

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหาร วิทยาลัยครูสระหว้านะเขต
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่
เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.1 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ
 - 1.3 ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.4 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 1.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 1.6 ประเภทของสมรรถนะ
2. สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
 - 2.1 ความหมายของสมรรถนะของผู้บริหาร
 - 2.2 สมรรถนะของผู้บริหาร
 - 2.2.1 สมรรถนะหลัก
 - 2.2.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 2.2.1.2 การบริการที่ดี
 - 2.2.1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
 - 2.2.1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
 - 2.2.1.5 การทำงานเป็นทีม
 - 2.2.2 สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย
 - 2.2.2.1 ภาวะผู้นำ
 - 2.2.2.2 วิสัยทัศน์
 - 2.2.2.3 การวางกลยุทธ์
 - 2.2.2.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
 - 2.2.2.5 การควบคุมตนเอง

2.2.2.6 การสอนงาน และการมอบหมายงาน

3. บริบทของวิทยาลัยครูสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย

ประชาชนลาว

3.1 ข้อมูลทั่วไป

3.2 ข้อมูลด้านการบริหาร และจำนวนบุคลากร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

1. แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อปี 1970 โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และข่าวสารเรื่องราวต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้แก่ชาวต่างชาติ ทั้งในประเทศ และประเทศ ต่าง ๆ ทั่วโลก ได้ว่าจ้างบริษัท McBer ภายใต้การนำของ ศาสตราจารย์ Dr. David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และที่ปรึกษาองค์การธุรกิจต่าง ๆ ให้เข้ามาแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรขององค์การ โดยการสร้าง และพัฒนาเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรแทน แบบทดสอบชุดเก่าที่พบว่า มีข้อจำกัด และจุดอ่อนหลายประการ สำนักข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาคัดเลือกบุคลากร โดยใช้แบบทดสอบทักษะ “Foreign Service Exam” ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานนี้คิดว่า มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการวิเคราะห์แบบทดสอบพบว่า แบบทดสอบมีจุดอ่อน ดังนี้ 1) เป็นการวัดเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลาง และสูง และยังใช้เกณฑ์สูงมากในการตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศโดยเฉพาะคนผิวดำ (Minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะอคติ เลือกปฏิบัติไม่เป็นธรรม 2) มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้สูง บางคนกลับมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์การคาดหวัง แต่บางคนคะแนนสอบไม่ค่อนสูงมาก แต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน ต่อมา David C. McClelland ได้เริ่มทำการศึกษา โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของสำนักข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหาร

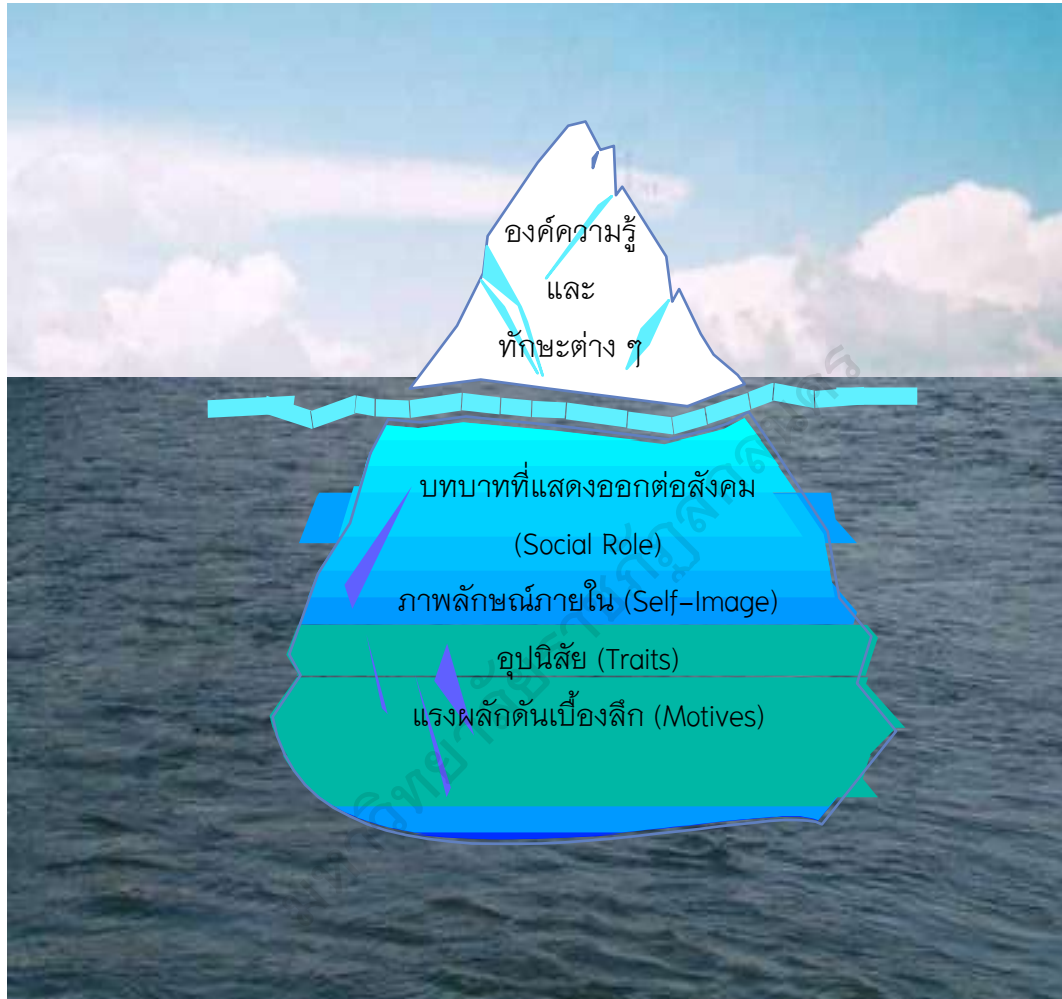
ระดับสูง และพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ อีก 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ด้วยคำถาม 6 ข้อ คือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์การทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ หลังจากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผล โดยเปรียบเทียบพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) ศาสตราจารย์นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติ และนิสัยอย่างไร แมคเคลแลนดีได้ใช้ความรู้เหล่านี้ ช่วยแก้ไขปัญหากการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา พัฒนาระบบ ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency System) มาประยุกต์ใช้ในแง่มุมต่าง ๆ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนมากขึ้น ดังจะพบว่าระบบบริการความสามารถเชิงสมรรถนะมีพัฒนาการมากกว่า 30 ปีแล้ว (เพเยอร์ สุตรัก, 2553, หน้า 10 -11)

McClelland (1999, p. 15) แบ่ง Competency ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ได้
2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่า คนทั่วไป ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของพนักงานทั้งสองกลุ่ม โดย David C. McClelland เรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performer) นี้ว่า สมรรถนะ (competency) หลังจากนั้นได้ทำการศึกษา

อีกหลายเรื่องเพื่อยืนยันว่า แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มักมีการอธิบายด้วย โมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล เปรียบเทียบได้ กับภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 เปรียบเทียบสมรรถนะกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: จิระ งอกศิลป์ (2550, หน้า 52)

จะเห็นว่า ส่วนที่เห็น และพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะ ต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล อย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก

(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, สำนักพัฒนา และส่งเสริมวิชาชีพ. 2549, หน้า 58)

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำสามารถสังเกตเห็นได้ ประกอบด้วย

1) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่คุณคนรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะการทำงาน เป็นต้น

2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณคนรู้ และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ ด้านการเงิน การบัญชี กฎหมาย เป็นต้น

“สมรรถนะ” เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของคุณคนกรใน ตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้ดีที่สุด และมีความเป็ยงเบน หรืออคติน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับวิธีการ คัดเลือกแบบเก่า ๆ ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจากผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School Credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude Test) และ การทดสอบความรู้ทาง วิชาการ (Knowledge Academic Test) (David C. McClelland, 1975, p. 57)

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1) บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่คุณคนต้องการสื่อให้ บุคคลอื่นในสังคม เห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

2) ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่คุณคนมอง ตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ หรือเป็นศิลปิน เป็นต้น

3) อุปนิสัย (Trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคุณคนที่เป็น พฤติกรรมถาวรเช่น เป็นคนใจดี ใจร้อน เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน โอบอ้อมอารี เป็นต้น

4) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของ บุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำที่ แสดงออกถึงความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

ปัจจุบันระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำ หน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจ วัฒนธรรม การเมืองของโลกของภูมิภาค และของประเทศควรมีผลทำให้ข้าราชการพะ นังงานต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องพัฒนา สมรรถนะการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร อันจะส่งผลให้ครู และบุคลากรเกิดขวัญ กำลังใจในการทำงาน ตลอดจนร่วมปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่าง เต็มกำลังความสามารถ (สำนักงานพัฒนา และส่งเสริมวิชาชีพ. 2549, หน้า 51)

แนวคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้กลายเป็นหัวข้อสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสนใจกันอย่างต่อเนื่องติดต่อกันเป็นเวลามากกว่า 10 ปี โดยองค์กรเหล่านี้พยายามศึกษาวิจัย เพื่อค้นหาว่ามีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความจริงแล้วแนวคิดเรื่องสมรรถนะไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่มีผู้ศึกษากันมาแล้วตั้งแต่สมัยโบราณ ในสมัยโรมันยุคต้น ได้มีความพยายามที่จะหาภาพรวม (Profile) ของผู้ที่จะเป็นทหารโรมันที่ดี โดยดูจากลักษณะเฉพาะ (Attribute) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น

2. ความเป็นมาของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ เริ่มขึ้นในปี 1970 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อบริษัทMcBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือ เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่เหล่านี้เป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมด การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่ เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skills) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งดังกล่าว แต่แบบทดสอบนี้มีจุดอ่อนบางประการ (สัทัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 12-13) กล่าวคือ เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลาง และสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศผิวดำ (Minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานมี ลักษณะ “การเลือกปฏิบัติ” และ มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป ต่อมา McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า โดย McClelland ได้เริ่มต้นงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)
2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด

3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ McClelland ต้องการค้นหาคือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี

3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือ Superior Performance นี้ว่า สมรรถนะ หรือ Competency

แนวคิดของแมคเคลล์แลนด์ปรากฏชัดเจนในบทความชื่อ “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 ซึ่งสรุปได้ว่า (พล สัณฑ์ โพธิ์ศรีทอง, 2548 อ้างอิงมาจาก สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. 2549, หน้า 56) องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน มิได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญา (IQ) ของคนเท่านั้นหากแต่ยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลด้วย โดยเฉพาะในเรื่องความมั่นคงทางอารมณ์ (EQ) การปรับตัวและเจตคติของบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาคะแนนสอบ

แนวคิดในการใช้สมรรถนะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในอเมริกาเหนือ โดยในปี ค.ศ. 1982 โบยาตซ์ซิล (Boyatzis) ได้เสนอผลงานตีพิมพ์เรื่อง “The competent Manager : A Model for Effective Performance” ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในงานบริหารในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันนี้เอง จอห์น ลาวเรน (John Raven) ก็ได้ตีพิมพ์หนังสือเล่มหนึ่งชื่อ “Competence in Modern World” ที่ประเทศอังกฤษ งานพิมพ์เกี่ยวกับสมรรถนะทั้งสองเรื่อง ได้ขยายความสนใจออกไปในวงกว้างจากแวดวงของนักวิชาการออกไปสู่โลกของผู้บริหาร ที่ปรึกษา และฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน ความรู้เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะก็ยังมีอิทธิพลต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านต่าง ๆ อาทิ การบริหารจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การศึกษาสุขภาพจิต การพัฒนาเศรษฐกิจ และการพัฒนาประเทศ สำหรับในประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์ดเปอเรชั่นไทย ธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนที่นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้เกิดผลสำเร็จอย่าง

ชัดเจน ดังเช่นกรณีของปูนซีเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และมีแนวคิดไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ และพลเรือนได้จ้างบริษัท เฮย์กรุ๊ป (Hay Group) เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based human resource development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารในระดับสูงในระบบราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (Webmaster. 2006)

3. ความหมายของสมรรถนะ

มีนักการศึกษา และหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้หลายทัศนะ ดังต่อไปนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 54 - 55) คำว่า สมรรถนะ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Competency ในภาษาไทยมีผู้ใช้อยู่หลายคำ เช่น สมรรถภาพ สมรรถนะ ศักยภาพ เป็นต้น คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้บัญญัติศัพท์ว่า ความสามารถ มีความสามารถ ความมีสัมฤทธิ์ผล ในที่นี้ จะใช้คำว่า สมรรถนะ เนื่องจากเป็นงานที่หน่วยงานภาครัฐ และนักวิชาการส่วนใหญ่ ใช้กันแพร่หลายที่สุด

คำนิยามของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ Competency นี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในตำรา บทความ ข้อเขียนทางวิชาการหลากหลาย โดยทั่วไปกล่าวกันว่า ไม่มีนิยามใดผิด หรือถูกแต่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้มากกว่า ตัวอย่างคำจำกัดความของคำว่า “สมรรถนะ” ตามที่มีผู้อธิบายไว้ อาทิเช่น

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล (Underlying characteristics) ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาท หรือตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ได้เป็นอย่างดี (McClelland, 1973, p. 77)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล ซึ่งมีผลต่ออกาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Boyatzis. 1982 p. 40)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น โดยบุคคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2547, หน้า 54)

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้นั้นมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน (Aitken, 1995 p. 29)

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะอย่าง เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Tight, 1996 p, 11)

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรขององค์กรต้องมี เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546, หน้า 28)

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ / ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในที่สุด (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2548 หน้า 32.)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถทำนายไปถึงผลของการปฏิบัติงานที่เหนือชั้นกว่าบุคคลอื่นได้อย่างมีความหมาย (MacLean. 2006)

สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ (อ้างอิงมาจาก สุภัฏญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 34)

Clark (1999, p 22) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคลสามารถพัฒนาขึ้นได้โดยผ่านการศึกษา การฝึกอบรม จากประสบการณ์ หรือความสามารถที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ

หากพิจารณาจากคำจำกัดความที่เสนอไว้เป็นจำนวนมาก จะพบว่า ในทุกความหมายมีองค์ประกอบร่วมกันอยู่ 2 ประการ คือ

1. สมรรถนะต้องเป็นสิ่งสังเกตได้ หรือ เป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ที่วัดได้
2. ความรู้ ทักษะ และความสามารถทั้งหลายต้องสามารถแยกให้ถึงความแตกต่างระหว่างคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศออกจากคนอื่น ๆ ได้

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) และแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ และมีผู้ให้ความหมาย คำจำกัดความของสมรรถนะ อื่น ๆ อีก

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544, หน้า 23) อธิบายว่า สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 158 - 173) อธิบายว่า สมรรถนะ ได้แก่ ลักษณะใด ไม่ว่าจะ เป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติ อื่นใดที่เชื่อว่า หากผู้ปฏิบัติงานผู้บริหารมีแล้วจะเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายทำให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

วิวัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 33) อธิบายว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์การ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 27) อธิบายว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่มองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัย ส่วนลึกของตนด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 5) นำเสนอว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์การกล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่าง เช่น สมรรถนะการบริหารที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้องเช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะ

การบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำงานให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 61) ให้คำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็น และสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ คือ อะไร

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 128) นำเสนอว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสมสำหรับเดินทางไกล

Good (1973, p 121) ให้นิยามไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่จำเป็นในอาชีพอย่างกว้าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพ

Scott (1998, p 88) นำเสนอว่า สมรรถนะ คือ องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาท หรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปความหมายของสมรรถนะได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่า เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

4. ความสำคัญของสมรรถนะ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ ดังนี้ ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ

อนันต์ นามทองตัน (2553: ออนไลน์) ระบุว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์การ สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์การหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล

โดยรวมดังนี้

4.1 ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง

4.2 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

4.3 ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์การ

4.4 ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้ว จะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

4.5 ป้องกันไม่ให้อผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

4.6 ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน สามารถนำมาคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเข้าไปปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง และสมรรถนะ Competency เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์การ (เทือน ทองแก้ว, 2549, ออนไลน์)

นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้วหน่วยงานยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหา และคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection)

หน่วยงานสามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการไปทำเป็นแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงาน ต้องการอย่างแท้จริง

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal)

ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะ Competency Gap ของเจ้าหน้าที่มาชี้ ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล

3. การให้รางวัล และค่าตอบแทน (Reward and Compensation)

การบริหารงานภาครัฐในแนวใหม่ได้นำระบบการให้รางวัล และค่าตอบแทนมาชี้เพิ่มเติมจากการ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียว เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความ กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานมากขึ้น การนำระบบสมรรถนะมาชี้จะช่วยให้การให้รางวัล และค่าตอบแทนแก่ผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้สูงยิ่งขึ้นส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วยนอกจากนั้นยังช่วยในการบริหารค่าตอบแทน และการให้รางวัลมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

4. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning and Succession plan)

ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็ง และจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และทราบถึง ทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

5. การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) การ

ประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักโดยมีตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับต่างๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

ในการพัฒนาสมรรถนะขีดความสามารถ (Competency Development)

ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญเพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรขององค์กร และใช้ต่อยอดในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล โดยต้องนำไปใช้งานต่อในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และ การจ่ายผลตอบแทน (Payment) เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันไม่ใช่เพียงแค่ว่าคนที่ทำงานในงาน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้นที่ต้องเข้าใจ และรู้เรื่อง แต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจเรื่องเหล่านี้ด้วยเพราะเรื่องสมรรถนะขีดความสามารถ (Competency) คนในระดับหัวหน้างานขึ้นไป ต้องใช้สิ่งเหล่านี้เป็นตัวช่วยดูแล และรักษาพนักงานเอาไว้ โดยจะไม่ได้พึ่งแต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ช่วยดูแลเพียงฝ่ายเดียว

นอกจากนี้ เป็นที่รู้กันอยู่แล้วว่าสมรรถนะขีดความสามารถ (Competency) คือความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่าซึ่งต้องมีการประเมินเพื่อนำใช้ต่อกับงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ แต่สิ่งที่ต้องเพิ่มเข้ามาในความหมายปัจจุบัน ตัวสมรรถนะขีดความสามารถ (Competency) จะต้องเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาบุคลากรให้ทำงานตอบกลยุทธ์องค์กรและธุรกิจได้ด้วย ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะขีดความสามารถ (Competency Development) จึงไม่ใช่สิ่งที่ทำขึ้นจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ต้องเริ่มจากการได้พูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และทิศทางธุรกิจขององค์กร เพื่อนำมาเป็นแกนหลักในการพัฒนาสมรรถนะขีดความสามารถ (Competency Development) ด้วย สำหรับองค์ประกอบโดยทั่วไปที่ต้องเริ่มทำคือ Competency Model ที่ต้องตอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และทิศทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจะใช้เป็นกรอบเพื่อทำ Core Competency, Managerial Competency และ Functional Competency ในลำดับต่อไป และนำ สมรรถนะขีดความสามารถที่ได้นี้มาเขียน Competency Dictionary ,Type of Proficiency Level และ Behavioral Indicator ต่อไป ซึ่งในส่วนของ Proficiency Level ในปัจจุบันนี้ก็จะไม่ใช่มีระดับของ Management และ Specialist เท่านั้น แต่เริ่มมีการทำ ในระดับที่ตอบ Business Value นั่นคือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะขีดความสามารถจะต้องตอบสนองกลยุทธ์องค์กร สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีคุณค่าต่อธุรกิจอีกด้วย จะเห็นได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะขีดความสามารถ (Competency Development) จึงไม่ใช่เรื่องของงานด้านทรัพยากรบุคคลฝ่ายเดียวอีกต่อไป แต่เป็นเรื่องที่ทั้งองค์กรต้องให้ความสำคัญ ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วยเพราะสิ่งนี้ ถือเป็นจุดที่สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างหนึ่งให้กับองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและอาจเป็นตัวชี้วัดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อต่อสู้ และอยู่รอดในธุรกิจได้เป็นอย่างดี

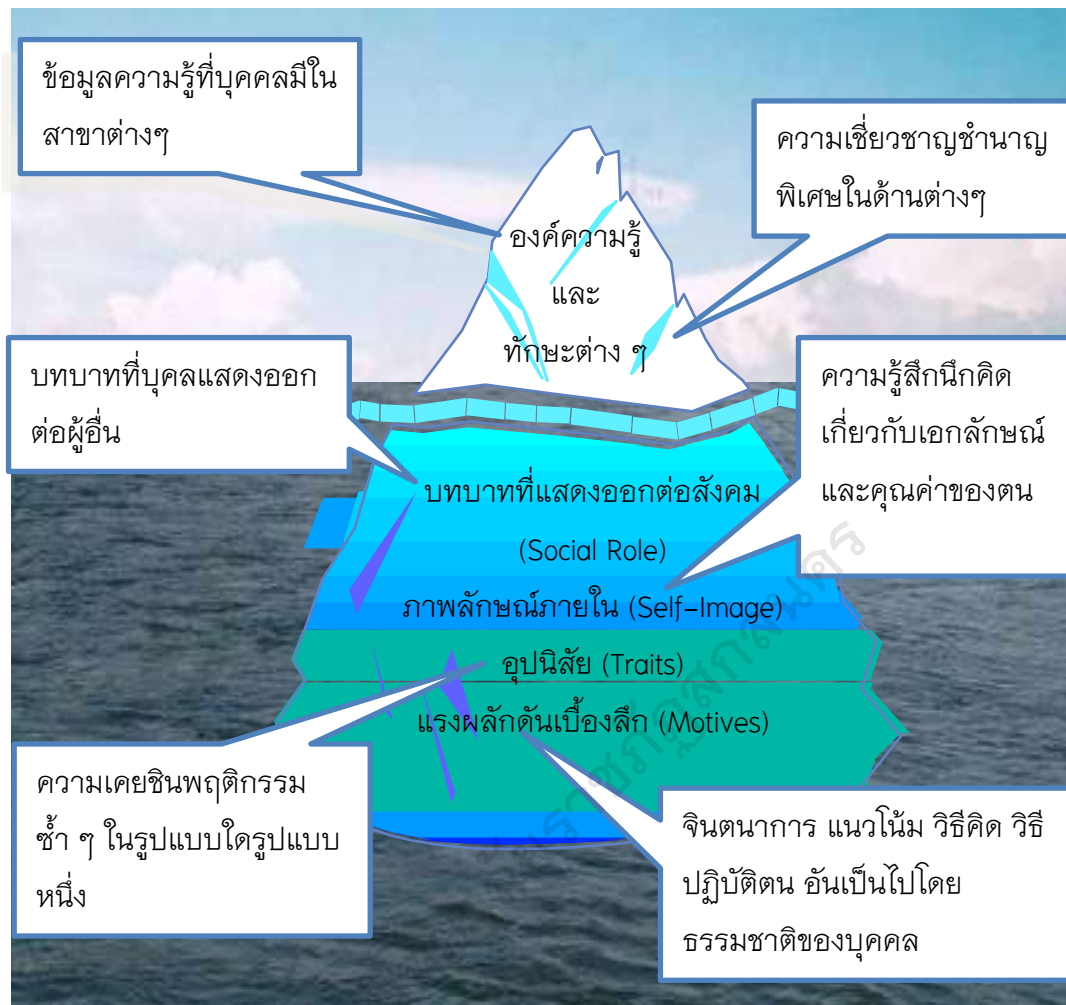
สรุปว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถนำมาคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับ

หน้าที่เข้าไปปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างแท้จริง และสมรรถนะ Competency เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารจัดการให้มีผลสำเร็จด้วยดี และยังมี ความสำคัญเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน หรือ พัฒนาบุคคลให้ตรงกับความต้องการขององค์กร ช่วยตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้ชัดเจนขึ้น บุคลากร และองค์กรได้รับการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นจนทุกคนในองค์กรมีความผูกพันกันร่วมกันสร้างงาน ผลงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายอันเดียวกันอย่างมี คุณภาพ และมีประสิทธิภาพจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

5. องค์ประกอบของสมรรถนะ

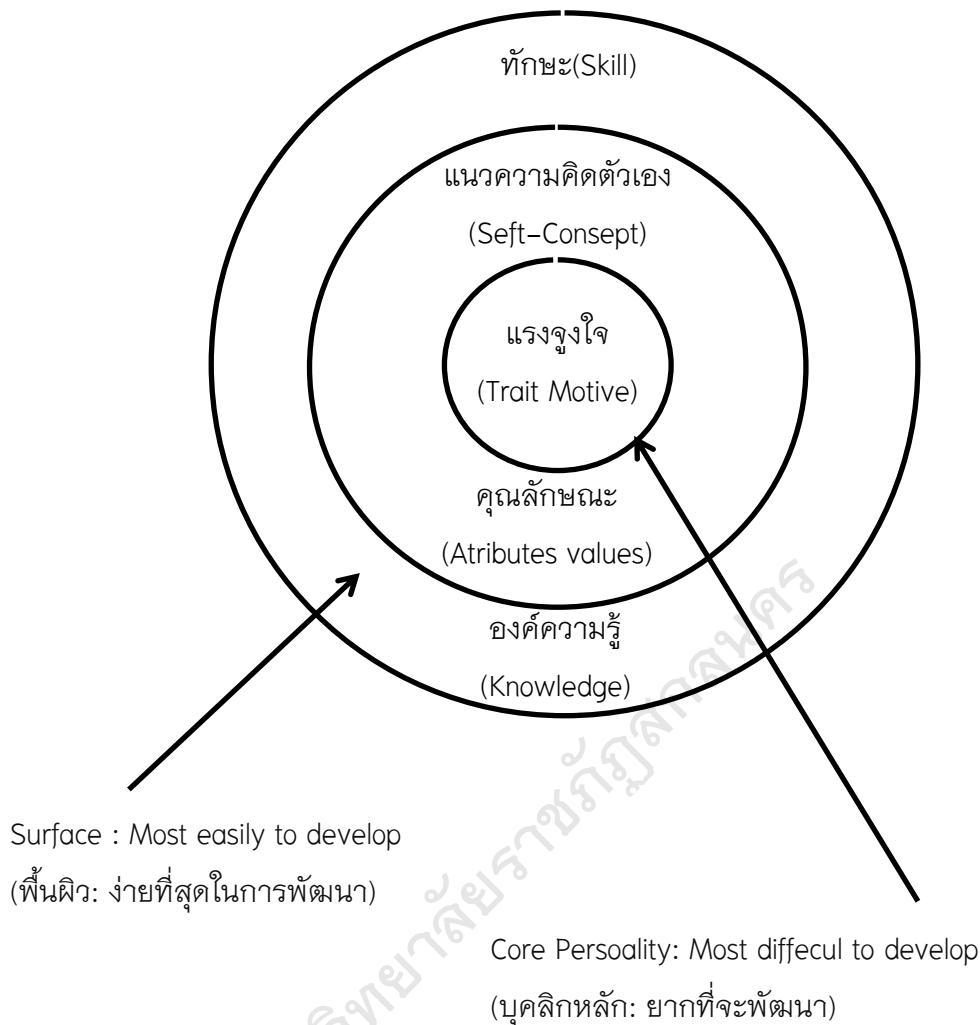
อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 54) กล่าวถึง สมรรถนะ ประกอบด้วย องค์ประกอบ ต่าง ๆ 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ที่เป็นสาระสำคัญ สำหรับวิชาชีพ เช่น ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องกล
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง
3. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่นทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียเปรียบประสาท หรือเจ็บ
4. แรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน (Motive) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ
5. บุคลิกลักษณะประจำของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ หรือลักษณะเป็นผู้นำ ตามที่กล่าวมาสรุปได้ดังโมเดล ภูเขาน้ำแข็งในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของสมรรถนะแสดงด้วยภาพภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)
ที่มา : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 59)

นักวิชาการบางท่านเรียกส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำว่า ทักษะแข็ง (Hard skills) และเรียกส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำว่า ทักษะอ่อน (Soft skills) การที่บุคคลจะมีวิธีการทำงานอย่างใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งได้แก่ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น McClelland ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบเอาไว้ (Tucker and Cofsky, 1994) ดังนี้



ภาพประกอบ 4 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง ของสมรรถนะ

5.1 แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือ คนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่บุคคลคิด หรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น

5.2 อัตมโนทัศน์ (Self - concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง หรือ สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าเป็นตนเอง เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ ฯลฯ คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะทาง

กายภาพของบุคคล และรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญ

5.3 ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา ฯลฯ แนวคิดของตนเอง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรม และทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้

5.4 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยี และสารสนเทศ ฯลฯ ความรู้ยังเป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5.5 ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึงความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น ทักษะ เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออก และสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

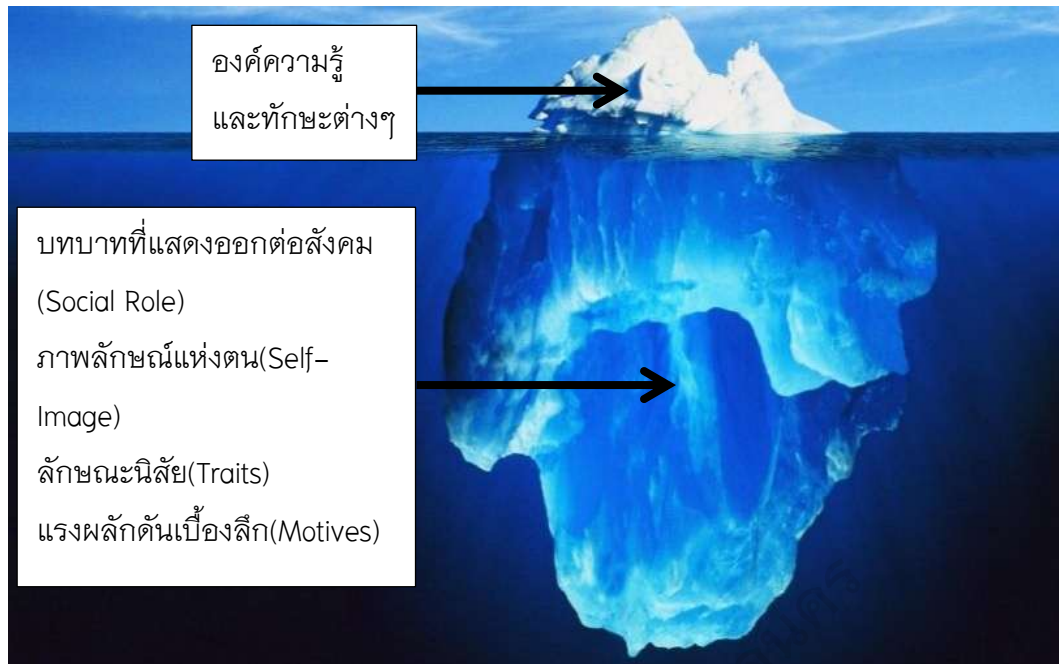
2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไป หรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจคุณลักษณะ ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนาสรุปแล้ว สมรรถนะสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมนิสัยที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

2.1 ความรู้ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

2.2 ทักษะ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่นทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยี การบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

2.3 พฤตินิสัยที่พึงปรารถนา คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปใ้จิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้ และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ McClelland ได้เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะไว้ในหนังสือ The Competency Foundation

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงานเกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ McClelland (1970 อ้างถึงใน อธิพงศ์ ฤทธิชัย, 2547, หน้า 20-25) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยว่า ทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland ได้ศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี ออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่า บุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ (จิรประภา อัครบวร, 2549, หน้า 58) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence Rather Than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 บุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ที่มา : สมรรถนะโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) (สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์, 2546, หน้า 2 อ้างถึงใน พนอพันธ์ุ จาตุรงค์กุล, 2550 หน้า84)

จากภาพประกอบ 5 สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกต และวัดได้ง่าย ได้แก่ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจน และวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง ได้แก่ ทักษะคิด และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้ แต่ต้องใช้ระยะเวลาานาน และสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือ

การสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก และต้องใช้เวลาตามแนวคิดของสำนักงานป้องกัน และปราบปรามการฟอกเงิน (ฉบับปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ 2) ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการกรม (2557, หน้า 46) ได้กำหนดสมรรถนะของตำแหน่งว่า สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (Service mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

จากแนวคิด ดังกล่าวข้างต้นพอสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะได้ดังนี้ สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความเป็นผู้นำโดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ

6. ประเภทของสมรรถนะ

เนื่องจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะมีหลายสำนัก หลายแนวคิด จึงมีการจัดประเภทสมรรถนะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการให้คำนิยาม และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ จากการศึกษาของแมคเคลล์แลนด์ พบว่าสมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2548 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549, หน้า 60 - 63)

6.1 สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competence) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำ เป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือการเขียน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่าคุณสมบัติและทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

6.2 สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competence) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน หรือดีดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมไปถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติ เพื่อช่วยให้

เกิดผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมากจำให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้ เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

นอกจากการแบ่งประเภทของสมรรถนะ ตามที่แมคเคลล์แลนด์ได้เสนอไว้แล้วยังมีผู้แบ่งในลักษณะอื่น ๆ อีก ดังตัวอย่างต่อไปนี้

Bryant and Poustie (2001, p. 32) ได้แบ่งสมรรถนะในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคคลที่ปฏิบัติงานในห้องสมุด ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคล ที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่าสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะเชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

Byham and Moyer (1998, p. 24) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะ เพื่อนำไปใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) หมายถึง สิ่งที่คนพูด หรือ กระทำซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดี หรือ ไม่ดี

2. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge competency) หมายถึง สิ่งที่คนรู้เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยี วิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับองค์กร

3. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational competency) หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกต่องาน ต่อองค์กร หรือ ต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กร โดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้ จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skills : S) และความสามารถ (Ability : A) รวมทั้งคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Spencer et al (1994, p. 34) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Essential competency) หมายถึง พื้นฐานของ ความรู้และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการ ฝึกอบรม
2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) สมรรถนะ ที่สามารถแยก ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานโดดเด่น ออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถใน การปฏิบัติงานได้ปานกลาง (Average performance) ได้ แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้ จะยากต่อ การพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว
3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic competency) หมายถึง สมรรถนะ หลักขององค์กร แต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational capability) รวมไปถึง สมรรถนะที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

Chira Hongladalorn (2003, p. 12) แบ่งประเภทของสมรรถนะสำหรับ การบริหารในองค์กรธุรกิจ ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ได้แก่ ความรู้ ของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ
2. สมรรถนะด้านองค์กร (Organizational capability) ได้แก่ ความรู้ ของบุคคลที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value - added) อาทิ การมีความรู้เกี่ยวกับการยกเครื่ององค์กร (Re - engineering) การเปลี่ยนแปลงองค์กร วัฒนธรรม องค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM : Total Quality Management) และ Six Sigma เป็นต้น
3. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership competency) ได้แก่ ทักษะ ด้านมนุษย (People skills) วิสัยทัศน์ (Vision) และความน่าไว้วางใจ (Trust)
4. สมรรถนะด้านประกอบการ (Entrepreneurial competency) ได้แก่ การมีความคิดที่ดี ๆ (Good ideas) แนวคิดด้านการบริหารจัดการ (Executive ideas) การป้องกันความล้มเหลว (Save failure) และความสามารถจัดการกับความเสี่ยง (Risk management)

5. สมรรถนะระดับมหภาค และสมรรถนะระดับโลก (Macro and global competency) ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ และความเคลื่อนไหวของประเทศและของโลก เช่น รู้ว่าขณะนี้ทั่วโลกกำลังเกิดอะไรขึ้น รู้จักสำรวจความเป็นไปได้ และหลีกเลี่ยงอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของตน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ และพลเรือน จัดเป็นสมรรถนะของผู้บริหาร ออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้สำหรับจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย (สำนักงานพัฒนา และส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, หน้า 63 – 64) ดังนี้ คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการและพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งผลให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มบริหาร จะมี 5 สมรรถนะเท่านั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ คักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยน การวางกลยุทธ์ ภาครัฐ การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจผู้อื่น

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 56) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competencies)ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬายกน้ำหนัก นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการเป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. สมรรถนะองค์การ (Organization competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้ เช่นโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 84) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ว่า

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือน ทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำ มีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ)

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2549, หน้า 44-45) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะที่นำไปใช้ในองค์การแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะขององค์การ เป็นสมรรถนะระดับขององค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยเป็นสมรรถนะที่เป็นหลัก ซึ่งส่งผลให้องค์การมีผลงานที่แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะของสถาบันการศึกษา อาจได้แก่ประสิทธิภาพในการสอนหรือการสร้างผลงานวิจัยองค์ความรู้ใหม่ ๆ เป็นต้น ในขณะที่องค์การอื่น ๆ มุ่งเน้นการสร้างความเป็นเลิศทางการให้บริการ เป็นต้น

2. สมรรถนะเกี่ยวกับงาน เป็นสมรรถนะระดับบุคคลที่บุคคลต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในภารกิจหรือตำแหน่งต่าง ๆ ประสบความสำเร็จได้ผลผลิตตามที่ต้องการ ตัวอย่างเช่นครูอาจารย์ต้องมีสมรรถนะในการส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้อย่างมีคุณภาพจนถึงขั้นเก่งคือ มีความสุข ครูอาจารย์ที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนทั้งข้อมูลใหม่ ๆ มาเสมอ เป็นต้น

เทื้อน ทองแก้ว (2551, หน้า 23) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือ ต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพพนักงานตรวจสอบ ก็ต้องมี ความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลขการคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะขององค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเดออร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี

4. สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงาน เลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงาน ได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถ ต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553, หน้า 59-62) ได้อธิบายการจัดแบ่ง Competency ที่ใช้กันอยู่ใน องค์กร โดยส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Core Competency (CC) หมายถึง ความสามารถหลักหรือ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ หลักที่คาดหวัง ต้องการให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกัน ซึ่ง ความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นนั้นจะวิเคราะห์มาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ/ พันธกิจ หรือ นโยบายขององค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดความสามารถหลัก เพื่อใช้เป็นกรอบในการแสดง

พฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงแต่ละสายงาน หรือกลุ่มงานต่าง ๆ จะร่วมกันวิเคราะห์ และกำหนดความสามารถหลักที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ ความสามารถหลัก ที่กำหนดขึ้นนั้นจะมีจำนวนไม่มากนักไม่เกิน 5 ข้อ ซึ่งความสามารถหลักของแต่ละสายงานองค์กรที่กำหนดขึ้นนั้นจะไม่เหมือนกัน

2. Managerial Competency (MC) หมายถึง ความสามารถด้านบริหารจัดการองค์กร หรือ Professional Competency (PC) หรือ Structural Competency (SC) อย่างไรก็ตามถึงแม้จะเรียกชื่อไม่เหมือนกัน แต่แนวคิดเหมือนกัน คือ เป็นความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหาร หรือหัวหน้างานขึ้นไปที่ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถด้านบริหารจัดการ เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และคาดหวังจากผู้บริหารขององค์กร ทั้งนี้ ความสามารถด้านบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นในองค์กรจะมีจำนวนไม่มากนักประมาณไม่เกิน 5 ข้อ ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ความสามารถด้านบริหารจัดการ ที่คาดหวังจากผู้บริหารขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงของแต่ละกลุ่มงานหรือสายงานต่าง ๆ พบว่าโดยส่วนใหญ่ความสามารถด้านบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารขององค์กร เช่น ความเป็นผู้นำการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจ การวางแผนงาน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารเปลี่ยนแปลง การสอน และการพัฒนาทีมงาน ความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

3. Functional Competency (FC) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านตำแหน่งที่มีหน้าที่ต่างกัน FC ของแต่ละตำแหน่งงานจะไม่เหมือนกัน พบว่าการกำหนด FC สามารถแบ่งแยกได้ 2 ส่วน ได้แก่

3.1 Common Functional Competency เป็นความสามารถตามสายงาน/ สายวิชาชีพ ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดสายงาน/ สายวิชาชีพ โดยพิจารณาลักษณะงานที่เหมือนกัน จัดให้อยู่ในสายงาน/ สายวิชาชีพเดียวกัน เช่น สายงานผลิต สายงานบุคคล และธุรการ สายงานบัญชี และการเงิน สายงานขายและการตลาด เป็นต้น หลังจากนั้น จึงกำหนดความสามารถที่เหมาะสมกับ สายวิชาชีพ โดยทุกตำแหน่งงานที่อยู่ในสาขาวิชาชีพนั้นจะมี Common Functional Competency ที่เหมือนกัน ซึ่งจะมีจำนวนข้อไม่มากนัก ประมาณ 2-3 ข้อ อาทิเช่น Common Functional Competency ของสายงานบุคคล และธุรการ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน การติดต่อประสานงาน และ การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

3.2 Specific Functional Competency เน้นความสามารถ

เฉพาะงานที่ไม่เหมือนกันแตกต่างกันตามขอบเขตที่รับผิดชอบ (Job Description JD) ของแต่ละตำแหน่งงาน พบว่า Specific Functional Competency จะมีจำนวนข้อไม่มากนักประมาณ 2-3 ข้อ ตามขอบเขตที่แตกต่าง กันไปในแต่ละตำแหน่งงาน ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้วิเคราะห์หา Specific Functional Competency ก่อน หลังจากนั้น จึงให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง ดังตัวอย่างตำแหน่งพนักงาน ผูกอบรมจะมีความสามารถเฉพาะงานตามตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ด้านการฝึกอบรม ทักษะ การบริหารงานฝึกอบรม ความละเอียดรอบครอบ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากพนักงานสรรหาจะมีความสามารถเฉพาะงาน ได้แก่ ความรู้ด้านการสรรหาคัดเลือกทักษะการสัมภาษณ์งาน และการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ เป็นต้น ดังนั้น ในการกำหนด Competency ทั้ง 3 ประเภทของแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน พบว่า Competency เป็นปัจจัยที่สำคัญที่องค์การหลายแห่งได้นำมาใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดให้น้ำหนักรวมมีค่าเท่ากับ 100% และมีน้ำหนักรวมมากระจายแบ่ง สัดส่วนของ Competency ทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ Core Competency Managerial Competency และ Functional Competency ซึ่งน้ำหนักของ Competency ทั้ง 3 แบบนี้ในแต่ละองค์การจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์การให้ความสำคัญกับประเภทใดมากกว่ากัน

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547, หน้า 10) ได้อธิบายการการแบ่งสมรรถนะ (Competency) ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้ องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนทีสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนทีสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 9-13) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะ สำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน จำแนกได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 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 สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อ สนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ

3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมี ทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 3.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 3.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 3.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 3.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 3.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 3.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 3.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 3.8 ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 3.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 3.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)

- 3.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 3.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 3.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 3.14 สภาวะสภาวะผู้นำ (Leadership)
- 3.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 3.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 3.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 3.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 3.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 3.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

โดยงานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจะมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะในตำแหน่งใด ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)

12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพ และสวัสดิภาพ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการ และทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคคลนั้นแสดงออกทางคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีที่ดีกว่าคนอื่น ๆ มี 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งสมรรถนะหลักเป็นความสามารถที่บุคคลต้องมีต้องทำ ส่วนสมรรถนะทางการบริหาร เป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

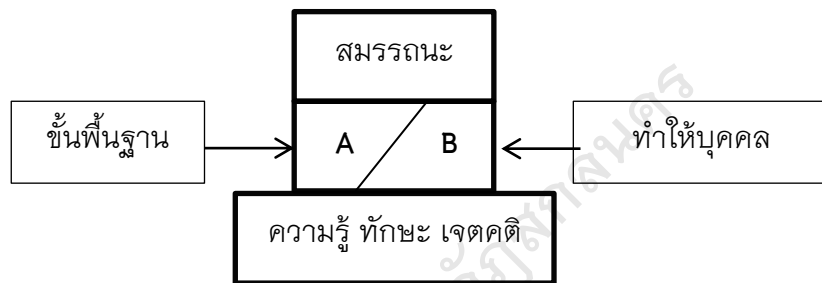
สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

1. ความหมายของสมรรถนะของผู้บริหาร

ผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กร ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากผลที่เกิดจาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโลกข้อมูลข่าวสาร สภาพการณ์แข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะทางเศรษฐกิจ และสภาวะทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริหารสาธารณะ และมีความสามารถกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่ดีทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรภายใน และภายนอกองค์กร สื่อสารกับลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารการ จัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำ ถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ดี มีลักษณะเหมาะสมกับยุค ปฏิรูปทั้งในปัจจุบัน และอนาคต (เทียน ทองแก้ว, 2552 อ้างถึงใน อนุชิตา พลายอยู่วงษ์, 2557,

หน้า 18)

สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจก บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ดังนั้นบางครั้ง เมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ (McClelland, 1993) คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะคติของแมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และเจตคติขแรงจูงใจ หรือความรู้ ทักษะ และเจตคติขแรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2004, หน้า 48) ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นจากความรู้ ทักษะ เจตคติ
ที่มา: ขจรศักดิ์/ศิริมัย. (ม.ป.ป.). เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ.

สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th/wpcontent/uploads/2011x01x/aboutcompetency.pdf>

จากภาพ กล่าวได้ว่า ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้อย่างเดียวไม่สามารถเป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรม จนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึง พฤติกรรมที่ ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับ ถือว่าเป็นความรู้แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอน และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะในทำนองเดียวกันความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้าน และนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยข้างต้นสามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะ พื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

สก๊อต บี พารี (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่าน การฝึกอบรม และการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48)

อานนท์ ศักดิ์วรวิชัย (2547, หน้า 61) ได้ให้คำนิยามของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็น และสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเป็นทางการเป็นเหตุผล

นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550, หน้า 75) ที่เสนอไว้ว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะ ส่วนบุคคล และความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อน หรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาท และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมที่องค์การ ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตามแผนที่วางไว้ โดยสมรรถนะนี้มีพื้นฐาน มาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ วิธีคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ โดยที่พฤติกรรมนั้นจะต้องแสดงออกมาให้เห็นได้ บรรยาย หรือวัดประเมินได้ และรวมถึงสามารถ พัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

Sherman (2004, p. 33) ได้กล่าวถึง ความหมายของสมรรถนะว่า สามารถแบ่งออกได้ เป็น 2 ความหมาย ในความหมายแรก สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ กับ

ความหมายที่สอง สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความหมายทั้งสองประการข้างต้น เซอร์แมน ได้ให้น้ำหนักของสมรรถนะไปที่ความหมายที่สอง ซึ่งเป็นการทำให้ บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

มาตรฐานตำแหน่งบริหารของข้าราชการ แห่ง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เลขที่ 461 / รบ นครหลวงเวียงจันทน์ , 9 ตุลาคม 2012 ระบุว่า ในมาตรฐาน 3 มาตรฐานรวม

1. ผู้บริหาร เป็นผู้ที่ยึดมั่นในอุดมการณ์ของรอบอบการเมืองการปกครองต่อระบอบประชาธิปไตยประชาชน มีน้ำใจรักชาติรับใช้ประชาชน
 2. มีความซื่อสัตย์บริสุทธิ์ มีความขยันหมั่นเพียร อดทน ประหยัด ดำรงชีวิตโปร่งใสชาวสะอาด มีแนวคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาตนเองในทางที่ดี
 3. มีทัศนคติดีมีหาชน มีความกระตือรือร้นปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา กล้าแสดงออก และกล้ารับผิดชอบ ตำหนิเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ-หวังดี และกล้ายอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีเป็นเอกสารในการแก้ไขปัญหา
 4. มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
 5. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และในมาตรฐาน 4 ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม มีความรู้ ความสามารถ รักในอาชีพของตนเอง สามารถปฏิบัติหน้าที่การงาน ที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติหน้าที่การงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ให้ความช่วยเหลือเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ในลักษณะด้วยการเอาใจใส่ ใล่ลัดชิด อบอุ่น มีไมตรีจิต มีแบบแผนวิธีทำงาน ปรึกษากันเป็นที่มงาน มีการแบ่งงาน มอบหมายหน้าที่ให้บุคคลรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการกวตกา ติดตาม มีการสรุปประเมินผล ส่งเสริมด้านดี แก้ไขด้านไม่ดีให้ทันกับสถานการณ์ มีความเป็นห่วงเป็นใยกับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติซึ่งกัน และกัน ให้มีความกลมเกลียวกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- ในมาตรฐาน 11 ได้ระบุว่า

1. ด้านการวางแผนการ ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจในหน้าที่ตนเอง มีการกำหนดกลยุทธ์แผนพัฒนาบุคลากรและองค์การ เป็นระยะเวลาที่เหมาะสม และชัดเจน และมุ่งสนับสนุน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และองค์การให้เป็นไปตามรัฐบาลกำหนดไว้

2. ด้านการสนับสนุนส่งเสริมให้คำปรึกษาช่วยเหลือประชาชน ผู้บริหาร มีความเอาใจใส่ ใกล้ชิด อบอุ่น มีไมตรีจิต ให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพต้องอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ ทักษะที่ทำให้ชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา หลักพื้นฐานของการบริการสร้างบรรยากาศของหน่วยบริการทำให้เกิดความคุ้นเคย เตรียมความสะดวกให้พร้อม การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการบริการ มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน ปรับตัวให้ทันสมัย ดำเนินถึงผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ ลดความเป็นทางการในการประสานงาน

3. ด้านความรู้ความสามารถ ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการพัฒนาทางด้านร่างกาย และจิตใจ ให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุดในการพัฒนาตนเอง เป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร

4. ด้านการทำงาน การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้ กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้ อย่างเหมาะสม มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยให้ทำงาน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกผู้ร่วมทีมต่างก็มีความพอใจในงานนั้น

คุณสมบัติ และจรรยาบรรณของข้าราชการครู ฉบับเลขที่ 1728/ ศศท.สค นครหลวงเวียงจันทน์ วันที่ 06 เมษายน พ.ศ. 2558 ในมาตรา 4-8 กล่าววว่า

ในมาตรา 4 คุณสมบัติการเมือง 1) มีความยึดมั่นอุดมการณ์ทางการเมือง ปฏิบัติตามแนวทงนโยบายของพรรค และรัฐอย่างถูกต้อง และมีแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายบ้านเมืองอย่างเข้มงวด ตั้งหน้าฝักฝงตัวเอง ทางด้านทฤษฎีการเมือง เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่การจัดการเรียนการสอนให้มีผลสำเร็จ 2) มีสติ และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ยึดมั่นเพื่อผลประโยชน์ต่อส่วนรวม 3) เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามพันธะของพลเมือง กระตือรือร้นในการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานทางด้านการเมือง และสังคม.

มาตรา 5 คุณสมบัติด้านอาชีพ 1) รักอาชีพ, รักเกียรติศักดิ์ศรี และจรรยาบรรณของครู มีความสามัคคีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต่อเพื่อนร่วมอาชีพ มีน้ำใจมนุษยธรรม มีมารยาทที่ดีต่อผู้เรียน และเพื่อนร่วมงาน มีความพร้อมช่วยเหลือรับใช้ปกป้องสิทธิ และผลประโยชน์อันชอบธรรมของผู้เรียน เพื่อนร่วมงาน และสังคม 2) มีความรู้ ชยัน กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ ปฏิบัติกับระเบียบการ ขององค์การจัดตั้ง-แขนง

การ และสถานศึกษา 3) ให้การศึกษา และศิษย์สอนอย่างเสมอภาค ประเมินดีราคาอย่าง ถูกต้อง เป็นธรรมต่อความสามารถของผู้เรียน 4) มีความซื่อสัตย์บริสุทธิ์ที่ประหยัดเที่ยง ธรรม ด้านความโลภ ฉ้อราษฎร์บังหลวง ด้านการอดอ้างว่าตนเองมีผลงาน มุ่งหาจุดอ่อน ของตนเอง และเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น 5) เอาใจใส่ศึกษาความรู้ เพื่อ พัฒนาตนเอง ยกระดับตัวเองด้านวิชาการ ยกระดับตัวเองด้านภาษาต่างประเทศ ด้าน ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามการมอบหมาย ให้มีผลสำเร็จสูง และ ให้สามารถตอบสนองได้ตามความต้องการ ของการพัฒนาการศึกษาของชาติ

มาตรา 6 แบบแผนและการดำรงชีวิต 1) ดำรงชีวิตอย่างมีอุดมการณ์มี จุดประสงค์เป้าหมาย มีความมานะอดทน ผ่านความยุ่งยาก มีมานะ อดทน และมี จินตนาการอย่างสร้างสรรค์ 2) มีแบบแผนดำรงชีวิตแบบ “มหาชน” เหมาะสมกับลักษณะ ของชนเผ่า และความก้าว หน้าของสังคม รู้จักผลักดันส่งเสริมวิธีการดำรงชีวิต แบบ เจริญก้าวหน้า รู้ตำหนิติเตียน การดำรงชีวิตแบบล้าหลัง คับแคบ 3) มีแบบแผนทำงานที่ รวดเร็ว กระตือรือร้น มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ และมุ่งเน้นความเจริญรุ่งเรือง สุขภาพ เรียบร้อย มีการถ่อมตนอยู่ในสังคมกับเพื่อนร่วมงาน และผู้เรียน แก้ไขหน้าที่การงาน อย่างเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะ มีน้ำใจ และมีความละเอียดอ่อน 4) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย และ เรียบง่าย เหมาะกับอาชีพ ไมโลดโผนจนเกินไป ไม่โอ้อวดต่อผู้เรียน 5) สามัคคีช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงาน พร้อมเพรียงกันในการสำเร็จหน้าที่ ด้าน และสกัดกั้นการกระทำที่ผิดต่อ ระเบียบกฎหมาย มีการประสานสัมพันธ์ พบปะกับประชาชนและผู้ปกครองอย่างเหมาะสม 6) สร้างครอบครัววัฒนธรรม มีความนับถือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รู้ห่วงใยคนรอบข้าง และดำรงชีวิตมีวัฒนธรรมอันดีงามในที่สาธารณะ

มาตรา 7 ปกป้องรักษาคุณสมบัติของครู 1) ไม่ฉวยใช้หน้าที่ตำแหน่งเพื่อ การกระทำผิดต่อระเบียบกฎหมาย ไม่สร้างความยุ่งยากให้แก่ผู้เรียน และประชาชน 2) ไม่ลัทธิโมฆะโลกมาก หรือทุจริตในหน้าที่ที่รับมอบหมายเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง มากกว่าส่วนรวม 3) ไม่มีที่ท่าแข็งกระด้าง บีบบังคับผู้เรียนในทุกกรณี ทุกรูปแบบ ไม่ย่อท้อ ในหน้าที่การงานการสอนศิษย์ และการอบรมผู้เรียน และเพื่อนร่วมงาน 4) ไม่กระทำความ ผิด สิ่งที่ต้องต้องถึงร่างกาย-จิตใจ และเกียรติศักดิ์ศรีของผู้เรียน ก็คือกับบุคคลอื่น 5) ไม่มี การสอนเพิ่มเกินเวลากำหนด 6) ไม่ครอบครอง และเสพสิ่งเสพติด ไม่ดื่มสิ่งมีเมามา ใน ขณะที่ทำหน้าที่ และในที่สาธารณะชน 7) ไม่สร้างกลุ่มก้อนพรรคพวกท้องถิ่นหรือ และการ กระทำอื่นที่ทำให้ แยกแยกความสามัคคี 8) ไม่ใช่สถานที่การศึกษาเพื่อดำเนินการโฆษณา

ชวนเชื่อในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผิดต่อแนวทางนโยบายของพรรค และรัฐ 9) ไม่เอาทรัพย์สินที่เป็นของส่วนรวมมาใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนบุคคล 10) ไม่ละทิ้งหน้าที่หลบหลีกมติคำสั่งและเคลื่อนไหวไปในทางที่ไม่ดี มีผลสะท้อนทางลบต่อชื่อเสียงบทบาท และอิทธิพลของสถานศึกษา 11) ไม่เชื่อถือ สิ่งมงายล้ำหลัง ไม่กระทำผิดต่อเหตุของประเพณีอันดีงามของชาติ

มาตรา 8 จรรยาบรรณของครูลาว จรรยาบรรณของครูลาว ประกอบด้วย 5 ลักษณะคือ ซื่อสัตย์บริสุทธิ์ รักอาชีพ รักผู้เรียนเป็นแบบอย่างที่ดี และพัฒนาตัวเอง (กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 2537, หน้า 19) จะเห็นได้ว่า ข้อความตามมาตราดังกล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องกับสมรรถนะของผู้บริหาร ตามกรอบของคู่มือกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงาน สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการฟอกเงิน (ฉบับปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ 2) ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล (สำนักงานเลขาธิการกรม, 2557, หน้า 46) ของประเทศไทย

สำนักงานป้องกัน และปราบปรามการฟอกเงิน (ฉบับปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ 2) ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการกรม (2557, หน้า. 46) ระบุว่า สมรรถนะของผู้บริหาร นั้นหมายถึง ซีดความสามารถของผู้บริหาร ในการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของตน ที่แสดงออกเป็นวิธิตัด และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการฝึกฝนตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามความสามารถ และมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อที่จะดำเนินภารกิจต่างๆ ที่ทางการศึกษาระบุไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมากที่สุด ตามกระบวนการบริหารที่เหมาะสม ให้พระราชกิจดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี หรือต้องทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สมรรถนะหลักประกอบด้วย 5 สมรรถนะดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผนงาน กำหนดเป้าหมายงานติดตามประเมินผลงานที่ปฏิบัติ และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพ และผลงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และยังมี ความหมายอื่น ซึ่งหมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง

ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมายติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี หมายถึงความตั้งใจ และความเต็มใจในการ ให้บริการ และปรับปรุงแบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของ ผู้ใช้บริการ ปรับปรุงระบบการบริการ ให้มีคุณภาพเพื่อตอบสนองกับความต้องการของ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจัดการศึกษา และ ยังมีความหมายอื่น ซึ่งหมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มี ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจ ใฝ่รู้ ในอันที่จะส่งเสริมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการ และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ และ ยังมีความหมายอื่น ซึ่งหมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการ และวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การยึด มั่น คือ การดำรงตน และการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งใน กรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์และ คักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี และ ยังมีความหมายอื่น ซึ่ง หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธ์ภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อ พัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ แสดงความคิดเห็น สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน มีการปรับตัวเข้ากับ ผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำ หรือผู้ตามอย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นเพื่อสร้าง และดำรงสานสัมพันธ์ของสมาชิกตลอดจนการพัฒนากิจการการเรียนรู้อ การจัดการการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ ยังมีความหมายอื่น ซึ่งหมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ วิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างคุณศรัทธาในวิชาชีพครู

สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของครู สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน, ออนไลน์ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 สมรรถนะหลัก

ที่มา : สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของครู
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ออนไลน์

2. สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร

สถานศึกษาที่มีตามหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำหมายถึง ภาวะผู้นำเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่ทุกคนมีความปรารถนาต้องการยอมรับ และเป็นผู้นำไม่ทางใดก็ทางหนึ่งเรื่องผู้นำ และภาวะผู้นำจึงเป็นที่น่าสนใจของมนุษย์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และเชื่อว่าจะเป็นเช่นนั้นตลอดไปในองค์การ หรือหน่วยงานต่างๆ ผู้นำเป็นบุคคล ที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา การมอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน

2.2 วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำ และสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลัง และมีความเป็นไปได้

2.3 การวางกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจกำหนดวิธีการกระทำ และสิ่งที่ควรจะต้องปฏิบัติอย่างเป็นระบบเอาไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งในการดำเนินงานต้องเริ่มด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เพื่อนำมาประกอบกับการใช้ดุลยพินิจเพื่อให้ได้คำตอบว่าองค์กรของเราต้องการที่จะเป็นอะไร โดยจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้ได้อะไรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ นั่นคือการทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ศักยภาพในการเป็นผู้นำ เป็นความสามารถในการกำหนด และมียุทธศาสตร์ เพื่อใช้ศักยภาพของบุคลากร และส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจ และเป้าหมาย ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำ

2.5 การควบคุมตนเอง (self-regulation) หมายถึง กระบวนการปรับตัวที่มีการเฝ้าสังเกตตนเอง (self-monitoring) โดยอาศัยการประเมินข้อมูลจากการรับรู้ (perceptual appraisal) หรือใช้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ในการกำหนดพฤติกรรมของตนเอง ทฤษฎีการควบคุมตนเองเชื่อว่า ความหมายของประสบการณ์หนึ่งสำหรับแต่ละบุคคลนั้นไม่เหมือนกันบุคคลจะเป็นคนตัดสินใจว่า อะไรสำคัญที่สุดสำหรับตนจะดูแลตนเองหรือจัดการกับเหตุการณ์ที่เผชิญนั้นอย่างไร และตนพอใจกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

2.6 การสอนงาน และการมอบหมายงาน หมายถึง การช่วยเหลือการให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ และให้โอกาสในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเป็นสิ่งที่พึงตระหนักกว่าการสอนงานเป็นวิธีที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเป็นอิสระ และมีประสิทธิภาพ การสอนงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการบริหาร ที่ผู้บังคับบัญชาควรทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อการนำไปใช้ในการบริหารงานจะไดเกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพจากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคคลนั้นแสดงออกทางคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธี

ที่ดีกว่าคนอื่น ๆ และสมรรถนะของผู้บริหารนั้นหมายถึง ชีตความสามารถของผู้บริหาร ในการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของตน ที่แสดงออกเป็นวิธีคิด และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการฝึกฝนตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามความสามารถ และมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อที่จะดำเนินการกิจต่าง ๆ ที่ทางการศึกษาระบุไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมากที่สุดตามกระบวนการบริหารที่เหมาะสม ให้พระราชกิจดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมการทำงานเป็นทีม

2) สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ คักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงานและการมอบหมายงาน

สมรรถนะทางการบริหาร นั้นจะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะรวมของตำแหน่งประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาครัฐพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาครัฐพลเรือน (คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2553, หน้า 53 – 57) ประกอบด้วย

1. สภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ หรือศักยภาพที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม เพื่อจะทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้งการกำหนดวิธี หรือแนวทางในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มตามประสิทธิภาพที่มีอยู่จนบรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการได้ในที่สุด

1.1 ดำเนินการประชุมได้ดี และคอยแจจขาวสารความเปนไปโดยตลอด ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แกบุคคลในกลุ่มได้ แจจขาวสารให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แมไม่ไดถูกกำหนดให้ตองกระทำ อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

1.2 ผู้นำในการทำงานของกลุ่ม และใช้อำนาจอย่างยุติธรรม ส่งเสริม และกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง เต็มประสิทธิภาพ กำหนด เป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงาน และเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการ ที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อสมาชิกในที่มด้วยความยุติธรรม

1.3 ให้การดูแล และช่วยเหลือทีมงาน เป็นที่ปรึกษา และช่วยเหลือ ทีมงาน ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของสวนราชการ จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูล ที่สำคัญมาให้ทีมงาน

1.4 ประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำ กลุ่ม และประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้นประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบ อย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 นำทีมงาน ให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร สามารถ รวมใจคน และสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ลุล่วง เห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้าง กลยุทธ์เพื่อรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงนั้น

2. วิสัยทัศน์ มีความหมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และรายละเอียดของพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เบี่ยงเบน ไปจากจุดมุ่งหมายที่กำหนดวิสัยทัศน์นี้หมายถึง ความสามารถในการสร้างความรวมใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ด้วย

2.1 รู้ และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรรูเขาใจ และสามารถอธิบาย ให้ผู้อื่นเข้าใจได้งานที่ทำอยู่นั้น เกี่ยวของ หรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสวนราชการ อย่างไร

2.2 ช่วยทำให้ผู้อื่นรู้ และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร อธิบายให้ ผู้อื่นรู้ และเข้าใจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของสวน ราชการได้แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนด วิสัยทัศน์

2.3 สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โน้มน้าวให้สมาชิกในที่มเกิดความเต็มใจ และกระตุ้นหรือรณที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ให้คำปรึกษาแนะนำแกสมาชิกในที่มถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

2.4 กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสวนราชการ ริเริ่ม และกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

2.5 กำหนดวิสัยทัศน์ของสวนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสวนราชการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ระดับประเทศ คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอก

3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง สมรรถนะทางการบริหารที่มีลักษณะประสานสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะในด้านวิสัยทัศน์ โดยเพิ่มจากแนวคิดในการกำหนดความรู้ความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์มาสู่ความเข้าใจในดานนโยบายของรัฐบาล และสามารถนำความเข้าใจดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของสวนราชการได้ เป็นการแสดงความรอบรูมาสู่การวางกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป้นรูปธรรมในลำดับถัดไป

3.1 รู้ และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐมีความเกี่ยวข้อง กับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไรเข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและ สวนราชการ วาสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร สามารถวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้

3.2 นำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ไป ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

3.3 นำทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนในการคิด และพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

3.4 กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ประเมิน และสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหา ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ภาครัฐ หรือสว่นราชการ คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสว่นราชการ

3.5 บูรณาการ องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการ กำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดย พิจารณาจากบริบทในภาพรวม ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศ อย่างต่อเนื่อง

4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ศักยภาพของผู้บริหารที่ จะต้องสามารถคิดริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในทุก รูปแบบไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดจากการดำเนินการของตนเอง หรือของหน่วยที่ เหนือขึ้นไปก็ตาม ระดับของศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนี้จะแสดงให้เห็นถึงการสร้าง ความคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเบื้องต้นไปจนถึงความพยายามที่ผู้นำ องค์กรหรือผู้ บริหารของสว่นราชการจะต้องใช้ความสามารถ หรือศักยภาพของตนผลักดันให้การ ปรับเปลี่ยนดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น

4.1 เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนเห็นความจำเป็นของการ ปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรม หรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เขาใจ และยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และ เรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัว รับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

4.2 สามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น ช่วยเหลือ ให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น สนับสนุนความ พยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการ และมีสว่นรวมในการ ปรับเปลี่ยนดังกล่าว

4.3 กระตุน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการ ปรับเปลี่ยน กระตุน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้ เกิดความรวมแรงรวมใจ เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ จะ เปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ ยัง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

4.4 วางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร วางแผน
 อย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนเตรียมแผน และติดตามการ
 บริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

4.5 ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลักดันให้
 การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว และประสบความสำเร็จ สร้างขวัญ
 กำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถที่จะต้องควบคุมทั้งอา
 รมณและพฤติกรรมของตนเองภายใต้สภาวะกดดันที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยอาจจะคาดหมายไว้
 ล่วงหน้า แลว หรือในสภาวะที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน บางสถานการณ์อาจเป็นกรณีที่ถูกยั
 ยุด้วยเหตุที่ไม่เป็นมิตร อันอาจเป็นเหตุให้ต้องทำงานในบรรยากาศที่กดดัน ซึ่งผู้นำองค์กร
 หรือ ผู้บริหารส่วนราชการจะต้องใช้ความอดทนอดกลั้นเพื่อให้ตนเองพ้นผ่าน ภาวะที่
 ดึงเครียดเหล่านั้นไปได้อย่างรวดเร็ว

5.1 ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่
 สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

5.2 ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี ระบุหาต้น
 อารมณ์ของตนเอง และควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่
 เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อ
 สงบสติอารมณ์

5.3 สามารถใช้ถ้อยทีวาจ หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม
 จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่วยุ รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการ
 ปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วยุ
 โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่
 เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเอง และผู้อื่น

5.4 จัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการ
 กับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจาก ภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียด และความ
 กดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน

5.5 เอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ ระวังอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจ และแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

6. การสอนงาน และการมอบหมายงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ ประการสำคัญที่จะแสดงสมรรถนะทางด้านการบริหารของผู้นำองค์กร หรือผู้บริหาร สอนราชการก็คือภาระหน้าที่ของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหาร สอนราชการในการสอนงานแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสอนงาน หรือการพัฒนาดังกล่าวนี้อาจต้องกระทำจนถึงระดับที่ผู้บริหรจะบังเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระในการคิดในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.1 สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการ สาธิตวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งแนะนำแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

6.2 ตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนา หรือส่งเสริมข้อดี และปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

6.3 วางแผน เพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างล้ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง

6.4 สามารถช่วยแก้ไขปัญ หน้าที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนา ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็ปัจจัยในการพัฒนา ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

6.5 ทำให้สอนราชการมีระบบการสอนงาน และการมอบหมาย หน้าที่ ความรับผิดชอบ สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมาย หน้าที่

ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในสวนราชการ สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่ง การเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องในสวนราชการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สมรรถนะทางการบริหารขีดความสามารถของ ผู้บริหาร ในการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของตน ที่แสดงออกเป็น วิธีคิด และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละ บุคคล และมีการฝึกฝนตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ตามความสามารถ และมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อที่จะ ดำเนินภารกิจต่างๆ ที่ทางการศึกษาระบุไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และ มากที่สุด ตามกระบวนการบริหารที่เหมาะสม ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม (สำนักงานป้องกัน และปราบปรามการฟอก เงิน (ฉบับปรับปรุงแก้ไข ครั้งที่ 2) ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล (สำนักงานเลขาธิการกรม 2557, หน้า 46) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ คักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงาน และการมอบหมายงาน เป็นต้น

บริบทของวิทยาลัยครูสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย

ประชาชนลาว

ผู้วิจัยได้นำบริบทของวิทยาลัยครูสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป

วิทยาลัยครูสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นสถาบันในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เป็นองค์กรหลักที่มีหน้าที่ในการสร้าง บุคลากรที่จะไปเป็นครู และทำหน้าที่จัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม โดย มีข้อมูลเบื้องต้นจากนี้ (วิทยาลัยครูสะหวันนะเขต, 2560, หน้า 48) วิทยาลัยครูสะหวันนะ เขต(Savannaket Teacher Training College) มีชื่อย่อว่า วคส หรือ STTC เป็นสถาบันสังกัด

กรมสร้างครู กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา ตั้งที่ กม. 7 บ้านอุดมวิไล นครโกสอนพรหมวิหาร แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สร้างขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2512 เปิดทำการเรียนการสอนในระดับต่ำกว่าปริญญา อนุปริญญา และปริญญาตรี

2. ประวัติย่อวิทยาลัยครูสะหวันนะเขต

วิทยาลัยครูสะหวันนะเขตก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2509 โดยมีชื่อในเบื้องต้นว่า วิทยาลัยครูสะหวันนะเขต ซึ่งเรียกตามภาษาฝรั่งว่า Ecole normale Savannakhet มีขอบเขตพื้นที่ทั้งหมด 44 เฮกตาร์ (เท่ากับ 264 ไร่) และที่ดินที่นอนในโครงการสำรวจแล้ว 42 เฮกตาร์ (เท่ากับ 252 ไร่) ด้านหน้าโรงเรียนติดกับถนนเลขที่ 9 ยาว 290 เมตร ซึ่งห่างจากนครโกสอนพรหมวิหาร ไปทางทิศทิศตะวันออก 7 กิโลเมตรเป็นโรงเรียนก่อสร้างครูชั้นต้น สร้างสำเร็จเมื่อปี พ.ศ. 2512 ประกอบด้วยอาคารต่างๆทั้งหมด 11 หลัง แยกเป็นอาคารเรียน 3 หลัง ห้องฝึกงาน 1 หลัง อาคารที่พักของนักเรียน 3 หลัง หออาหาร 1 หลัง สุขศาลา 1 หลังและเรือนพักคณะอำนวยการ 2 หลัง วิทยาลัยครูแห่งนี้ มีเป้าหมายในการสร้างครูให้กับ 2 แขวง คือ สะหวันนะเขต และคำม่วน ซึ่งมีผู้อำนวยการคนแรกชื่อว่า ท่านอวด อูรจิต ดังนั้น ถ้าแบ่งการขยายตัวของ วิทยาลัยครูสะหวันนะเขตเริ่มจากการก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน ได้ผ่านการขยายตัวใน 4 ระยะแตกต่างกันคือ

ระยะที่ 1 ระหว่าง ปี พ.ศ. 2512 ถึง 2518 เรียกว่า วิทยาลัยครูสะหวันนะเขต เป็นโรงเรียนก่อสร้างครูชั้นต้น ในระบบ 6+2 (ระบบเร่งรัด) และระบบ 6+4 เป็นครูประถมสมบูรณ์ มีขอบเขตของการก่อสร้างครู มี 2 แขวง คือ แขวงสะหวันนะเขต และแขวงคำม่วน

ระยะที่ 2 เริ่มแต่ปี พ.ศ. 2518 ถึง 2532 เปลี่ยนชื่อมาเป็นโรงเรียนก่อสร้างครูชั้นกลาง เลข 5 (สค 5) ซึ่งเรียนในระบบ 8+3 และ รับพนักงานครูชั้นต้นเรียนต่อเอาวุฒิมัธยมศึกษาชั้นกลาง ระยะนี้มีหน้าที่ก่อสร้างครูให้ 2 แขวง คือ แขวงสะหวันนะเขต และแขวงคำม่วน ซึ่งสามารถก่อสร้างครูได้ทั้งหมด 15 ชุด มีจำนวน 3049 คน

ระยะที่ 3 ระหว่างปี พ.ศ. 2527 ถึง 2532 ในนี้เริ่มจากปีการศึกษา 2527 ถึง 2528 ได้ก่อตั้งสาขามหาวิทยาลัยสร้างครูสะหวันนะเขตขึ้น ซึ่งมีชื่อย่อว่า สาขา มสค สะหวันนะเขต โดยแยกเอาอาคารส่วนหนึ่งของ สค 5 ไปนำใช้ ระหว่าง สค 5 และสาขา มสค นั้นมีคณะอำนวยการบริหาร หรือ มีผู้อำนวยการประจำเฉพาะของแต่ละแห่ง และมีหลักสูตรการเรียนที่แตกต่างกันคือ สาขา มสค เรียนในระบบ 11+4 สำหรับนักเรียนสามัญ และรับเอาพนักงานครูชั้นกลางมาเรียนต่อ เพื่อเป็นครูชั้นสูงสอนชั้นมัธยมปลายมี

หน้าที่ก่อสร้างครู ใน 6 แขวงภาคกลาง และภาคใต้ คือ แขวงคำม่วน แขวงสะหวันนะเขต แขวงจำปาสัก แขวงสาละวัน แขวงอัตตะปือ และแขวงเซกอง ส่วน สค 5 ยังเรียนในระบบ 8+3 เหมือนเดิมสาขา มสค ก่อสร้างครูได้ทั้งหมด 5 ชุด มีจำนวน 542 คน

ระยะที่ 4 เริ่มจากปีการศึกษา 2532 ถึง 2533 สค 5 และสาขา มสค ได้ร่วมเข้าเป็นสถาบันการศึกษาเดียวกัน โดยมีคณะอำนวยการคณะเดียวเป็นผู้บริหาร และได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นโรงเรียนก่อสร้างครูชั้นสูง สหวันนะเขตเขต ระยะต่อมาจึงได้เปลี่ยนเป็นวิทยาลัยครูสะหวันนะเขต (วคส) ระบบการเรียน 11+3 โดยได้รับนักเรียนมัธยมตอนปลาย และ ครูชั้นกลางมาเรียนในหลักสูตร 3 ปี เป็นครูชั้นสูง ระดับอนุปริญญา สอนระดับมัธยมตอนต้น ในปีการศึกษา 2534-2535 วคส ได้สร้างหลักสูตรครูระบบ 11+1 โดยได้รับเอานักเรียนมัธยมตอนปลายมาเรียนต่อใน 1 ปี และออกไปสอนระบบปฐม และมีหน้าที่ก่อสร้างครูใน 2 แขวง คือ แขวงสะหวันนะเขตเขต และแขวงคำม่วน ระยะนี้ได้ก่อสร้างครูใน 2 ระบบออกทั้งหมด 9 ชุดจำนวน 1062 คน จากนั้น 11+3 มี 546 คน และ 11+1 มี 516 คน

3. รายชื่อผู้อำนวยการวิทยาลัยครูสอนอาชีพในแต่ละสมัย

1. ท่าน อวต อรุจิต 2512-2514
2. ท่าน ทองเพชร วงศ์โพธิ์ศรี 2514-2515
3. ท่าน เงินแท่ง เกดตะวง 2515-2517
4. ท่าน ธองเต็น ชัยเสน 2517-2519
5. ท่าน วอนมา ดาราอ้วน 2519-2523
6. ท่าน สำพร เก่งพระจันทร์ 2523-2527
7. ท่าน เวียงคำ เพ็งสุวรรณค์ 2527-2535
8. ท่าน คำพูน ตูไพฑูรย์ 2535-2549
9. ท่าน กิ่ง ไชยสาร 2549-2558
10. ท่าน ลัดสะหมี พระไชลี 2558 ถึง 2561

4. ข้อมูลด้านการบริหาร และจำนวนบุคลากร

ระบบการบริหารงานของวิทยาลัยครูสะหวันนะเขต คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวัดผล-ประเมินผล โดยการบริหารแบ่งออกเป็น 10 ห้องการ ได้แก่

- 2.1 ห้องการบริหาร
- 2.2 ห้องการจัดตั้ง-พนักงาน
- 2.3 ห้องส่งเสริมวิชาการ
- 2.4 ห้องภารกิจการนักศึกษา
- 2.5 ห้องพัฒนาครู
- 2.6 ห้องการวัด-ประเมินผล
- 2.7 ห้องภาษาต่างประเทศ
- 2.8 การวิทยาศาสตร์สังคม
- 2.9 ห้องการวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ
- 2.10 ห้องการอนุบาล-ประถม

มีพนักงานครูอาจารย์ ทั้งหมด 216 คน และมีจำนวนนักศึกษาทั้งหมด

2.625 คน ปี พ.ศ.2561

ตาราง 1 จำนวนผู้บริหาร ครูอาจารย์ และพนักงาน วิทยาลัยครูสทวันนะเขต

ปีการศึกษา 2561

ตำแหน่ง	ชาย	หญิง	จำนวน
ผู้อำนวยการ	1	0	1
รองผู้อำนวยการ	2	1	3
หัวหน้าห้องการ	8	2	10
รองหัวหน้าห้องการ	10	4	14
หัวหน้าหน่วยงาน	21	16	37
รองหัวหน้าหน่วยงาน	15	16	31
ครูผู้สอน	76	44	120
รวมทั้งสิ้น			216

ตาราง 2 จำนวนนักศึกษา วิทยาลัยครูสหวันนะเขต ปีการศึกษา 2561

นักศึกษา	จำนวน
ชาย	695
หญิง	1.930
รวมทั้งสิ้น	2.625

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษา และค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

ขจรศักดิ์ อ้วนทอง (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ความต้องการของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 8 สมรรถนะ 2. การเปรียบเทียบระดับความต้องการสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 ของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุ และสถานที่ตั้งสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 สมรรถนะของผู้บริหารเรียงตามค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง สมรรถนะการมี

วิสัยทัศน์ สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพครู สมรรถนะการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ สมรรถนะการบริการที่ดีและสมรรถนะการสื่อสาร และการจูงใจ ตามลำดับ

สฤชดี เรืองแก้ว (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ผลการศึกษาพบว่า 1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ 2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อแหล่งการเรียนรู้ พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการบริการที่ดี มีอำนาจพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

มะลิวรรณ ภูแหม่โชติ (2552 , บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ด้านความสำนึกถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 57.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อัลสุรียา กรรณสูตร (2552 , บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อแยกพิจารณารายพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยพฤติกรรมด้านการมีคุณธรรม และจริยธรรมอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ พฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีมพฤติกรรมด้านการมองการณ์ไกลพฤติกรรมด้านการมุ่งประสงค์พฤติกรรมด้านการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคลและพฤติกรรม

พเยาว์ สุตรัก (2553. บทคัดย่อ) สมรรถนะหลักของผู้บริหาร

สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัด 11 สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. พบว่า 1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัด 11 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย คือ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการพัฒนาตนเอง 2. สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัด 11 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านการคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีคิดและมุมมองอย่างโลกกว้าง 3. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันทางบวกค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญ .01 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ การพัฒนาตนเอง รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม การสร้างและสถานวิสัยทัศน์ ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 4.สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 2 ด้าน คือ การพัฒนาตนเอง รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัด 11 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้อย่างมีนัยสำคัญ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 47,2 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.472

นุชนรา รัตนศิริประภา (2557, ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1. สมรรถนะโดยรวม สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน สัมรรถนะย่อยในสมรรถนะหลัก และห้าสมรรถนะย่อยในสมรรถนะประจำสายงาน ของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะโดยรวม สมรรถนะประจำสายงาน การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพบุคคล การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การสื่อสารและการจูงใจ และการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ 2. คุณลักษณะโดยรวม คุณลักษณะด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก คุณลักษณะด้านการจัดการ เรียนการสอน เทียบเคียงมาตรฐานสากล และคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับ

มาก เรียงจากมากไปน้อย คือ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และคุณลักษณะด้านผู้เรียนมี คักยภาพเป็นพลโลก

สุกัญญา แสงจุ่น. (2557, ออนไลน์) ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดตาก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ อาชีวศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดตาก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะ หลักของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดตาก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ อาชีวศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะหลักของผู้บริหาร สถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดตาก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา โดยรวมอยู่ ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดีการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ การพัฒนาตนเอง ตามลำดับ 2. การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดตาก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา ปรากฏผลดังนี้ 1. ครูที่ มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัด ตาก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาโดยรวม และราย ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2. ครูที่มีประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดตาก สังกัด สำนักงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณิรนุช แก้วบัวสา.(2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะหลัก โดยรวม อยู่ ในระดับมาก มีสมรรถนะประจำสายงาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง 2) ครูที่มีเพศ ต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ขนาดของโรงเรียนต่างกัน ระดับชั้นที่สอนต่างกัน ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ตำแหน่งหน้าที่การงานต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่ความแตกต่างกัน ส่วนครูที่ สอนในโรงเรียนต่างอำเภอกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสาย งานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายสมรรถนะ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร

สถานศึกษา ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เป็นจุดด้อย มี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะวิเคราะห์และสังเคราะห์ และด้านสมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ

ดาร์วิน จันทรกาย (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตถ์ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2558-2567) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตถ์ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2558-2567) ต้องประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ด้าน ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสติปัญญา ด้านทักษะการบริหาร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสมรรถนะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว มีความสำคัญอยู่ในระดับ มากที่สุด

ชัยเมธี ใจคุ้มเก่า.(2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของครูผู้สอนที่ส่งผลต่อทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า 1) สมรรถนะของครูผู้สอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก 2) ทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะของครูผู้สอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 4) ทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 5) สมรรถนะของครูผู้สอน และทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน มีความสัมพันธ์กันทางบวกค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญ .01 6)สมรรถนะของครูผู้สอน จำนวน 2 ด้าน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญ .01 ได้แก่ ด้านการวัด และประเมินผล และด้านการพัฒนาตนเอง 7) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูผู้สอน มีจำนวน 2 ด้านที่ต้องพัฒนาคือ 1) ด้านการวัดและประเมินผล เช่น ครูควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการวัด และประเมินผล การออกแบบเครื่องมือวัดผล ประเมินผลตามแนวของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) ด้านการพัฒนาตนเอง เช่น สนับสนุนครูให้ได้รับการอบรม ให้ครูได้รับการพัฒนาการทำผลงานทางวิชาการ และสร้างขวัญกำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับการศึกษาต่อ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยจากต่างประเทศ พบว่ามีการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

Hamlin (1990) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามอย่างใกล้ชิดให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรึกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ จนเกิดความสมดุล และ 7) มีประสิทธิผลในการมอบหมายงาน

Wright (2001) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่ถูกต้องที่ควรได้รับ พบว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นตัวชี้ทิศทาง และเป็นตัววัดความเจริญเติบโตตัวบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริมหน้าที่ในการบริการและเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงานและเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์การประกอบด้วย 1) ความสามารถให้เกิดอิทธิพลหรือชักชวน 2) ทักษะระหว่างบุคคล 3) ความรู้ทางเทคนิค 4) ความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือ

Marmon 2002 (อ้างถึงใน เพียรพันธ์ กิจพาณิชย์เจริญ, 2552, หน้า 108) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

Kennedy and Dresser (2005) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำได้ องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ลูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์การต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ กฎเกณฑ์สำคัญสำหรับองค์การที่จะประสบผลสำเร็จ จะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงานและจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

Ozcelik and Ferman (2006) ได้วิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์ และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี การวิจัยตรงนี้เป็นการศึกษาจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์การ รวมทั้ง การทบทวนเอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้ และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัยขององค์การต่าง ๆ สิ่งที่ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้คือ การพัฒนาสมรรถนะจะพัฒนาได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่น หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์การ และบุคคล

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีสมรรถนะ ทั้งในด้านการประพฤติ ปฏิบัติตน และการปฏิบัติงาน และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้นำทางวิชาชีพ และเป็นผู้มีสมรรถนะที่ดี ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นบุคลากรหลักสำคัญที่ทำให้สถานศึกษานั้น ๆ ประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้า บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทุก ๆ ด้าน และส่งผลต่อผู้เรียนได้รับการพัฒนา มีพัฒนาการเติบโตเป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ สามารถดำรงตนอยู่ใน

สังคมได้อย่างดี มีความสุข และประสบความสำเร็จในชีวิตต่อไป

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารวิทยาลัยครูสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ว่าอยู่ในระดับ
ใด พร้อมทั้งศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร ได้นำไปพัฒนา
ตนเอง หรือให้บุคลากรที่สนใจนำไปใช้ในพัฒนาตนเอง และพัฒนาหน่วยงานให้มี
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร