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
<p>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อผลของความยุติธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • อ้างความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงานและประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจจริงในการทำงานร่วมกับคนอื่น โดยมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างกลุ่มบุคคล อาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือประสานกัน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่องานและผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานจนเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีในทางสังคมระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีเครือข่ายในการปฏิบัติงาน

<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม • รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม • ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม
<p>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • เชื้อเพื่อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
<p>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> • รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

<ul style="list-style-type: none"> ● ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม ● ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
<p>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนและช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ ● แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ ● รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ ลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
<p>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เสริมสร้างความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ● ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ● ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติการกิจใหญ่น้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล ● ประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรและสามารถสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะ มีความสำคัญเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือการพัฒนาบุคคลให้ตรงกับความต้องการขององค์กร ช่วยตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้ชัดเจนขึ้น บุคลากรและองค์กรได้รับการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นจนทุกคนในองค์กรมีความผูกพันกันร่วมกันสร้างงาน ผลงานเพื่อไปสู่เป้าหมายอันเดียวกันอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1. ความเป็นมา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ได้บัญญัติสิทธิและเสรีภาพด้านการศึกษาของปวงชนชาวไทยไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และในบทเฉพาะกาลมาตรา 335 (3) ได้กำหนดให้รัฐจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีภายในเวลาห้าปี หลังจากรัฐธรรมนูญประกาศใช้ ดังนั้นรัฐจะต้องดำเนินการตามที่รัฐธรรมนูญบัญญัติไว้และต้องเตรียมการให้พร้อมที่จะจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่งทั่วถึงมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งถือเป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทยที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาพื้นฐานให้แก่ประชาชนชาวไทยให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ กล่าวคือ มาตรา 10 ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย”

เพื่อเป็นการตอบสนองตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ จึงเป็นหน่วยงานที่จะต้องมาร่วมกันเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

2. ทิศทางของการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาภาคบังคับ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานมีความเสมอภาคด้านโอกาส มีคุณธรรม จริยธรรมสามารถสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ประเพณี เมือง สกลนคร ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมสู่สากล เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้บนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยความร่วมมือของทุกภาคส่วน

2.2 พันธกิจ (Mission)

ขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ

2.2. 1 จัดและส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย การศึกษาภาคบังคับให้แก่เด็กนักเรียนในวัยเรียนทุกคนให้มีความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

2.2. 2 ส่งเสริมให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อมุ่งไปสู่มาตรฐานสถานศึกษา

2.2. 3 ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและประเมินผลให้สอดคล้องต่อความต้องการของท้องถิ่น

2.2. 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐานระบบปฏิบัติการเรียนรู้ปฎิรูปราชการ

2.2. 5 ส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีแหล่งการเรียนรู้วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นและมีส่วนร่วมพัฒนาของชุมชน

2.2. 6 ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเกิดประสิทธิผลสูงสุดด้านศักยภาพ

2.3 เป้าประสงค์ (Target)

ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสในการศึกษาภาคบังคับตามสิทธิอย่างเท่าเทียมทั่วถึงและตรงตามศักยภาพ

2.4 ค่านิยมร่วม

มุ่งมั่นทำงาน ประสานสามัคคี มีคุณธรรม เลิศล้ำบริการ

3. นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ

2558

3.1 นโยบายทั่วไป

1. การพัฒนาและปฏิรูปการศึกษาจะต้องยึดหลักการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความต้องการของทุกภาคส่วนในสังคม มีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งเป็นไปตามกระบวนการของสภาพัฒนาการแห่งชาติและสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และแนวนโยบาย

ของคณะรัฐมนตรี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นคงยั่งยืนในระบบการศึกษาของไทย

2. การสร้างโอกาสทางการศึกษาในสังคมไทยจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยการนำแนวทางพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่มได้มีโอกาสเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยสะดวก และสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเท่าเทียม

3. การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตรทางการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับความรู้ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ควบคู่ไปกับการส่งเสริมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและปลูกฝังคุณธรรม การสร้างวินัย ปลูกฝังอุดมการณ์ความยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ การมีจิตสาธารณะ ความตระหนักถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตนและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในหลักการประชาธิปไตย เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางความคิด อุดมการณ์ และความเชื่อ รวมทั้งรู้คุณค่าและสืบสานวัฒนธรรมและขนบประเพณีอันดีงามของไทย

4. การส่งเสริมและยกสถานะของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในระบบการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงในสังคมเป็นบุคลากรที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม มีภูมิความรู้และทักษะในการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู ตลอดจนมีฐานะและคุณภาพชีวิตที่ดีสอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมไทยในปัจจุบัน

5. การบริหารและการปฏิบัติราชการกระทรวงในทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญกับการบูรณาการการปฏิบัติของทุกหน่วยงานในสังกัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและประสานสอดคล้องกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานด้านการศึกษาที่ถูกต้อง รวดเร็ว และตรงกับความต้องการของสังคม

3.2 นโยบายเฉพาะ (ดำเนินการให้เห็นผลใน 1 ปี)

1. การพัฒนาการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และสนับสนุนการแก้ไขปัญหาและพัฒนา จังหวัดชายแดนภาคใต้

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

1.1 การพัฒนาการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษามีความเหมาะสมกับพื้นที่

1.2 สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้และแก้ไขปัญหาการอ่านภาษาไทยไม่ออกและเขียนไม่ได้ของนักเรียนในพื้นที่อย่างจริงจัง

1.3 สามารถพัฒนาระบบการให้ค่าตอบแทน สิ่งจูงใจและสวัสดิการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัยได้อย่างเหมาะสม

1.4 มีมาตรการด้านความปลอดภัยที่ชัดเจนสำหรับนักเรียนนักศึกษา ครู อาจารย์ และสถานศึกษาโดยการบูรณาการแผนและการปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงในพื้นที่

1.5 มีกิจกรรมสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาและการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนในพื้นที่เสี่ยงภัย รวมทั้งกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ เปิดโลกทัศน์และสร้างความหวัง การยึดมั่นในหลักคุณธรรมและสถาบันหลักของชาติให้กับนักเรียนนักศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างต่อเนื่อง

1.6 สามารถเสริมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับองค์การระหว่างประเทศโดยเฉพาะองค์การสหประชาชาติและยูเนสโก ประเทศกลุ่มประชาชาติมุสลิม ประเทศเพื่อนบ้าน และสื่อมวลชนอย่างต่อเนื่อง

2. การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 และการดำรงความต่อเนื่องภายหลังการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

2.1 โครงสร้างพื้นฐานทางการศึกษาของภาครัฐและเอกชน นักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558

2.2 มีกิจกรรมการเรียนรู้ ขยายความสัมพันธ์และพัฒนาความร่วมมือทางการศึกษาและการแลกเปลี่ยนทางการศึกษากับประเทศสมาชิกอาเซียนอย่างต่อเนื่อง

2.3 สามารถพัฒนาและเสริมทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษาประเทศสมาชิกอาเซียน สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน การยอมรับในความแตกต่างหลากหลายในลักษณะพหุสังคมวัฒนธรรมและให้ความเคารพในอุดมการณ์ความเชื่อบนพื้นฐานของหลักสิทธิมนุษยชนและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ให้กับนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม

3. การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันและสนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

3.1 มีแนวทางการส่งเสริมและดำเนินการเพื่อปรับสัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาและสามัญศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการกำลังคนในตลาดแรงงานรองรับการพัฒนาประเทศ

3.2 มีแนวทางการพัฒนาหลักสูตร ระบบการจัดการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา รองรับทิศทางการพัฒนาประเทศโดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นฐานการพัฒนา

3.3 มีกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมการวิจัย พัฒนาและการสร้างนวัตกรรมในสถาบันทางการศึกษา เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์และสร้างมูลค่าสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

3.4 มีแผนงานและโครงการเพื่อส่งเสริมการผลิตกำลังคนด้านการศึกษาตอบสนองต่อภาคการผลิตสินค้าและอาหาร ภาคการท่องเที่ยว ภาคการบริการ ภาคการขนส่ง บุคลากรทางการแพทย์และพยาบาลและอื่น ๆ ในสาขาที่มีความขาดแคลนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการจัดทำความตกลงร่วมระหว่างภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนการผลิต การพัฒนาระบบการจัดการและการพัฒนา กำลังคนทั้งระบบ

3.5 มีกิจกรรมเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้และการพัฒนาต่อยอดความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ วิสาหกิจ การประกอบอาชีพและดำเนินธุรกิจ ควบคู่ไปกับการเผยแพร่องค์ความรู้และแนวทางการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันในการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบอย่างเป็นรูปธรรม

4. การมุ่งเน้นการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
ให้มีคุณภาพ

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

4.1 มีแนวทางการพัฒนาระบบการผลิตครูให้เพียงพอต่อความต้องการ
และเหมาะสมกับอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และปรับระบบ
การรับรองมาตรฐานวิชาชีพครูให้เอื้อต่อการเพิ่มโอกาสให้มีบุคลากรที่มีความรู้และ
ประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้ามาในระบบการศึกษา

4.2 ระบบการบริหารงานบุคคล การย้ายบรรจุ และการประเมิน
วิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีมาตรฐานระดับสากล สามารถเพิ่ม
ศักยภาพในการให้การศึกษาและลดภาระงานที่ไม่จำเป็นรวมทั้งไม่ส่งผลกระทบต่อ
การปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก

4.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจิตวิญญาณของความเป็นครู
การเป็นครูมืออาชีพและยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

4.4 สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาตามเส้นทางวิชาชีพและ
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างเป็นระบบ มีระบบสนับสนุนการพัฒนาตนเองและ
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามา
ประยุกต์ใช้ในการระบบคลังความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินผลอย่างเป็น
รูปธรรม

4.5 มีแผนงานและโครงการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตครู อาจารย์ และ
บุคลากรทางการศึกษา โดยการพัฒนาระบบสวัสดิการที่มุ่งการแก้ไขปัญหาและให้การ
ช่วยเหลือที่ยั่งยืนและให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาหนี้สินอย่างเป็นระบบ

5. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทันสมัย

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

5.1 น้อมนำแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
พระเจ้าอยู่หัวมาเป็นหลักในการดำเนินแผนงานและโครงการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศเพื่อการศึกษา

5.2 การดำเนินแผนงานและโครงการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศเพื่อการศึกษาจะต้องพิจารณาถึงความพร้อมและความเหมาะสมกับหลักสูตร

และระดับการเรียนรู้ การสอน ความคุ้มค่า ความจำเป็นในการลดอุปสรรคและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การยกระดับคุณภาพการศึกษา รวมทั้งความเท่าเทียมและครอบคลุมพื้นที่

5.3 มีแผนงานและโครงการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบ โดยขยายโรงเรียนนำร่องในการจัดทำ ห้องเรียน Smart Classroom ออกสู่ส่วนภูมิภาคมากขึ้น

5.4 สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและ บูรณาการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เครือข่ายต่าง ๆ เชื่อมโยงกับสถิติข้อมูลทางการศึกษา และประมวลผลข้อมูลที่สำคัญสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากร ทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ 2558 ของกระทรวงศึกษาธิการ

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

6.1 สามารถถ่ายทอดนโยบายพื้นฐานและนโยบายเร่งด่วนของ คณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษาลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้การนำสู่ การปฏิบัติสามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนและติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ ได้อย่างต่อเนื่อง

6.2 สามารถสื่อสารถ่ายทอดให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับ มีความรู้และความเข้าใจในสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2558 และพัฒนาตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ภายในช่วง เดือนแรกของปีงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติราชการในภาพรวมเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

6.3 หน่วยงานส่วนกลางสามารถให้การสนับสนุนทรัพยากรอย่าง เพียงพอในการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2558 ของหน่วยปฏิบัติในระดับพื้นที่

6.4 มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานให้มี ประสิทธิภาพ เพื่อให้การได้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อการทบทวนและ ปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ทันต่อเหตุการณ์

6.5 สามารถติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติราชการและ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาสได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถกำหนด

มาตรการเพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างทันต่อสถานการณ์ มีระบบวิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณและจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ รวมทั้งมีระบบการกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7. การดำเนินการตามแผนการศึกษาแห่งชาติและการปฏิรูปการศึกษา

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

7.1 มีความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2 และเป็นไปตามเป้าหมายเมื่อสิ้นสุดแผนฯ ปี พ.ศ. 2559 และสามารถดำเนินการจัดทำร่างแผนการศึกษาแห่งชาติในห้วงระยะเวลาต่อไป

7.2 มีแผนงานและโครงการในการจัดและส่งเสริมการศึกษา โดยเฉพาะ การดำเนินการต่อเนื่องของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบให้เชื่อมโยงกันทั้งการปฏิรูป หลักสูตรและการปฏิรูปการเรียนการสอนกับการเรียนรู้ยุคใหม่ ปฏิรูประบบการผลิตและ พัฒนาครู การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการปฏิรูปการเรียนรู้ การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และการส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วม ในการจัดและสนับสนุนการศึกษา

7.3 สามารถติดตามรายละเอียดแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของ สภาปฏิรูปแห่งชาติ สถาบันบัญญัติแห่งชาติ และแนวนโยบายของคณะรัฐมนตรี ได้อย่าง ต่อเนื่อง และสามารถรายงานสรุปความก้าวหน้าเป็นรายไตรมาส รวมทั้งสามารถวาง แนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงโครงสร้าง ระบบงาน กฎหมาย ระบบการบริหาร จัดการและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างเป็นระบบ

3.3 นโยบายเร่งด่วน (ดำเนินการให้เห็นผลใน 3 เดือน)

1. เร่งสำรวจและให้ความช่วยเหลือเยียวยา รวมทั้งฟื้นฟูโรงเรียน สถานศึกษา นักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับผลกระทบ จากเหตุการณ์อุทกภัยโดยเร็ว

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

โรงเรียน สถานศึกษา นักเรียน นักศึกษา ครูอาจารย์ และบุคลากรทางการ ศึกษาได้รับการช่วยเหลือเยียวยาและฟื้นฟูให้สามารถทำการเรียนการสอนได้ตามปกติ อย่างรวดเร็ว

2. เร่งแก้ไขปัญหาคความรุนแรงและเหตุทะเลาะวิวาทของนักศึกษาอาชีวศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

2.1 มีการดำเนินการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาคที่ชัดเจนและมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

2.2 ไม่มีเหตุทะเลาะวิวาทของนักศึกษาอาชีวศึกษาจนส่งผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนทั่วไป/จำนวนเหตุทะเลาะวิวาทของนักศึกษาอาชีวศึกษาในช่วง 3 เดือนลดลงอย่างชัดเจน

3. เร่งสร้างค่านิยมอาชีวศึกษา ปรับภาพลักษณ์ และกำหนดมาตรการเพื่อจูงใจให้นักเรียนนักศึกษา พ่อ แม่และผู้ปกครอง มีความยินดีและส่งเสริมให้บุตรหลานเข้ารับการศึกษาในสายอาชีพอาชีวศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะวิชาชีพที่ขาดแคลนและเป็นความต้องการของตลาดแรงงาน

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย

3.1 มีกิจกรรมเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการศึกษาในสายอาชีพอาชีวศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3.2 มีการกำหนดแผนงานหรือมาตรการเพื่อจูงใจในการเข้ารับการศึกษาสายอาชีพอาชีวศึกษาโดยเฉพาะวิชาชีพที่ขาดแคลนและมีระบบการติดตามควบคุม อย่างเป็นระบบและชัดเจน

4. ทบทวนหลักสูตร การเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาระบวนการคิด วิเคราะห์ มีเวลาทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ รวมทั้งปลูกฝังในเรื่องค่านิยมหลัก มีคุณธรรม จริยธรรม สร้างวินัย จิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม การยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และความภาคภูมิใจในการเป็นคนไทย

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย

4.1 มีแนวทางปรับปรุงหลักสูตรให้เด็กและเยาวชนได้พัฒนาระบวนการคิด ทักษะ ความสามารถอย่างรอบด้านทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมสติปัญญา การปลูกฝังค่านิยม 12 ประการ การเรียนรู้ประสบการณ์ จากการทำกิจกรรม ฝึกปฏิบัติอย่างเหมาะสม แต่ละช่วงวัย และการวางพื้นฐานเพื่อการทำงาน การศึกษาเพื่ออาชีพ

4.2 นำร่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีและผลักดัน
กฎหมายที่จะเป็นรากฐานและกลไก การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาระยะยาว

5. . เร่งพิจารณาทบทวนการอุดหนุนรายหัวแก่นักเรียนในระดับการศึกษา
ขั้นพื้นฐานทั้งของภาครัฐและเอกชน การช่วยเหลือค่าอุปกรณ์การเรียนของนักเรียน
สายอาชีพ อาชีวศึกษา และการช่วยเหลือเด็กยากจน พิการ และด้อยโอกาส

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

5.1 มีกระบวนการพิจารณาอย่างรอบคอบและสามารถเสนอขออนุมัติ/
เห็นชอบได้ตามขั้นตอนตามกฎหมายและกฎระเบียบที่กำหนด

5.2 สามารถให้การอุดหนุนและการช่วยเหลือมีความเหมาะสมกับ
สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

6 . เร่งขยายบทบาทของภาคเอกชนในการมีส่วนร่วมในระบบการศึกษา
โดยเฉพาะการจัดทำข้อตกลงระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนในการให้การสนับสนุน
และการรับนักเรียนนักศึกษาเข้าทำงานหลังสำเร็จการศึกษาและการสนับสนุนอื่น ๆ ให้เพิ่ม
มากขึ้น

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

6.1 มีแนวทางและมาตรการจูงใจภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในระบบ
การศึกษา

6.2 มีการจัดทำข้อตกลงกับผู้ประกอบการธุรกิจเอกชนในการให้การ
สนับสนุนเพิ่มมากขึ้น

7 . เร่งปรับระบบการบรรจุครูและการรับรองมาตรฐานวิชาชีพครูให้เอื้อ
ต่อการเพิ่มโอกาสให้บุคคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้ามาในระบบ
การศึกษาเพิ่มมากขึ้น เพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูและบุคลากร
อาชีวศึกษา และครูสาขาขาดแคลนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

7.1 มีกระบวนการพิจารณาอย่างรอบคอบและสามารถเสนอขออนุมัติ/
เห็นชอบได้ตามขั้นตอนตามกฎหมายและกฎระเบียบที่กำหนด รวมถึงปรับแก้กฎหมายและ
ระเบียบที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

7.2 สามารถปรับระบบการบรรจุครูและการรับรองมาตรฐานวิชาชีพครูให้เอื้อต่อการเพิ่มโอกาสให้มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เข้ามาในระบบการศึกษาเพิ่มมากขึ้น

8 . เร่งทบทวนมาตรการการจัดกิจกรรมรับน้องของนักเรียนนักศึกษาในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และมาตรการติดตาม ควบคุม การลักลอบการจัดกิจกรรมรับน้อง ทั้งภายในและภายนอกสถาบันการศึกษาให้เป็นไปในแนวทางที่สร้างสรรค์ปลอดภัย ปราศจากการใช้ความรุนแรง การละเมิดและคุกคามทางเพศรวมทั้งไม่ขัดต่อหลักศีลธรรมขนบประเพณีอันดีงามและเป็นไปตามหลักสิทธิมนุษยชน โดยให้มีผลบังคับใช้ให้ทุกสถาบันศึกษายึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

8.1 มีกระบวนการพิจารณาอย่างรอบคอบและสามารถเสนอขออนุมัติ/เห็นชอบได้ตามขั้นตอนตามกฎหมายและกฎระเบียบที่กำหนด

8.2 มีมาตรการและแนวทางที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

9 . เร่งทบทวนมาตรการความปลอดภัยสำหรับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาออกสถานศึกษาและมาตรการความปลอดภัยในการเดินทางและการขนส่งเป็นหมู่คณะของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยให้มีผลบังคับใช้ให้ทุกสถาบันศึกษายึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

9.1 มีกระบวนการพิจารณาอย่างรอบคอบและสามารถเสนอขออนุมัติ/เห็นชอบได้ตามขั้นตอนตามกฎหมายและกฎระเบียบที่กำหนด

9.2 มีมาตรการและแนวทางที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

10 . เร่งดำเนินการตามนโยบายเร่งด่วนของคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษาทั้งที่เป็นหน่วยรับผิดชอบหลักและหน่วยสนับสนุนให้เห็นผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นไปตามเป้าหมายและกรอบระยะเวลาที่กำหนด

เป้าหมายในการดำเนินนโยบาย :

- 10.1 มีการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินการตามนโยบาย
เร่งด่วนที่ชัดเจน
- 10.2 มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรม
รองรับอย่างเป็นรูปธรรม
- 10.3 มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผล
ที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
- 10.4 มีระบบการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดมาตรการในการ
แก้ไขปัญหาและลดผลกระทบทางลบได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินการได้ตาม
เป้าหมายที่กำหนด
- 10.5 สามารถให้ข้อมูลที่ต้องการและทันสมัยต่อคณะกรรมการและสังคม
ได้อย่างรวดเร็ว

4. การขับเคลื่อนและกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบาย

- 4.1 นโยบายทั่วไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานทั้งปวงของ
ทุกหน่วยงานและบุคลากรในสังกัดของ ศธ.
- 4.2 สป. ดำเนินการทบทวนตัวชี้วัด กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ/
กิจกรรมในแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2558 รองรับการดำเนินงานและการติดตาม
ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานนโยบายของคณะกรรมการและนโยบาย
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประจำปี (นโยบายเฉพาะและนโยบายเร่งด่วน)
ออกแบบกระบวนการ กลไก และแนวทางการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล รวมทั้ง
สื่อสารถ่ายทอดให้หน่วยปฏิบัติได้รับทราบทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้การนำสู่
การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพให้แล้วเสร็จภายในเดือนแรกของปีงบประมาณ 2558
- 4.3 หน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและดำเนินการให้เป็นไปตาม
แนวทางที่กำหนด
- 4.4 สป. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานสรุปนำเรียน
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อกรณาทราบผลการปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้ง
ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้อง และข้อเสนอแนะ ดังนี้

4.4.1 จัดทำรายงานและสรุปผลการปฏิบัติตามนโยบายเฉพาะในเดือนสุดท้ายทุกไตรมาสของปีงบประมาณ 2558 (ก่อนวันจันทร์สัปดาห์สุดท้ายของเดือน ธ.ค. 57 และ มี.ค. มี.ย. ก.ย. 58)

4.4.2 จัดทำรายงานและสรุปผลการปฏิบัติตามนโยบายเร่งด่วนทุกเดือนตลอด 3 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2558 (ก่อนวันจันทร์สัปดาห์สุดท้ายของเดือน ต.ค. พ.ย. และ ธ.ค.57)

4.4.3 การจัดทำรายงานและสรุปผลการปฏิบัติ ตามข้อ 4.4.1 และ 4.4.4 อาจมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีการสั่งการให้ทราบเพื่อให้การดำเนินการเกิดความเหมาะสมต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เป็นหนึ่งในจำนวน 4 เขตการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย 7 อำเภอ คือ (1) อำเภอเมืองสกลนคร (2) อำเภอกุสุมาลย์ (3) อำเภอโพนนาแก้ว (4) อำเภอโคกศรีสุพรรณ (5) อำเภอเต่างอย (6) อำเภอภูพาน (7) อำเภอกุดบาก จำนวนประชากรรวม 402,431 คน

จำนวนสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษามีทุกระดับ ทุกประเภท ประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 176 แห่ง สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา 2 แห่ง สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา 2 แห่ง สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น 5 แห่ง สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ 3 แห่ง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 1 แห่ง และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 25 แห่ง

จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา ครู 2,356 คน บุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ 102 คน นักเรียน 41,211 คน บริหารจัดการศึกษา 17 ศูนย์อำนวยการเครือข่าย รวมทั้งโรงเรียนเอกชน ครอบคลุม 201 โรงเรียน

การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 5 มาตรา 39 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553

มาตรา 8 มาตรา 34 วรรคสอง ได้กำหนดให้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็น 8 กลุ่ม และออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เป็น 7 กลุ่ม และเพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของทุกกลุ่มขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555)

1. **กลุ่มอำนวยการ (Director)** มีขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1.1 งานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.2 งานช่วยอำนวยการ
- 1.3 งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดลอม
- 1.4 งานยานพาหนะ
- 1.5 งานการจัดระบบบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.6 งานประสานงาน
- 1.7 งานเลือกและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ
- 1.8 งานประชาสัมพันธ์
- 1.9 งานสวัสดิการ สวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. **กลุ่มงานบริหารการเงินและสินทรัพย์ (Financial and Assets)**

มีขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 2.1 งานบริหารการเงิน
- 2.2 งานบริหารงานบัญชี
- 2.3 งานบริหารงานพัสดุ
- 2.4 งานบริหารงานสินทรัพย์
- 2.5 ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน งานบัญชี

งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มงานบริหารงานบุคคล (Personnel) มีขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.1 วางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่งและวิสัยฐานะ

3.2 สรรหา บรรจุตำแหน่ง ย้าย โอน และการออกจากราชการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

3.4 พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ

3.5 ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์และการดำเนินคดีของรัฐ

3.6 ปฏิบัติงานเลขานุการ อนุกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่

การศึกษา

3.7 ชุรการ

4. กลุ่มนโยบายและแผน (Policies and Plans) มีขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 งานธุรการ

4.2 งานข้อมูลสารสนเทศ

4.3 งานนโยบายและแผน

4.4 งานวิเคราะห์งบประมาณ

4.5 งานติดตาม ประเมินและรายงานผล

4.6 งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (Promote Education) มีขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้

5.1 งานส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

5.2 งานส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

5.3 งานประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

5.4 งานส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ

- 5.5 งานส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น
- 5.6 งานส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 5.7 งานส่งเสริมกิจงานกิจกรรมพิเศษและงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- 5.8 งานประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริม ป้องกันแก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 5.9 งานวิเทศสัมพันธ์
- 5.10 งานประสาน ส่งเสริมการศึกษาการศึกษากับศาสนาและการวัฒนธรรม
- 5.11 งานส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 5.12 งานประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
- 6. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา (Supervision and Monitoring)** มีขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้
- 6.1 งาน ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนา หลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา (หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย) และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ
- 6.2 งานนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
- 6.3 งานศึกษาวิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริม และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 6.4 งานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศ การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
- 6.5 งานปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7. **กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน (Private Education)** มีขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 7.1 งานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน
- 7.2 งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน
- 7.3 งานดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนเอกชน
- 7.4 งานดำเนินการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน
- 7.5 งานดำเนินการเกี่ยวกับสถาบัน/ศูนย์การศึกษาอิสลาม
- 7.6 งานส่งเสริมการอุดหนุน กองทุนสงเคราะห์และสวัสดิการ
- 7.7 งานข้อมูลสารสนเทศและแผนสถานศึกษาเอกชน
- 7.8 งานเลขานุการคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ในระดับจังหวัด

8. **หน่วยตรวจสอบภายใน (Internal Audit)** มีขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 8.1 งานตรวจสอบภายใน
- 8.2 งานบริหารการตรวจสอบ
- 8.3 งานธุรการและสารสนเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เจณิศจี ไพบุลย์สวัสดิ์ (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาขีด

ความสามารถของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยทำการศึกษาวิจัยด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง จำนวน 15 คน ส่วนผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกจำนวน 43 คน ใช้แบบศึกษาขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุดและค่าต่ำสุด จากผลการศึกษาพบว่า

1. ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ชีตความสามารถด้านจริยธรรม และทัศนคติในการทำงาน ภาวะการเป็นผู้นำ ทักษะในการทำงาน การวางแผนและการจัดการ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ความรู้ ความคิด สร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ในการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ชีตความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก ตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกมีความคิดเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ว่าชีตความสามารถด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะการเป็นผู้นำ การวางแผนและการจัดการ เทคโนโลยี และวิสัยทัศน์ในการทำงาน ความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก แต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารกองกับหัวหน้าแผนกมีความแตกต่างกัน

เยาวมาลย์ หนุ่นวิวัฒน์ (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาชีตความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา เพื่อกำหนดชีตความสามารถหลักและกำหนดชีตความสามารถตามระดับตำแหน่งของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถามที่ประยุกต์จากการศึกษาของสามคมฝึกรอบรมและพัฒนาของ สหรัฐอเมริกา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ประกอบด้วย นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี จำนวน 16 คน ผลการศึกษาพบว่า 1. ชีตความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษาประกอบด้วยชีตความสามารถ 8 ด้าน ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้ดังนี้ (1) ด้านการทำงานเป็นทีม (2) ด้านภาวะผู้นำ (3) ด้านทักษะวิชาชีพ (4) ด้านการสื่อสาร (5) ด้านการสืบค้นข้อมูล (6) ด้านการบริหารและการจัดการในหน้าที่ (7) ด้านการใช้ความคิด และ (8) ด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร 2. เมื่อพิจารณาตามระดับตำแหน่งพบว่า ชีตความสามารถหลัก ทั้ง 8 ด้าน ได้รับเลือกเป็นชีตความสามารถตามระดับตำแหน่งด้วยเช่นกัน แต่การเรียงอันดับความจำเป็นแตกต่างกัน ในระดับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความรู้ ความเข้าใจในองค์กร และชีตความสามารถด้านการใช้ความคิดไม่ได้รับเลือกให้เป็นชีตความสามารถในระดับนี้

ปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น เพื่อกำหนดตัวแบบสมรรถนะของพยาบาลประจำการศึกษาและเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลขอนแก่นและการหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้น มีการดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่แรก เป็นการกำหนดตัวแบบสมรรถนะของพยาบาลประจำการโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าตัวแบบสมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่นมีจำนวน 11 ด้าน ได้แก่ (1) ความรู้ความสามารถทางการพยาบาล (2) ด้านการสอน (3) ด้านการดูแลช่วยเหลือ (4) ด้านการวินิจฉัยและการเฝ้าระวัง (5) ด้านการดูแลผู้ป่วยวิกฤติและฉุกเฉิน (6) ด้านการวางแผนการพยาบาล การนำแผน การรักษาและการพยาบาลไปปฏิบัติและติดตามผล (7) ด้านภาวะผู้นำ (8) ด้านการพิทักษ์สิทธิของผู้ใช้บริการและการเป็นผู้แทนผู้ป่วย (9) ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ (10) ด้านการบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพ และดำเนินการประกันคุณภาพ การปฏิบัติการพยาบาล และ (11) ด้านนวัตกรรมและการวิจัยทางการพยาบาล

ขั้นตอนที่สอง เป็นการศึกษเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น อยู่ในระดับสูง 10 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ (2) ด้านการวินิจฉัยและการเฝ้าระวัง (3) ด้านความรู้ความสามารถทางการพยาบาล (4) ด้านการสอน (5) ด้านการดูแลผู้ป่วยวิกฤติและฉุกเฉิน (6) ด้านการวางแผนการพยาบาลการนำแผนการรักษาและการพยาบาลไปปฏิบัติและติดตามผล (7) ด้านภาวะผู้นำ (8) ด้านการพิทักษ์สิทธิของผู้ใช้บริการและการเป็นผู้แทนผู้ป่วย (9) ด้านการบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพ และดำเนินการประกันคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล (10) ด้านการดูแลช่วยเหลือ

ขั้นตอนที่สาม เป็นการหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้น โดยใช้แบบสัมภาษณ์ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 5 คน ผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการพัฒนา คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถประกอบด้วย การฝึกอบรม การประชุม การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาดูงานและกิจกรรมพัฒนาทางการพยาบาล การพัฒนาด้านทักษะ ประสบการณ์ ประกอบด้วย การสอน การฝึกปฏิบัติมีระบบที่เลี้ยง และปัจจัยเอื้อที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนา ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ การมอบหมายงาน

มีการเสริมพลังอำนาจ การสร้างแรงจูงใจและมีระบบการประเมินผลที่อิงสมรรถนะ เพื่อวัดผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงานและสมรรถนะด้านความรู้ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหารใน 3 อันดับแรก คือ หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหารและการเป็นผู้นำ มีความรู้ด้านวิชาการของผู้บริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความต้องการวิธีการและรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรม สัมมนาและการศึกษาดูงาน

ศศิวิไล ทองพั่ว (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชนและศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชน เขตการสาธารณสุข 6 ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างจำนวน 130 ผลการวิจัยพบว่า ระดับของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชนเขตการสาธารณสุข 6 อยู่ในระดับสูง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา การได้รับการประชุม /อบรม /สัมมนา ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางอาชีพ โครงสร้างงาน และปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเภสัชกรและปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชน เขตการสาธารณสุข 6 ได้แก่ ทักษะในการทำงานและฐานะทางอาชีพ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของเภสัชกรโรงพยาบาลชุมชน คือ การอบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ส่งเสริมสมรรถนะที่จำเป็นของเภสัชกรโรงพยาบาลชุมชนอย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ศุภวรรณ เสาธานนท์ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป็นตัวแบบสมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนสมรรถนะ 12 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านคลินิกทันตกรรม (2) ด้านสร้างเสริมสุขภาพ (3) ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ (4) ด้านการบริหารจัดการ (5) ด้านภาวะผู้นำ (6) ด้านการติดต่อสื่อสาร (7) ด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (8) ด้านการทำงานเป็นทีมและ การประสานงาน (9) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (10) ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (11) ด้านการคิดวิเคราะห์ และ (12) ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย รายการสมรรถนะทั้งหมด 91 รายการ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นในระดับมากที่สุด 28 รายการ และเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในระดับมาก 63 รายการ

ชัยโย สุวรรณรัตน์ (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจในการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะ ด้านความรู้ของบุคลากรเทศบาลตำบลในภารกิจถ่ายโอนการจัดการศึกษาอยู่ในระดับสูงทุกด้านตามลำดับ ด้านบุคลากร ด้านบริหารทั่วไป ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการและสมรรถนะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในภารกิจถ่ายโอนการจัดการศึกษาอยู่ในระดับสูงมาก ตามลำดับ ได้แก่ ด้านบริหารทั่วไป ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการอยู่ในระดับสูง ส่วนสมรรถนะด้านทัศนคติของบุคลากรเทศบาลตำบลในภารกิจถ่ายโอนจัดการการศึกษาอยู่ในระดับสูงมาก คือ ด้านบุคลากร ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านงบประมาณ และอยู่ในระดับสูง คือ ด้านวิชาการ สำหรับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเทศบาลทั้ง 3 ด้าน ด้านความรู้ ด้านความสามารถ โดยการฝึกอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ด้านทัศนคติ ควรเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีต่อการถ่ายโอนการจัดการศึกษา มีการจัดอบรมความรู้และวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีและยอมรับการถ่ายโอน การจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น

จิตรา ปราชญ์นิวัฒน์ (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จำเป็นในการบริหารและการปฏิบัติงานของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จำนวนสมรรถนะ 11 ด้าน แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ควบคุมให้มีการฝึกอบรม การจัดเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติการบริหารจัดการและการแก้ปัญหา โดยใช้สถานการณ์จำลองด้านทักษะประสบการณ์ ควบคุมให้มีการศึกษาดูงาน การนำเสนอผลงานด้านการบริหารและพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูล และปัจจัยเอื้อที่ทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอ คือ การให้ความสำคัญกับผลการทำงานของผู้บริหาร การนำเอาสมรรถนะมาประกอบการพิจารณา ความดี ความชอบและนโยบายของรัฐบาลในการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอ

พิสมัย พวงคำ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาค่ามัธยฐานฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ได้สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ มีสมรรถนะหลัก 11 ด้าน ตามลำดับ ได้ดังนี้ 1) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) การมุ่งเน้นให้บริการ 3) คุณธรรมและจริยธรรม 4) การทำงานเป็นทีม 5) ทักษะการใช้ความคิด 6) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ภาวะผู้นำ 8) ความสามารถทางวิชาการ 9) ทักษะในการสื่อสาร 10) ความสามารถในการแก้ปัญหา และ 11) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 76 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดจำนวน 50 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดจำนวน 26 รายการ

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง เป็นงานวิจัยเอกสารที่รวบรวมเอกสารของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ช่วงหลังประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542-2549) และการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตตั้งแต่ ค.ศ. 2000-2006 ซึ่งประเทศไทยและต่างประเทศกำหนดกรอบแนวคิดสมรรถนะครู สอดคล้องกัน 15 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้ในเนื้อหาวิชา 2) การสื่อสารและการใช้ภาษา 3) การพัฒนาหลักสูตร 4) การจัดการเรียนรู้ 5) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 6) การบริหารจัดการ ชั้นเรียน 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทาง

การศึกษา 8) การวัดและประเมินผล 9) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
 10) จิตวิทยาสำหรับครู 11) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 12) คุณธรรม จริยธรรมและ
 จรรยาบรรณในวิชาชีพ 13) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม 14) การพัฒนาตนเองและ
 วิชาชีพ และ 15) การพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน สมรรถนะแต่ละด้านมีรายละเอียด
 แตกต่างกันเล็กน้อยตามบริบทสังคม

โดยสรุปจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่าในองค์กรและ
 หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการนำเรื่องสมรรถนะมาเป็น
 ตัวชี้วัดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลเพราะสมรรถนะบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ
 ซึ่งองค์กรและหน่วยงานดังกล่าวมักนำสมรรถนะมากำหนดระดับพฤติกรรมสร้างเป็น
 เครื่องมือใช้ในการประเมินหรือวัดพฤติกรรมในความสามารถของบุคคลในองค์กร
 เป้าหมายในการประเมินหรือนำไปใช้ส่วนใหญ่ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนา
 บุคลากรให้มีสมรรถนะและศักยภาพของการปฏิบัติงานซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา
 สมรรถนะที่มีอยู่ตามความเป็นจริงและที่จำเป็นของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยนำกรอบการประเมินสมรรถนะหลัก
 ในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ. มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง
 ซอภธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม