

สมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

ญาติ ล้วนประเสริฐ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยทักษิณ

2553



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

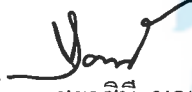
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

ชื่อ – ชื่อสกุลผู้ทำวิทยานิพนธ์ : นางณัฏฐิ ล้วนประเสริฐ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์


(อาจารย์ ดร.สุธาสินี บุญญาพิทักษ์)

ประธานที่ปรึกษา


(รองศาสตราจารย์น้อม สังข์ทอง)

กรรมการที่ปรึกษา

คณะกรรมการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์


(อาจารย์ ดร.อมลวรรณ วีระธรรมโม)

ประธานกรรมการ


(อาจารย์ ดร.สุธาสินี บุญญาพิทักษ์)

กรรมการ

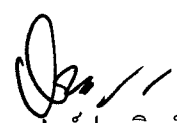

(รองศาสตราจารย์น้อม สังข์ทอง)

กรรมการ


(นายไพรัช แสงทอง)

กรรมการ

มหาวิทยาลัยทักษิณอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยทักษิณ


(รองศาสตราจารย์ไพรัช แสงทอง มีสุข)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน มีนาคม พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
สงขลา เขต 3

ชื่อ-ชื่อสกุลผู้ทำวิทยานิพนธ์ : นางณัฏฐิ ล้วนประเสริฐ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ ดร.สุธาสนี บุญญาพิทักษ์ และ

รองศาสตราจารย์น้อม สังข์ทอง

ปริญญาและสาขา : ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ปีการศึกษาที่สำเร็จ : 2552

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา 3) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำนวน 81 คน ประกอบด้วย คือ กลุ่มผู้บริหาร 21 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ ๆ ละ จำนวน 40 ข้อ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 และตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 2) ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร คือ 1) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านบริการที่ดี ด้านจริยธรรม และด้านความร่วมมือร่วมใจ ตามลำดับและตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ 1) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจและด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ 3) ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร คือ 1) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านการร่วมแรงร่วมใจ ด้านจริยธรรม ด้านการบริการที่ดี และด้านความมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ และตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ 1) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจและด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ
สำหรับลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและ
กลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่มีความเห็นสอดคล้องตรงกัน คือด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ



Abstract

Thesis Title : Core Performance Capacity of Educational Personnel at Songkhla Office of Basic Education Area 3

Author : Mrs. Yanee Luanprasert

Advisors : Dr. Suthasinee Boonyapithak

Assist. Prof. Nom Sangthong

Degree and Program : Master of Education Program in Human Resource Development in Education

Year of Graduation : 2009

The objectives of the research were 1) to study the level of core performance capacity of educational personnel, 2) to determine the level in developing core performance capacity of educational personnel and 3) to determine the hierarchy of requirements of core performance capacity of educational personnel working at Songkhla Office of Basic Education Area 3. The population for the study included 81 personnel : 21 administrators and 60 officials. The instrument used in the study consisted of two sets of questionnaire with 40 questions each. The data were analyzed by such statistics as percentage, arithmetic means and standard deviations. The findings of the study reveal that 1) core performance capacity of personnel at Songkhla Office of Basic Education Area 3 as perceived by the administrators is high ($\bar{x} = 3.88$) and by the officials is also high ($\bar{x} = 4.16$). 2) The requirements of core performance capacity of personnel at Songkhla Office of Basic Education Area 3 as perceived by the officials are in the following descending order: achievement motivation, expertise, integrity, teamwork and service mind. 3) The requirements of core performance capacity of personnel at Songkhla Office of Basic Education Area 3 as perceived by the administrators are in the following descending order: expertise, teamwork, integrity, service mind and achievement motivation. The administrators and the officials show a common requirement for core performance capacity in terms of expertise.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร. สุธาณี บุญญาพิทักษ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ น้อม สังข์ทอง กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.อมลวรรณ วีระธรรมโม ประธานกรรมการสอบปากเปล่า และ นายไพรัช แสงทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 1 กรรมการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน 1) ดร.สายหยุด จำปาทอง ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา 2) คุณสมมาศ ทองร่วง รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 และคุณวีระศักดิ์ บุญญาพิทักษ์ ศึกษาานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัยและได้กรุณา ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1, เขต 2, เขต 3 และบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดระยะเวลา ที่ดำเนินการเก็บข้อมูลทำวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ดร.ทินกร พูลพุด, คุณไพรัช แสงทอง, คุณวีระ ฤทธิเทวา, คุณนิติวัฒน์ สุวรรณชัย, คุณอาคม สมบัติแก้ว, คุณศิวะ ทาทราช, คุณพิศมัยณัฐฐา แสงรุ่ง และทุกท่านที่ให้กำลังใจ ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ จึงขอขอบคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าทั้งหลายที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทีแคบิคา มารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน รวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่าน

ญาติ ล้วนประเสริฐ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
การพัฒนาระบบราชการไทย	8
การพัฒนาข้าราชการพลเรือน	39
การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้	53
สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	82
กรอบแนวคิดในการวิจัย	90
3 วิธีดำเนินการวิจัย	92
ประชากร	92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	92
วิธีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	93
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	94
การวิเคราะห์ข้อมูล	95
4 ผลการวิจัย	74

สารบัญ (ต่อ)

5 บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	124
บทย่อ	124
สรุปผล	126
อภิปรายผล	127
ข้อเสนอแนะ	129
บรรณานุกรม	130
ภาคผนวก	134
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ	135
ภาคผนวก ข ผลการประเมินกรณีความสอดคล้อง (IOC)	139
ภาคผนวก ค แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	143
ประวัติย่อผู้วิจัย	162

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ	28
2	เกณฑ์การจัดระดับความสามารถ	80
3	ตัวอย่างเกณฑ์การจัดระดับความสามารถ	80
4	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของบุคลากร ทางการศึกษาตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้บริหาร	97
5	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการบริการ ของบุคลากร ทางการศึกษา ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้บริหาร	98
6	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร	99
7	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรมของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร	100
8	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจของบุคลากร ทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร	101
9	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้านของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร	102
10	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร ทางการศึกษา ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน	103
11	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการของบุคลากร ทางการศึกษา ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน	104
12	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้ปฏิบัติ หน้าที่ในกลุ่มงาน	105
13	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน	106
14	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจของบุคลากร ทางการศึกษาตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน	107

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้าน ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน	108
16 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร	109
17 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร	110
18 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากร ทางการศึกษา ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้บริหาร	111
19 ระดับความต้องการในการพัฒนา สมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรม ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร	112
20 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือร่วมใจ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้บริหาร	113
21 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร	114
22 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ ในกลุ่มงาน	115
23 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน ...	116
24 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน	117
25 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรม ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน ...	118

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
26 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน	119
27 ระดับภาพรวมของความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน ทั้ง 5 ด้าน	120
28 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในปฏิบัติงานของบุคลากร ทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร	121
29 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในปฏิบัติงานของบุคลากร ทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน	122
30 การหาคำดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลาเขต 3	141

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 การเปรียบเทียบสมรรถนะด้วยภูเขาน้ำแข็ง	62
2 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	91



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนากุศลกรให้มีคุณภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นอีกมิติหนึ่งที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการเพื่อเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน, 2545 : 12) ที่กำหนดให้การบริหารราชการต้องเป็นเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและมีประสิทธิภาพ ประกอบกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2546 : 25) ได้กำหนดให้ข้าราชการใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - 2550 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน” การพัฒนาระบบราชการไทยที่ทุกภาคส่วนจะต้องขับเคลื่อนไปให้ถึงเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง จึงได้มีกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยไว้ 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนให้ดีขึ้น (better service quality) 2) ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม (rightsizing) 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (high performance) 4) ตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบบประชาธิปไตย (democratic governance)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ก.พ.ร. สพฐ.) เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบบริหารราชการภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่พิจารณาเสนอแนะและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบบริหารราชการ มีการเปลี่ยนแปลง ติดตาม ประเมินผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ในเชิงภารกิจแห่งรัฐ โดยได้กำหนดแนวทางการพัฒนากุศลกรภาครัฐใช้ในการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง โดยสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และกำหนดให้ทุกคนต้องมี คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการ จึงได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในงานบริหารบุคคลภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารราชการแนวใหม่ภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นระบบ

ต่อเนื่องและมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในทุกสาขาวิชาชีพ ได้มีการกำหนดมาตรฐานความสามารถแต่ละตำแหน่ง โดยที่มีมาจากพื้นฐานความรู้ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ เพื่อส่งผลให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดในการปฏิบัติงานและพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคล มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญของพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มขึ้นและมีความต้องการพัฒนาบุคลากรในด้านสมรรถนะซึ่งเดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ จึงจำเป็นต้องให้มีการอบรมให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ และมีความสามารถประเมินระดับสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรเพื่อนำผลไปใช้ในการบริหารองค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เป็นองค์กรทางการศึกษาปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค มีหน้าที่ดูแล กำกับ ส่งเสริมงานด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะทำให้องค์กรและหน่วยงานที่รับผิดชอบ มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550 : 20) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากลและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ในช่วงที่ผ่านมาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ส่วนใหญ่ (เดิม) ปฏิบัติงานในหน่วยงานระดับอำเภอ ซึ่งเรียกว่า “สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ” มีจำนวน 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอนะนาheim เทพา นาทวี สะเดา และอำเภอสบไชย ซึ่งส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งและหน้าที่ให้เป็นไปตามงานที่ปฏิบัติตามกรอบและโครงสร้าง โดยปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบหรือรับมอบหมาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ลดลง ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือเป้าหมายนโยบายของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ก.พ.ร. สพฐ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักได้กำหนดไว้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 มองเห็นถึงความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากร ภายใต้อำนาจหน้าที่ระบบบริหารราชการแนวใหม่ภาครัฐ ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นระบบและต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในทุกสาขาวิชาชีพ มีการวางแผนเพื่อที่จะพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากรผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี

ผู้วิจัยอยู่ในฐานะระดับผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารงานบุคคลจึงเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จึงได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อมุ่งตอบคำถามว่าปัจจุบันระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ

บุคลากรอยู่ในระดับใดและมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะแต่ละด้านอยู่ในระดับใด โดยเน้นศึกษาภายใต้กรอบสมรรถนะหลักของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย “สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย” บนพื้นฐานความเชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการนอกจากจะสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ได้รับการพัฒนาแล้ว ยังส่งผลให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด ในการปฏิบัติงานและพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และนำประโยชน์มาสู่องค์กรให้ที่มีมาตรฐานในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3
2. เพื่อศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3
3. เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทำให้ทราบระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาและระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3
2. ทำให้ได้ข้อมูลในการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปรที่ศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาโดยศึกษาตามกรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย “สมรรถนะในระบบราชการพล

เรือนไทย” และตัวแปรที่ศึกษา คือ ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาและความต้องการในพัฒนาสมรรถนะหลัก ของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต3 ภายใต้องค์ประกอบสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน. [ก.พ.] 2546)

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (service mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)
- 1.4 จริยธรรม (integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารและผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน 7 กลุ่มงาน จำนวน 81 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 21 คน

- 2.1.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำนวน 1 คน
- 2.1.2 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำนวน 13 คน
- 2.1.3 หัวหน้ากลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 1 คน
- 2.1.4 ผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 6 คน
 - 2.1.4.1 ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ
 - 2.1.4.2 ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล
 - 2.1.4.3 ผู้อำนวยการกลุ่มแผนงานและงบประมาณ
 - 2.1.4.4 ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
 - 2.1.4.5 ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน
 - 2.1.4.6 ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน

2.2. กลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน 7 กลุ่มงาน จำนวน 60 คน ประกอบด้วย

- 2.2.1 กลุ่มอำนวยการ จำนวน 14 คน
- 2.2.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 13 คน
- 2.2.3 กลุ่มแผนงานและงบประมาณ จำนวน 8 คน
- 2.2.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา จำนวน 10 คน
- 2.2.5 กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน

2.2.6 กลุ่มตรวจสอบภายใน

จำนวน 2 คน

2.2.7 กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 8 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นจาก พฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

2. สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถหรือทักษะของบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกที่บุคลากรจำต้องมี เพราะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงคุณภาพการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อนโยบาย เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ดี ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ดังนี้

2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการ ให้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิผล

2.2 การบริการที่ดี หมายถึง บุคลากรมีความตั้งใจและความพยายาม ในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้มาขอใช้บริการ

2.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่บุคลากร แสดงออกในการปฏิบัติงานของตน อันนำมาในงานอาชีพพยายามขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ สังคม พัฒนา ศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งนำ ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.4 จริยธรรม หมายถึง การประพฤติและการครองตน ปฏิบัติตนให้ถูกต้อง เหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และแนวทางในวิชาชีพของบุคลากรทางการศึกษา

2.5 ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง บุคลากรมีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และ ดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกที่ร่วมงาน หรือเรียกว่าสามารถทำงานเป็นทีมได้

3. ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก หมายถึง การพัฒนาของบุคลากรในการ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่น

4. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก หมายถึง ความต้องการในการ แก้ปัญหาหรือพัฒนาสมรรถนะหลัก ในส่วนที่ขาดหายไปให้มีความสมบูรณ์ขึ้น โดยนำ ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก แล้ว พิจารณาจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแต่ละด้าน

5. บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงาน มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหาร บริการ ส่งเสริม สนับสนุนในการดำเนินงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

5.1 กลุ่มผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานรับผิดชอบด้านการบริหาร ควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่

- 5.1.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3
- 5.1.2 รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3
- 5.1.3 หัวหน้ากลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
- 5.1.4 ผู้อำนวยการกลุ่ม ประกอบด้วย 6 กลุ่ม ดังนี้
 - 5.1.4.1 กลุ่มอำนาจการ
 - 5.1.4.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล
 - 5.1.4.3 กลุ่มนโยบายและแผน
 - 5.1.4.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
 - 5.1.4.5 กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน
 - 5.1.4.6 กลุ่มตรวจสอบตรวจสอบภายใน

5.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน หมายถึง บุคคลทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริการ ส่งเสริมสนับสนุนในการดำเนินงาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

6. ผู้อำนวยการกลุ่ม ใช้เรียกชื่อแทนตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มเดิม มีหน้าที่วิเคราะห์ กำกับ ติดตาม สนับสนุน และส่งเสริมการดำเนินงานที่กลุ่มแต่ละกลุ่มได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 หมายถึง ส่วนราชการที่ดำเนินงานทางการศึกษาในส่วนภูมิภาค มีหน้าที่กำกับ ดูแล ติดตาม ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการแบ่งพื้นที่เขตรับผิดชอบภายในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย 5 อำเภอ ดังนี้

- 7.1 อำเภอจะนะ
- 7.2 อำเภอเทพา
- 7.3 อำเภอนาทวี
- 7.4 อำเภอสะเดา
- 7.5 อำเภอสะบ้าย้อย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยเสนอขอบข่ายและรายละเอียดของเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งมีหัวข้อสำคัญที่จะนำมาเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550)
 - 1.1 ความหมาย หลักการและแนวคิด
 - 1.2 เป้าประสงค์หลักการพัฒนาระบบราชการไทย
 - 1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
 - 1.4 มาตรการกรอบแนวคิดภายใต้ยุทธศาสตร์
 - 1.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 – 2555
 2. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน
 - 2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 – 2556
 3. การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
 - 3.1 ความเป็นมา
 - 3.2 กรอบภารกิจ
 - 3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา : สู่ผลการปฏิบัติ
 - 3.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา
- เขต 3
4. สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย
 - 4.1 ความหมาย
 - 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 4.3 โครงสร้างสมรรถนะ
 - 4.4 ประเภทของสมรรถนะ
 - 4.5 การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้
 - 4.6 การประเมินสมรรถนะ
 - 4.7 การวัดสมรรถนะ
 - 4.8 ระดับของสมรรถนะ
 - 4.9 ประโยชน์การประเมินสมรรถนะ
 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - 2550

1. ความหมาย หลักการและแนวคิด

ความหมาย “การพัฒนากุศลกร” ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนากุศลกรไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2525 (2530 : 588) ให้ความหมายว่า พัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ ส่วน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544 : 6) กล่าวว่า “พัฒนา” ในความหมายว่า เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในทางที่ดี เพิ่มขึ้นทีละเล็กทีละน้อย (gradually growing) ในเรื่องเดียวกัน พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 166) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น สำหรับการพัฒนากุศลกร อนันต์ กะสิริรัตน์ (2545 : 11) กล่าวว่า การพัฒนากุศลกร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนากุศลกรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย เจตคติและวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับกรมการฝึกหัดครู (2535 : 10) ที่กล่าวว่า การพัฒนากุศลกรเป็นกระบวนการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและเอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ ในลักษณะเดียวกัน สมเกียรติ พ่วงรอด (2546 : 125 - 126) กล่าวว่า การพัฒนากุศลกร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์และพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบ ต่องาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีผลทำให้องค์กรพัฒนาเจริญก้าวหน้าขึ้น ส่วน พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 166) กล่าวว่า การพัฒนาในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคล คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร สอดคล้องกับ มานะ ผดุงรส (2539 : 10) ที่สรุปไว้ว่า การพัฒนากุศลกร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และความคิดริเริ่มในการทำงานให้กับบุคคลกรในขณะปฏิบัติหน้าที่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่ตนปฏิบัติอยู่ และเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคคลกรเองเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกันในเรื่องเดียวกันนี้ นพพงษ์ บุญจิตรกุล (2534 : 22) ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกันว่า การพัฒนากุศลกร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และมีความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จุฬพล หนิมพานิช (2526 : 109) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การควรมีโมภาพที่กว้าง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบให้เห็นถึงการพบปะสังสรรค์ระหว่างมนุษย์ในองค์การกับปัจจัยแวดล้อมที่ดำรงอยู่ได้อย่างดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ไม่ใช่เรื่องของการกำหนด หรือยึดเยื้อคให้บุคคลมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ หากแต่เป็นความพอใจของพนักงานในองค์การที่มีความต้องการจะพัฒนาตนเอง ต้องการการทำงานที่มีความหมายและท้าทายตามความต้องการ ในการสร้างสรรค์ผลงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544 : 31) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (science & art) ในแง่ของศาสตร์ เราสามารถศึกษาเรียนรู้และนำไปสอนกันได้ ส่วนในแง่ของศิลป์ ถือว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารงาน โดยต้องอาศัยความมีไหวพริบและประสบการณ์ของผู้บริหารที่จะปรับใช้ให้สอดคล้องกับงานองค์การ และพนักงาน เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่เคลื่อนไหว (dynamic) สามารถปรับให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์การ ตลอดจนคู่แข่ง ดังนั้น องค์การต้องมีพื้นฐานความรู้ความสามารถที่เข้มแข็ง บุคลากรทุกคนพร้อมที่จะรับรู้และรู้ได้ตลอดเวลา

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2539 : 106 - 107) กล่าวถึงหลักการพัฒนามูลากรไว้กว้าง ๆ ว่า เป็นพื้นฐานที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการพัฒนาได้อย่างดี คือ

1. การพัฒนาเป็นเรื่องของบุคคลและควรเป็นเรื่องของแต่ละคน
2. การพัฒนาตนเองเป็นพื้นฐานของการพัฒนา
3. ประสิทธิภาพที่ต่อเนื่องเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการพัฒนามูลากร
4. ทุกคนควรได้รับโอกาสในการพัฒนา
5. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบโดยตรงที่จะพัฒนาผู้ที่อยู่ในการควบคุมดูแล

มาฆะ ผดุงรส (2539 : 14) สรุปหลักการพัฒนามูลากรที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีระบบที่ดีในการพัฒนา รวมทั้งต้องมีกิจกรรมในการพัฒนาที่หลากหลายเหมาะสมกับความต้องการของมูลากรเอง ทั้งนี้ เพราะงานต่าง ๆ ของโรงเรียนจะบรรลุผลดีได้ต้องอาศัยมูลากรที่มีทั้งความรู้และความสามารถที่แท้จริง

อัญธิกา ปุณริบูรณ์ (2548 : 64) กล่าวถึง การพัฒนามูลากรในงาน (on the job training) และนอกงาน (off the job training) ดังนี้

1. การพัฒนามูลากรในงาน (on the job training) เป็นการฝึกอบรมชี้แนะไปพร้อม ๆ กับการทำงานอย่างมีแบบแผน โดยผู้อำนวยการงานจะต้องทำการถ่ายทอดความรู้ เทคนิค ตลอดจนทัศนคติ และแนวคิดเกี่ยวกับงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาโดยผ่านการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่ทำงาน ซึ่งการฝึกอบรมในงานนั้นเป็นการพัฒนาพนักงานที่มีลักษณะที่เป็นการถ่ายทอดตัวต่อตัวผู้อำนวยการงาน

จึงสามารถที่จะชี้แนะ สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้แก่พนักงานได้อย่างละเอียดโดยตรง และผู้อำนวยการงาน พนักงานจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีความสนิทสนมไว้วางใจกัน

2. การพัฒนาบุคลากรนอกงาน (off the job training) เป็นการฝึกอบรมที่เน้นการชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ เทคนิค ทักษะเกี่ยวกับงานโดยจัดคนออกสถานที่ทำงาน ส่วนมากเป็นการฝึกอบรมระยะสั้นที่เน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการบรรยาย หรือจัดอบรมสัมมนาภายในบริษัท ซึ่งไม่สามารถลงในรายละเอียดในรูปแบบของงานที่ต้องการได้

จากการกล่าวข้างต้นถึงความหมาย แนวคิดและหลักการของการพัฒนาบุคลากร ได้ว่า เป็นการดำเนินการด้วยกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. เป้าประสงค์หลักการพัฒนากระบวนราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักพัฒนาระบบราชการไทยในการเสริมสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทย จำเป็นต้องยึดหลักประการสำคัญ คือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังปรากฏ ในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ดังนั้น คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2546 - 2550 ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546 : 12)

การพัฒนาระบบราชการไทย ประกอบด้วยเป้าประสงค์หลัก 4 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม
3. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง และเทียบเท่าเกณฑ์สากล
4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย

จากเป้าประสงค์หลักการพัฒนากระบวนราชการไทยข้างต้น จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาระบบราชการไทย ต้องมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงาน สนองต่อการบริหารการปกครอง ในการสร้างเสริมความเป็นเลิศของระบบราชการไทย

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนราชการไทย

สำนักงาน ก.พ. (2546 : 13 - 25) ได้กำหนดกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สนับสนุน และเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ 1 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน มาตรการ

1. วางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจังโดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การ (organization scorecard) ลงไปจนถึงระดับตัวบุคคล (individual scorecard) รวมถึงให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปี เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ

2. ในแผนยุทธศาสตร์นั้น ให้แต่ละส่วนราชการกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการและการพัฒนาองค์การ โดยให้มีการวางแผนการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิต รวมถึงการปรับปรุงระเบียบ ขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน แบบฟอร์มและวิธีการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเรียบง่าย รวดเร็ว และเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ

3. ปรับเปลี่ยนระบบการควบคุมภายในของส่วนราชการให้มีความทันสมัยมากขึ้น โดยเฉพาะการควบคุมก่อนดำเนินงาน เช่น การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายหลังการดำเนินงาน เช่น การตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน (value – for - money Audit) เป็นต้น

4. ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการระบบราชการไทยที่ผ่านมายังคงมุ่งเน้นที่ปัจจัยนำเข้าและรายละเอียด โดยให้ความสำคัญต่อระเบียบปฏิบัติมากกว่ายุทธศาสตร์และการบรรลุผล ไม่ได้ตอบสนองความต้องการและพยายามสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนเป็นหลัก ขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำให้มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเสียใหม่ โดยให้ยึดวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คอบสนองความต้องการของประชาชน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สามารถตรวจสอบผลงานได้

5. ให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงาน/โครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและจัดลำดับความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

6. ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงาน การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน รวมถึงการทบทวน ติดตามและประเมินผลนั้น ให้มีกระบวนการปรึกษาหารือ การสำรวจและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และ/หรือการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง

7. ในการปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชนนั้น ให้แต่ละส่วนราชการเสนอแผนในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่ล้าสมัย ไม่มีความจำเป็น หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะการมอบอำนาจการอนุมัติ อนุญาต และการสั่งการต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้น ณ จุดให้บริการเดียวกัน

8. วางกติกาเพื่อให้มีการแข่งขันขึ้น โดยพยายามลดการผูกขาดของหน่วยงานราชการ ในการเป็นผู้ให้บริการสาธารณะเอง และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน หรือองค์กรพัฒนาไม่แสวงหากำไรและองค์กรประชาสังคม สามารถคัดค้านและเข้ามาดำเนินการแข่งขันได้ (contestability)

9. ให้มีการจัดทำแนวทางและคู่มือการบริหารราชการที่ดี เพื่อใช้ประกอบในการชี้แจงทำความเข้าใจเผยแพร่และฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการต่าง ๆ รวมถึงการใช้ประโยชน์ในฐานะเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง (self - assessment) ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ 2 : การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

มาตรการ

1. มุ่งเน้นการจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในเชิงบูรณาการ โดยให้มีลักษณะแบบเมตริกซ์ ครอบคลุมทั้งในส่วนของการวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานในแนวดิ่งและแนวนอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย

1.1 บูรณาการระหว่างกระทรวง ทบวง กรม ให้มีการจัดตั้งองค์กรขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เช่น สำนักงานบริหารและประสานงานราชการในต่างประเทศ และสำนักงานบริหารและประสานงานราชการในประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการเข้าด้วยกัน รวมถึงการประสานสรรพกำลังและจัดสรรทรัพยากรข้ามหน่วยงานลงในพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

1.2 บูรณาการภายในกระทรวงเดียวกัน ให้มีการปรับปรุงขีดสมรรถนะการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงให้มีความเข้มแข็งและสามารถรองรับการโอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลางได้ รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารงานในลักษณะของกลุ่มภารกิจโดยเร่งด่วน

2. ให้มีการทบทวนการจัดโครงสร้างองค์การของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน รวมถึงพยายามปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยการบริหารราชการแผ่นดินในแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองและรองรับกับความสลับซับซ้อนและพลวัตรของการบริหารกิจการบ้านเมืองในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมควรมีการปรับปรุงโครงสร้างให้มีขีดสมรรถนะและความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง ดำเนินการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของการบริหารราชการในทุกระดับให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

2.1 ดำเนินการปรับเปลี่ยนให้หน่วยงานในส่วนกลางมีขนาดที่เล็กลง และมุ่งเน้นเฉพาะภารกิจงานวิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนในเชิงวิชาการ โดยจัดให้มีการโอนถ่ายภารกิจงานในเชิงปฏิบัติการออกไปยังหน่วยงานในระดับภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 ทบทวนความจำเป็นในการมอบหมายให้แต่ละส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินงานเอง และยุบเลิกส่วนงาน และแผนงาน/โครงการที่ไม่มีความจำเป็นลง โดยอาศัยวิธีการสอบทานการใช้จ่ายเงินงบประมาณแบบรวบยอด (comprehensive spending review) และการตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน เพื่อนำทรัพยากรไปจัดสรรให้ในส่วนที่มีความจำเป็นมากกว่า และ/หรือเปิดให้ผู้ให้บริการอื่น ๆ เช่น ธุรกิจเอกชนองค์กรพัฒนาไม่แสวงหากำไร เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน

2.3 แปรสภาพกิจการหรือการดำเนินงานบางอย่างให้มีลักษณะเป็นศูนย์รับผิดชอบ อยู่ในสังกัดของกระทรวง ทบวง กรม เดิม ทั้งนี้ อาจทดลองนำร่องในส่วนที่เกี่ยวกับงานให้บริการสาธารณะบางประเภท เช่น การวิเคราะห์และทดสอบ การส่งเสริมและให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดผลผลิตได้อย่างชัดเจนและเรียกเก็บค่าบริการได้โดยตรงจากลูกค้าผู้รับบริการ หรือขอรับค่าบริการ/เงินอุดหนุนชดเชยจากทางรัฐบาลตามที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้า โดยอนุญาตให้ศูนย์ดังกล่าวสามารถเก็บรายได้ของตนไว้บางส่วนหรือทั้งหมด ไม่จำเป็นต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และยังอาจให้มีการยืมตัวข้าราชการไปสังกัดในศูนย์ดังกล่าวเป็นการชั่วคราวหรือโอนข้าราชการไปเป็นพนักงานของศูนย์ดังกล่าวอย่างถาวรก็ได้

2.4 ส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม พยายามแปรสภาพกิจการ กิจกรรมหรือการดำเนินงานบางอย่างให้มีสภาพเป็นองค์การมหาชน

2.5 พัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างภายในส่วนราชการให้มีความยืดหยุ่น และมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการ สามารถจัดโครงสร้างภายในกรณีรูปแบบไม่ถาวรเองได้ ทั้งนี้ ให้ยึดหลักการแบ่งโครงสร้างตามภารกิจ โดยหน่วยงานกลางจะเป็นผู้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

3. ทบทวนปรับปรุงโครงสร้าง และพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาคเพื่อให้จังหวัดเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถนำวาระแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล แก้ไขปัญหาและพัฒนาในระดับพื้นที่อย่างมีบูรณาการควบคู่ไปพร้อมกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอำเภอ เพื่อให้เป็นจุดรวม (outlet) ให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดำเนินการหลัก อาทิเช่น

3.1 ปรับปรุงการจัดโครงสร้างภายในจังหวัด/อำเภอใหม่ให้มีรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้แต่ละจังหวัดมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในจังหวัด/อำเภอที่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ พันธกิจ สภาพปัญหาและสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและประชาชนในท้องถิ่น

3.2 ปรับปรุงการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งสู่อนาคต ครบวงจร และฉับไวต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวคิดยึดพื้นที่พันธกิจ และการมีส่วนร่วมเป็นหลัก รวมทั้งปรับปรุงระบบการบริหารแบบบูรณาการที่มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เป็นวิธีการบริหารหลักและขยายให้การบริหารแบบบูรณาการให้ครบทุกจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 ให้มีการทบทวนภารกิจในการให้บริการประชาชน โดยส่วนภูมิภาคจะจัดทำภารกิจเฉพาะในส่วนที่ท้องถิ่นยังไม่ได้ดำเนินการ และให้มีการทบทวนประเภทบริการ และวิธีการให้บริการที่รัฐยังต้องรับผิดชอบดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหากไม่ประหยัดหรือไม่ได้มาตรฐานคุณภาพ หรือไม่รวดเร็วทันกับความเดือดร้อนของประชาชน รัฐอาจจ้างหน่วยการปกครองท้องถิ่น เอกชนหรือประชาชน ดำเนินการให้บริการแทน โดยรัฐจะทำหน้าที่กำหนดมาตรฐาน และตรวจสอบ ประเมินคุณภาพบริการเท่านั้น

3.2.2 จัดให้มีระบบการประเมินสมรรถนะและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดอันดับคุณภาพและขีดความสามารถในการให้บริการรวมทั้งการประเมินความพึงพอใจของประชาชนในฐานะลูกค้าในระดับจังหวัดและอำเภอ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาการเปรียบเทียบ อ้างอิง (benchmarking) การให้เงินรางวัล ตอบแทน และการประเมินผลงานของผู้บริการในส่วนภูมิภาค

3.2.3 สนับสนุนให้มีการปรับปรุงสมรรถนะของอำเภอ ให้สามารถรองรับและตอบสนองต่อการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐ ณ ที่ว่าการอำเภอ และสำนักงานให้บริการของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการอย่างสะดวก ถูกต้อง และรวดเร็ว

3.2.4 สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสาน กำหนดมาตรฐาน เพื่อให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหาร ระบบสารสนเทศการบริหาร เศรษฐกิจ และระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ระดับจังหวัด

3.2.5 ทบทวนการจัดตั้งหน่วยงานของส่วนกลางในระดับจังหวัด ให้มีเท่าที่ จำเป็น และตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้จังหวัดเป็นองค์การตัวแทนของรัฐบาลที่ศูนย์รวมกิจกรรม ที่หลากหลายของกระทรวงต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน และจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างจังหวัดกับ หน่วยงานของส่วนกลาง และรัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะตอบสนองต่อการ บริหารแบบบูรณาการ

3.2.6 พิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักงานภาค/เขตพื้นที่ ตามเขต การตรวจราชการอนุภูมิภาค หรือภาค รองรับการทำงานในลักษณะยึดพื้นที่ เพื่อบูรณาการและประสาน การตรวจราชการให้เข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายในกลุ่มจังหวัด สำนักงานภาค/เขตพื้นที่ โดย จะต้องมิมีบทบาทในการวางยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งจะเป็นเครื่องมือจัดสรรทรัพยากรในลักษณะ ยึดพื้นที่ การประสานการปฏิบัติงานให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันของจังหวัด/อำเภอ หน่วยงาน ส่วนกลางที่ตั้งสำนักงานในภูมิภาคและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งแก้ไขปัญหาคอขวดหรือข้อกีดขวางที่คาบเกี่ยว หลายจังหวัด

4. ทบทวนระบบการบริหารบุคคลในราชการบริหารส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้อง กับความหลากหลายในการจัดรูปแบบใหม่ของภูมิภาค และหลักการบริหารจัดการระดับจังหวัด แนวใหม่ รวมตลอดถึงสร้างความสำนึกให้เจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับพื้นที่มีมโนธรรม สุจริต มีจิตใจ พร้อมบริการประชาชน (citizen - focused) และสามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม องค์การใหม่

ยุทธศาสตร์ 3 : การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ มาตรการ

1. ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินใหม่ โดย

1.1 ให้ยึดตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภาและ/หรือยุทธศาสตร์ ของรัฐบาลเป็นหลัก รวมทั้งทำให้ผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเป็นผู้ตัดสินใจในการแบ่งสรร ทรัพยากร

1.2 เสริมสร้างภาระรับผิดชอบในผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) ของการ ใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยให้มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยการใช้ทรัพยากรหรือข้อตกลงว่า ด้วยผลงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ในทุกระดับกระบวนการ

จัดสรรทรัพยากรที่ผ่านมายังขาดทิศทางและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน การบริหารการเงินและการงบประมาณมุ่งเน้นการควบคุมในรายละเอียดอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันการรั่วไหลและความสิ้นเปลืองสูญเสีย ทำให้เกิดความจำเป็นในการรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมากขึ้น โดยให้มีการโอนถ่ายอำนาจการตัดสินใจและความคล่องตัวให้แก่หน่วยงานปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างการรับผิดชอบในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น โดยอาศัยรูปแบบและวิธีการบริหารการเงินและการงบประมาณสมัยใหม่

2. ปรับเปลี่ยนระบบการงบประมาณให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ โดยให้การจัดสรรงบประมาณมีความเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ได้ รวมถึงการเสริมสร้างให้เกิดการรับผิดชอบต่อการใช้เงินงบประมาณและผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานในทุกระดับ

3. ให้มีการวางยุทธศาสตร์/แผนงานการพัฒนาเขตพื้นที่หรืออนุภูมิภาคในเชิงบูรณาการ และดำเนินการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะแบบอิงพื้นที่ โดยให้มีการวางหลักเกณฑ์การจัดสรรที่ชัดเจน

4. เปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการทำความเข้าใจความต้องการด้านการลงทุน เพื่อสามารถเก็บเงินเหลือจ่ายไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรหรือฝึกอบรมข้าราชการได้ โดยเริ่มต้นในบางแผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรมที่มีความชัดเจนและสามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรมก่อน

5. พิจารณาความเป็นไปได้ในการตรวจสอบและแปลงสินทรัพย์ของส่วนราชการที่มีอยู่ให้เป็นทุน โดยอาจให้มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่าย (capital charge) ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การตัดทอนเงินงบประมาณในหมวดเงินเดือนค่าจ้างและเงินรางวัล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้ส่วนราชการครอบครองกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์ต่าง ๆ มากจนเกินความจำเป็น หรือไม่ได้นำสินทรัพย์ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดความสูญเสียขึ้น

6. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินรายเดือนหรือรายไตรมาสของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำงบดุลและรายงานทางการเงินให้เป็นไปอย่างถูกต้องและทันการณ์ เพื่อประโยชน์ในการโอนเงินผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดของการทำฎีกาเบิก-จ่าย และการควบคุมทางการเงิน

7. เร่งปรับปรุงระบบบัญชีของส่วนราชการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล โดยให้สามารถคำนวณต้นทุนในการจัดบริการสาธารณะได้

8. วางระเบียบเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการสามารถดำเนินกิจกรรมบางอย่างเพื่อหารายได้ของตนเองไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในรูปแบบ

ของสวัสดิการ ทั้งนี้ การดำเนินงานดังกล่าวจะต้องไม่เป็นการแข่งขันกับภาคเอกชนหรือนำทรัพย์สินของทางราชการมาแสวงหาประโยชน์โดยไม่สมควร รวมทั้งต้องไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อการให้บริการประชาชนตามปกติ

ยุทธศาสตร์ 4 : การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ มาตรการ

1. เร่งสรรหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือระดับหัวกะทิ เข้าสู่ระบบราชการไทย โดยมุ่งเน้นให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาระบบราชการ ทั้งในระดับผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับอาวุโส โดยอาจคัดเลือกจากข้าราชการที่มีอยู่ในปัจจุบันและบุคคลภายนอกทั่วไป ที่มีขีดความสามารถและศักยภาพสูงให้เข้าสู่การอบรมในหลักสูตรพิเศษ ซึ่งมีคุณภาพมาตรฐานอยู่ในระดับนานาชาติ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการรัฐกิจ (public entrepreneurship)

2. พิจารณาความเป็นไปได้ของการนำระบบการเลือกสรรระบบเปิดที่เน้นหลักสมรรถนะการบริหารจัดการมาใช้กับผู้บริหารระดับสูงทุกตำแหน่ง

3. ทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ การแข่งขัน ความขาดแคลน และการบริหารราชการแนวใหม่ โดยปรับระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น หลากหลายและแตกต่างกันมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายอาชีพ เงื่อนไขการจ้างงาน การออกจากราชการ เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การวัดและประเมินผลบุคคล เป็นต้น ซึ่งอาจแยกออกได้ในมิติต่าง ๆ เช่น ด้านศักยภาพ/สมรรถภาพ ด้านสายอาชีพ เป็นต้น

ระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนของภาครัฐไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นเวลานาน ยังคงอิงอยู่กับหลักการวิเคราะห์ค่าของงานและแบบแผนมาตรฐานกลาง ขาดการวิธีการที่เหมาะสมในการผลักดันให้เจ้าหน้าที่ที่มีขีดความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์สมควรมีการทบทวนและออกแบบใหม่ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล มีความหลากหลายในรูปแบบการจ้างงาน ยืดหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและสามารถรองรับกับแข่งขันในตลาดแรงงานภายในประเทศได้ เพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการที่มีอยู่ ปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลให้สามารถปลดบุคคลที่ไม่มีสมรรถภาพออกจากราชการและเปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีความสามารถสูงจากภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการในระดับต่าง ๆ ได้โดยง่าย

3.1 มิติด้านศักยภาพ/สมรรถภาพโดยอาจแยกออกเป็นระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการผู้มีความสามารถสูง และระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการสายปกติ

3.2 มิติด้านสาขาอาชีพโดยอาจแยกออกเป็นระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มอาชีพต่างๆ เช่น ครู-อาจารย์ แพทย์ พยาบาล ทหาร ตำรวจ อัยการ เป็นต้น

4. เพิ่มผลิตภาพของข้าราชการ โดยให้มีการจัดทำเป้าหมายการทำงาน วัดความสามารถ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการเชื่อมโยงให้เข้ากับการสร้างแรงจูงใจ

5. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ โดยยึดวิสัยทัศน์ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ และวัดความสามารถที่จำเป็น (competency-based approach)

6. ปรับปรุงขีดสมรรถนะของศูนย์พัฒนาและโอนถ่ายบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งจัดให้มีตำแหน่งทดแทนหรือสำรองราชการขึ้นในระบบข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการหมุนเวียนโอนย้าย และพัฒนาข้าราชการ

7. พัฒนากลไกและกระบวนการในการรักษาและปกป้องระบบคุณธรรมในวงราชการ รวมถึงการปรับปรุงระบบวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ให้มีความเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
มาตรการ

1. สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (empowerment) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติจริง ๆ (action learning) ด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความรู้ที่ผูกพันต่อพันธกิจที่จะนำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนา ร่วมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้วิธีคิดอย่างเป็นระบบ

2. เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรของรัฐ การผลักดันในเชิงกฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ อาทิ

2.1 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยอาจครอบคลุมเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจเป็นผู้นำกลุ่มภารกิจ

2.2 การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์จริง เช่น การรวมกันวางแผนแปลงยุทธศาสตร์สำคัญ ๆ ของรัฐบาลออกสู่ภาคปฏิบัติด้วยกัน

2.3 การฝึกอบรม จัดหา วิทยากร กระบวนการเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้

2.4 การพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ อาทิ ชุดวิชาต่าง ๆ การวางแผนการเรียนรู้ ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

2.5 การวางเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีศักยภาพ ในการดำเนินงานด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและ ค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม หรือการรณรงค์ แต่เพียงอย่างเดียวจำเป็นต้อง บริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเอง ด้วยความ เต็มใจ การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียน โดยแท้

2.6 การวิจัยและพัฒนา เน้นการบริหารความรู้ การสร้างองค์ความรู้ ผ่านการปฏิบัติ การวิจัย การทดสอบ และการสะท้อนผล

2.7 การรวบรวมองค์ความรู้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจากส่วนต่าง ๆ ของ โลกการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้

2.8 การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่สำเร็จและล้มเหลวต่าง ๆ

2.9 การติดตามผลการดำเนินงาน การศึกษาผลกระทบของการสร้างกระบวนการ เรียนรู้

3. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ (value statement) ประกาศ มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อลดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ รวมถึงการรณรงค์ และวัดผลระดับของการยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมอย่าง จริงจัง

4. สร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ ที่เอื้อ ต่อการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ และ ดำเนินยุทธศาสตร์ในการส่งเสริม และเผยแพร่กระบวนทัศน์ใหม่ ให้เป็นวาระแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ 6 : การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

มาตรการ

1. สนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารงาน การบริการการเดือนภัยสาธารณะ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดย

1.1 สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประสานกำหนดมาตรฐาน เพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและระบบภูมิศาสตร์สารสนเทศควบคู่ไปกับการวางระบบ เพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และใช้ประโยชน์ระบบสารสนเทศดังกล่าวร่วมกัน รวมทั้งวางระบบการติดตามและรายงานผลสัมฤทธิ์ ของส่วนราชการต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงเข้าสู่ศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง และศูนย์ปฏิบัติการของนายกรัฐมนตรี

1.2 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ส่วนกลาง เพื่อให้ส่วนราชการได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน และลดการลงทุนซ้ำซ้อน โดยอย่างน้อยให้มีโปรแกรมประยุกต์สำหรับงานธุรการ - สารบรรณ งานบัญชี - การเงิน งานบริหารบุคคล การประชุมออนไลน์ งานบริหารพัสดุ งานการจัดซื้อ - จัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์

2. ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และซื่อสัตย์ ต่อผู้ใช้บริการ และเป็นศูนย์บริการออนไลน์อิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนได้ขอใช้บริการของรัฐได้ตลอดเวลาตลอด 24 ชั่วโมงใน 1 วัน และ 365 วัน ใน 1 ปี ได้จากทุกสถานที่ และได้จากอุปกรณ์ดิจิทัลต่าง ๆ โดยมีแนวทาง ดังนี้

2.1 การบริหารงานของภาครัฐในปัจจุบัน ยังไม่ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการประชาชนอย่างกว้างขวาง ทำให้การให้บริการประชาชนบางส่วนมีปัญหาด้านความถูกต้องและรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความทันสมัยในการบริหารงานภาครัฐและการบริการประชาชนให้เป็นรูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ ภายใต้แนวคิดของการยึดประชาชนพลเมืองเป็นหลัก ที่สามารถให้บริการประชาชนได้ตลอดเวลา ไม่มีวันหยุด

2.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดช่องทางให้ประชาชนขอใช้บริการ รับบริการ และดำเนินธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือศูนย์บริการทางโทรศัพท์ได้อย่างกว้างขวาง ภายใต้การวางมาตรฐานด้านฮาร์ดแวร์ - ซอฟต์แวร์ และรูปแบบการให้บริการที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนด

2.3 สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบและประสานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคลให้เป็นเอกภาพ และจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่มีการใช้มาตรฐานข้อมูลเดียวกัน โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงภาครัฐที่มีระบบการกำกับเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาช่องทางการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของรัฐ

(government gateway) และเว็บไซต์ของพลเมือง (citizen portal site) เพื่อให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อย่างครบวงจร

2.4 ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนได้เรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างกว้างขวาง รวมตลอดถึงการส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อผลิตอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก และ/หรืออุปกรณ์เพื่อการเข้าถึงเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อลดช่องว่างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (digital divide)

3. ควบคู่ไปกับการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จำเป็นต้องส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐในระดับสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว ในรูปแบบของศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจรที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เช่นเดียวกับการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทางอินเทอร์เน็ต

4. ให้มีการศึกษาวิจัย และเสนอแนะให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและอนุบัญญัติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

ยุทธศาสตร์ 7 : การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

มาตรการ

1. กำหนดเงื่อนไขและแนวทางเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการปฏิบัติราชการตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและหลักนิติธรรม โดยเฉพาะการให้ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการ แนวทางการดำเนินงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงและประชาชนทั่วไป

2. วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน การสำรวจความต้องการของประชาชน และ/หรือการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะ ๆ โดยเฉพาะในโครงการหรือการปฏิบัติราชการที่อาจมีผลกระทบโดยตรงต่อประชาชน และควรมีการสรุปรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าวเพื่อเผยแพร่และเป็นหลักฐานต่อไป

3. ให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน (citizen advisory board) โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ (กรม/จังหวัด/อำเภอ) เพื่อให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายของรัฐ และระบบการบริหารงาน การให้บริการ การวางแผนงาน/โครงการ และการกำหนดตัวชี้วัด ตลอดจนการวางระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานของหน่วยงานราชการ

4. ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีอาสาสมัครภาคประชาชนเข้าร่วมทำงานกับข้าราชการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับโครงการพัฒนางานให้บริการสาธารณะบางประเภท หรืองานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครองและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองโดยตรงมากขึ้น แต่ระบบราชการไทยยังไม่ได้มีการปรับตัวอย่างจริงจังและคงติดขัดกับลักษณะความเป็นเจ้าขุนมูลนายและการทำงานแบบดั้งเดิม ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องเปิดระบบราชการเข้าสู่กระบวนการความประชาธิปไตย (democratization) มากขึ้น โดยการยอมรับและให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงาน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

5. ให้ทุกส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดงการยอมรับ ผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานลงในเว็บไซต์เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย

6. กำหนดให้ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในระบบราชการเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการบริหารที่ดีของส่วนราชการ

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สนับสนุน และเชื่อมโยงการดำเนินงาน ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการ โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน การปรับรื้อระบบการเงินและงบประมาณ เสริมสร้างความทันสมัย ด้านอิเล็กทรอนิกส์ และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในระบบราชการ เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. มาตรการกรอบแนวคิดภายใต้ยุทธศาสตร์

การพัฒนาข้าราชการพลเรือนภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้กำหนด ยุทธศาสตร์ กรอบแนวคิด และมาตรการไว้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546 : 25 - 29)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการรองรับราชการยุคใหม่ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

กรอบแนวคิด “การพัฒนาระบบราชการตามนโยบายรัฐบาล จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยยึดค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณ

วิชาชีพ ตลอดจนการเป็นข้าราชการที่ดี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ การมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรมคุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย ทำงานมุ่งเน้นผลงาน โดยการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง”

มาตรการ ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญ 5 มาตรการ ดังนี้

1. พัฒนาข้าราชการในหน่วยงานเพื่อเป็นตัวอย่างของสังคมในความเป็นคนเก่งและคนดี
2. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้
3. สร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม
4. กำหนดให้มีหัวข้อวิชาเกี่ยวกับค่านิยมสร้างสรรค์และวัฒนธรรมการทำงานในหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนในหน่วยงานอย่างจริงจัง
5. สร้างเครือข่ายการพัฒนาข้าราชการในแนวทางใหม่ โดยประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กรในสังคม และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการคัดเลือกและเผยแพร่ผลงานของส่วนราชการดีเด่น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่ในการบริหารราชการ

กรอบแนวคิด “การบริหารงานภาคราชการในอนาคตจำเป็นต้องอาศัยนักบริหารที่เป็นผู้นำมืออาชีพที่มีจิตความสามารถและศักยภาพสูงเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้สัมฤทธิ์ผลด้วยการสนับสนุนให้ข้าราชการมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและเทคโนโลยี”

มาตรการ ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญ 6 มาตรการ ดังนี้

1. พัฒนานักบริหารทุกระดับให้ตระหนักและมีพันธสัญญาในการเรียนรู้ และการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง
2. นักบริหารทุกระดับต้องเป็นต้นแบบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงให้แก่ข้าราชการเพื่อให้เกิดผลการปรับเปลี่ยนที่แท้จริง
3. กำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารของส่วนราชการในทุกระดับให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักตามที่กำหนดไว้ในระบบนักบริหารระดับสูง
4. กำหนดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ระหว่างนักบริหารเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเรื่องที่มีผลเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของหน่วยงาน

5. วางระบบการสับเปลี่ยนนักบริหารทุกระดับ
6. มีการติดตามประเมินผลสมรรถนะของนักบริหารในการผลักดันยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
กรอบความคิด “ระบบราชการได้มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทำให้ส่วนราชการต้องกำหนดยุทธศาสตร์การทำงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบบูรณาการ เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาข้าราชการที่ใช้ความรู้ทักษะในวิชาชีพ (knowledge worker) ภายใต้อัตลักษณ์การบริการบ้านเมืองที่ดี ในการนี้หน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบกลไกการพัฒนา และสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการ”

จากการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ กรอบความคิด แล้วสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการยังกำหนดมาตรการ ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญ 15 มาตรการ ดังนี้

1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนในทุกส่วนราชการ โดยยึดวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ของส่วนราชการ และขีดความสามารถที่จำเป็น (competency-based approach)
2. ดำเนินการกำกับ ดูแล การพัฒนาข้าราชการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของส่วนราชการ
3. ติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของการพัฒนาข้าราชการอย่างจริงจัง
4. ส่งเสริม สนับสนุนกลไกการพัฒนาข้าราชการ โดยให้มีหน่วยงานและ/หรือผู้รับผิดชอบงานพัฒนาข้าราชการโดยตรง รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลด้วยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย
5. สร้างสภาพแวดล้อม และระบบแรงจูงใจในหน่วยงานที่ช่วยเหลือหลอมและเอื้อต่อการสร้างกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการปฏิบัติงาน
6. ประชาสัมพันธ์แสวงหาแรงสนับสนุนจากข้าราชการและประชาชนโดยทั่วไป พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ
7. กำหนดระยะเวลาสำหรับการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล ไม่น้อยกว่า 10 วันต่อคนต่อปี และถือเป็นเวลาปฏิบัติราชการ

8. จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ โดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาข้าราชการ โดยเฉพาะในเอกสารงบประมาณ

9. สรรหาทุนหรืองบประมาณในการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคลเพื่อสนับสนุนและจูงใจให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

10. ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนาขณะปฏิบัติหน้าที่ การมอบหมายงาน และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการ เป็นต้น

11. ผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเองด้วยวิธีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมในห้อง การฝึกอบรมทางไกล การฝึกอบรมโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา

12. ข้าราชการทุกคนต้องพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

13. ให้องค์กรกลางร่วมมือกันเป็นประจำทุกปี เพื่อหาแนวทางจัดเตรียมงบประมาณในการพัฒนาให้เพียงพอในทุกส่วนราชการก่อนการขอตั้งงบประมาณ

14. ให้องค์กรกลางและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรึกษาหารือ และร่วมมือกันทุกปีในการหาแนวทางการขอความช่วยเหลือด้านวิชาการใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาข้าราชการ

15. ให้สำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์กลางประสานในการหาแนวทาง วิธีการ และสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเครือข่าย ได้แก่ ส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และเอกชนในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร เทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ และแหล่งทุน เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการเกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า การกำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการ กรอบแนวคิด เพื่อให้หน่วยงานใช้พัฒนาข้าราชการในหน่วยงานเพื่อเป็นตัวอย่างของสังคม ส่งเสริมสนับสนุน และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในความรู้สึกร่วมกันต่อการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการพัฒนาข้าราชการในแนวทางใหม่

5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 - 2555

วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555 ไว้ดังต่อไปนี้

ระบบราชการไทยเป็นกลไกของรัฐที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง ภายใต้การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน รวมถึงการดำเนินการบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย อันมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ระบบราชการไทยที่พึงประสงค์จะต้องให้คุณค่า ความสำคัญและยึดมั่นในปรัชญา หลักการ และแนวทางดังต่อไปนี้

ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีจิตสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล ต้องให้ประชาชนเป็น “ศูนย์กลาง” ในการทำงานโดยต้องรับฟังความคิดเห็น ตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวก ลดขั้นตอนและภาระในการติดต่อของประชาชน มีระบบการแก้ไขปัญหาและรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นที่พึ่งของประชาชนในยามมีปัญหาและความเดือดร้อน ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่เป็นผู้ดำเนินการเสียเองหรือคงมีอำนาจมากเกินไป รวมทั้งต้องมีขนาดกำลังคนและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่พยายามเข้าแทรกแซงและขยายตัวเกินไปจนเป็นภาระของประเทศหรือมีผลกระทบต่อภาคส่วนอื่นและสิทธิเสรีภาพของประชาชน ประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ สามารถให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผล ดำเนินในความถูกต้อง เป็นกลาง ปราศจากอคติ และอยู่บนพื้นฐานของหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ นอกจากนี้ยังควรต้องให้การยอมรับและไม่เข้าไปแทรกแซงบทบาทและอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน มีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้งยังต้องสามารถบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายในระบบราชการเองในทุกระดับเข้าด้วยกันมีจิตความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ มองไปข้างหน้าและคาดการณ์ล่วงหน้า มีความยืดหยุ่นคล่องตัวรวดเร็ว สามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม (agility) รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนและปรับตัวได้อย่างราบรื่นเหมาะสม ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม สร้างระบบธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลตนเองที่ดีเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธา เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ลดการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายไม่ใช่เป็นผู้สร้างปัญหาหรือภาระแก่สังคมเสียเองมีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างคุณค่าต่อสังคม ในการทำงานและการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง แม่นยำ และทันกาล โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานรวมทั้งต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบ

วัดผลสัมฤทธิ์ได้แสวงหา พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ค่านิยมและ กระบวนทัศน์อันเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ตลอดจนทำให้บุคลากรใน ระบบราชการ ตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและจรรยาบรรณ สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนจากหน้าที่ ทางการงาน ไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ซึ่งเป็นระบบราชการไทยเป็นกลไก ของรัฐที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง โดยเฉพาะการขับเคลื่อนนโยบายและ ยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน รวมถึงการดำเนินการ บังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย อันมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษา ผลประโยชน์ของประเทศชาติ ระบบราชการไทยที่พึงประสงค์จะต้องให้คุณค่าความสำคัญและยึด มั่นในปรัชญา หลักการ และแนวทาง โดยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ ของประเทศชาติมีขีดสมรรถนะสูงสามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงยึดมั่น ในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555 แยกออกได้เป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความ ต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ
4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบ ได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และ ต่อสังคมโดยรวม

ตารางที่ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	ประชาชนมีความพึงพอใจในระบบราชการ	- ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ - ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ e-service	- ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย - ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถปรับรูปแบบการทำงานและเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	- ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน - ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	- ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย - ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

กลยุทธ์ในการพัฒนายุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

1. ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้มีความหลากหลาย ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดย

1.1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน โดยให้ประชาชนมีทางเลือกที่จะใช้บริการที่มีความหลากหลาย พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในการให้บริการ ส่งเสริมรูปแบบการให้บริการของส่วนราชการและท้องถิ่นให้มีความหลากหลายคล่องตัว รวดเร็ว โปร่งใส ทันกาล สามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยเน้นการพัฒนาระบบการส่งมอบบริการอย่างเป็นขั้นตอนตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า กล่าวคือ

1.1.1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ รวมทั้งแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน

1.1.2 นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการให้บริการรูปแบบต่างๆ (e-service) เพื่อลดภาระ อำนาจความสะดวกให้แก่ประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ เช่น การให้บริการที่หลากหลาย อยู่ ณ ที่เดียวกันในลักษณะของศูนย์บริการร่วมในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วมแบบเบ็ดเสร็จเฉพาะด้าน การบูรณาการระบบให้บริการประชาชนของทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน (single window service)

1.1.3 ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นอำนวยความสะดวก เอาใจใส่ดูแลให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น มีแบบฟอร์มที่ง่ายต่อความเข้าใจ มีเจ้าหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนวางระบบการรับฟังความคิดเห็น ดิชมการทำงาน และการให้บริการที่ประชาชนสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้โดยง่าย

1.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการ โดยการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการให้บริการให้มีความรวดเร็ว รวมทั้งแก้ไขกฎ ระเบียบกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานร่วมระหว่างหน่วยงาน และการให้บริการประชาชน

1.3 เปิดโอกาสให้ประชาชนมีทางเลือกในการใช้บริการสาธารณะมากขึ้น เช่น

1.3.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีระบบทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคม เช่น การไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาทต่าง ๆ เพื่อสร้างความสมานฉันท์ หรือระบบกระบวนการยุติธรรมทางเลือก อันจะช่วยทำให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ได้รับความพึงพอใจมากขึ้น ประชาชนได้รับความคุ้มครอง ป้องกัน และช่วยเหลือจากภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนและชุมชนที่ด้อยโอกาสจะได้รับความเป็นธรรมในด้านเศรษฐกิจและสังคมในการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง

1.3.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีระบบการให้บริการที่ประชาชนสามารถเป็นผู้เลือกรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองในลักษณะของการให้บริการเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งอาจใช้ต้นทุนไม่มากนัก เช่น การให้บริการด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต

2. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวกเป็นธรรม และตรงตามความต้องการโดย

2.1 ส่งเสริม สนับสนุนหน่วยราชการให้มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้ง่ายโดยผ่านทางโทรศัพท์ เคาน์เตอร์บริการประชาชน เว็บไซต์ (ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ) เปิดช่องทางการให้บริการผ่านธนาคาร สายด่วน 1111 และการให้บริการภาครัฐผ่านสื่อเคลื่อนที่ (mobile government) เช่น การให้บริการผ่านมือถือ

2.2 สนับสนุนการสร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการของส่วนราชการและท้องถิ่น รวมทั้งระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (customer relation management)

2.3 ส่งเสริมให้มีการจัดทำหน้าเว็บหลักหรือเว็บท่าของภาครัฐ (web portal) ในลักษณะที่เป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท (government gateway) ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้ โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐทุกหน่วย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานของรัฐ (IT audit)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

1. วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการภายในระบบราชการ โดย

1.1 จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ รวมทั้งถ่ายโอนบทบาทภารกิจ การตัดสินใจ และทรัพยากรจากส่วนกลางลงสู่ระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่

1.2 ออกแบบระบบบริหารราชการสำหรับพื้นที่เฉพาะ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง เช่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ การบริหารกลุ่มจังหวัดที่ติดกับชายแดนพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ

1.3 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดในการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ โดยสนับสนุนให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัดมีแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดเป็นการเฉพาะและอย่างเพียงพอ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่

2. ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกลางต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการของส่วนราชการต่าง ๆ โดย

ประสานแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยให้มีเอกภาพ และอยู่ภายใต้กรอบนโยบายและแบบแผนเดียวกัน รวมทั้งบูรณาการการทำงานของหน่วยงานกลางเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

3. จัดระบบบริหารราชการให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะเป็นภาคี/พันธมิตร/หุ้นส่วนในการจัดบริการสาธารณะ

3.1 ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การประสานกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรประชาชนในลักษณะการบริหารงานในรูปแบบเครือข่าย (networking)

3.2 เน้นการทำงานแบบหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชนในงานบริการสาธารณะ (public-private partnership - PPP) โดยศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมทุนในโครงการพัฒนาสำคัญ ๆ ของประเทศ

4. สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดย

4.1 สร้างความรู้และความเข้าใจแก่เครือข่ายภาคประชาสังคม และภาคประชาชน ในการพัฒนาระบบราชการ เน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (action learning) เพื่อให้ภาคประชาชนมีศักยภาพในการเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมมากขึ้นจนถึงระดับของการเข้ามาเป็นหุ้นส่วน และร่วมติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการภาครัฐ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง รวมทั้งกระตุ้น

ให้เกิดความรู้และความตระหนักในสำนึกพลเมืองว่าจะต้องเข้ามาเป็นหุ้นส่วนกับภาครัฐ รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 พัฒนารูปแบบ กลไก ระบบ และวิธีทำงาน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน สำรวจความต้องการของประชาชนในโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชน และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและให้ข้อคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในการช่วยกันทำให้เกิดการบริการสาธารณะที่ดียิ่งขึ้น

4.3 ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการภาคประชาชน (lay board) ในทุกระดับ และจัดให้มีอาสาสมัครภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการริเริ่มให้มีการวางแผนและจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (participatory planning and budgeting)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้คิด ริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

1. จัดให้มีการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารประเทศในระยะยาว (scenario planning) เพื่อคาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง และกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์และต้องการบรรลุผลไว้เพื่อวัดความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ สำหรับใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาระยะสั้น-ปานกลาง รวมถึงการเตรียมการวางระบบบริหารงานและบุคลากรภาครัฐในอนาคต

2. ปรับปรุงบทบาทภารกิจ และโครงสร้างของภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม (rightsizing) เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น โดย

2.1 ทบทวนบทบาทภารกิจของภาครัฐให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยกเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น ถ่ายโอนงานบริการบางอย่างของรัฐให้เอกชนหรือท้องถิ่นดำเนินการแทน โดยจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานและการใช้จ่ายภาครัฐ เพื่อปรับปรุงบทบาทภารกิจแลทบทวนความคุ้มค่า อันจะนำไปสู่การควบคุมและลดค่าใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะการใช้จ่ายด้านบุคลากร และวางมาตรการให้มีการนำสินทรัพย์มาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารงบประมาณและจัดสรรทรัพยากรไปสู่ภารกิจที่มีความจำเป็นมากกว่าต่อไป

2.2 วางรากฐานและแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ภายใต้กำกับของฝ่ายบริหารให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถดำเนินงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้ง

การส่งเสริมความเข้มแข็งและพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานให้แก่คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์การมหาชน เช่น การจัดตั้งสถาบันเพื่อพัฒนากรรมการในหน่วยงานภาครัฐ

2.3 จัดโครงสร้างส่วนราชการให้มีความพร้อมในบริบทของผู้ซื้อบริการ (service purchaser) และผู้ให้บริการ/ผู้จัดหาบริการ (service provider) รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กรลักษณะพิเศษให้เป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก อิสระคล่องตัว ไม่ดำเนินการเอง แยกส่วนออกมาเป็นพิเศษเพื่อเป็นเจ้าภาพในการสร้างคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการอันเป็นวาระเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศอย่างครบวงจร ได้รับงบประมาณเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ซื้อบริการที่เกี่ยวข้องจากส่วนราชการ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน หรือผู้ให้บริการอื่น ๆ

2.4 ทบทวนการกระจายอำนาจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ตามสภาพการณ์ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดวินัยทางการคลังและธรรมาภิบาลในการบริหารงาน โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.5 ทบทวน ปรับปรุง หรือแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของรัฐ อันมีผลกระทบต่อภารกิจหลักสิทธิเสรีภาพและการให้บริการแก่ประชาชน และส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจลงไปถึงตัวผู้ปฏิบัติงานตามความจำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการแก่ประชาชน

3. เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนอง และไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทนต่อสถานการณ์และความท้าทายต่าง ๆ ได้ โดย

3.1 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (high performance organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยปรับแต่งองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยมให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการสาธารณะ ซึ่งอาศัยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางและวิธีการ การนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปรบทเรียนบูรณาการ และการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการเทียบเคียงขีดสมรรถนะ (benchmarking) กับภาคเอกชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือนำกรณีการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ (best practices) มาเป็นแบบอย่าง

3.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริการสาธารณะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดต้นทุนการให้บริการและรองรับความต้องการของประชาชนตามแนวทางในการมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) รวมทั้งส่งเสริมกระตุ้นผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยี เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์สมัยใหม่มาใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบจดจำข้อมูลผ่านคลื่นวิทยุ (radio frequency identification) ระบบเอ็กซเรย์เคลื่อนที่ ระบบสแกนลายนิ้วมือและม่านตา

3.4 ปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานของรัฐ สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล รวมทั้งการพัฒนามาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน และขยายผลระบบบริหารยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐ (government strategic management system) ให้มีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (government fiscal management information system) เพื่อประมวลรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดควบคู่ไปกับรายงานผลทางการเงินได้อย่างเป็นระบบ

4. ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ โดย

4.1 พัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการทำงานที่มีความหลากหลายสามารถทำงานข้ามหน่วยงานและสายงานได้ ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสนับสนุนให้มีการวางระบบบริหาร การเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงในระบบราชการในระดับต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งการสร้างนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เพื่อเป็นกลุ่มข้าราชการผู้บุกเบิกหรือเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

4.2 กำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบใหม่ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและกรณีศึกษา มากกว่าการบรรยายในชั้นเรียน และพยายามปรับให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น รวมถึงการจัดให้มีระบบการให้คำแนะนำ (coaching) /ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานราชการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน รวมทั้งจัดให้มีการเตรียมแผนสร้างบุคลากรทดแทน (succession plan) ในหน่วยงานราชการ และปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลในวงราชการให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ

4.3 พัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ดีขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและให้สามารถดำรงชีพอย่างมีศักดิ์ศรี รวมทั้งจัดให้มีกลไกดูแลรับผิดชอบในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการในภาพรวมของภาครัฐ (remuneration tribunal) ให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและสถานการณ์ค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงสวัสดิการการทำงานและภาระหนี้สิน รวมทั้งวางมาตรการส่งเสริมให้ข้าราชการทำงานที่บ้าน เพื่อแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น การประหยัดพลังงาน การจราจร ค่าครองชีพของข้าราชการ ตลอดจนเพื่อการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

4.4 ส่งเสริมให้มีการตรวจสอบกำลังคนภาครัฐ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและใช้กำลังคนภาครัฐอย่างเหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะใหม่ (transition center) เพื่อสนับสนุนการเตรียมพร้อมในการถ่ายโอนเจ้าหน้าที่ของรัฐสำหรับการปฏิบัติภารกิจใหม่ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยการเพิ่มขีดสมรรถนะใหม่และพัฒนาขีดสมรรถนะที่จำเป็นต่อไป

4.5 จัดให้มีข้าราชการวิสามัญเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการที่มีการจัดโครงสร้างองค์การลักษณะพิเศษ หรือเพื่อไว้รองรับบางตำแหน่งในส่วนราชการที่มีอยู่เดิม เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (chief information officer) หรือตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดให้มีข้าราชการการเมืองเพิ่มเติมเพื่อรองรับการปรับปรุงขีดสมรรถนะของหน่วยงานสนับสนุนผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เช่น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และสำนักงานรัฐมนตรี

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

1. เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนทัศน์ หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ โดย

1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการทำงาน และยกระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ให้อยู่ในระดับที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยเฉพาะการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาล รวมทั้งกำหนดให้มีกลไกเพื่อรับผิดชอบดูแลในเรื่องการส่งเสริมธรรมาภิบาลขึ้นในแต่ละส่วนราชการ

1.2 ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ให้เอื้อต่อทิศทางและแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ส่งเสริมให้หน่วยงานข้าราชการ และเจ้าหน้าที่

ของภาครัฐปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคมเพื่อชี้นำสังคมไปสู่การประพฤติปฏิบัติที่ดี รวมทั้งสร้างกลไกกลไกไทยที่มีประสิทธิภาพ วางแนวทางการเชื่อมโยงคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลไว้กับระบบงานอื่น ๆ เพื่อให้ขยายผลเป็นวัฒนธรรมองค์การอย่างยั่งยืนต่อไป

1.3 สร้างจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในหน่วยงานภาครัฐ ให้ปฏิบัติงานด้วยความประพฤติชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการทำงาน โดยจัดให้มีการวางระบบโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม (ethics infrastructure) ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านการควบคุม การชี้แนะให้คำปรึกษา และการบริหารจัดการ เช่น การจัดการความรู้และระบบฐานข้อมูลในเรื่องจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งสุจริตธรรม

1.4 จัดให้มีกลไกรับผิดชอบดูแลในเรื่องจริยธรรมขึ้นในแต่ละส่วนราชการ เพื่อส่งเสริมและให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และคอยสอดส่องดูแลให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของหน่วยงาน และให้มีผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านจริยธรรม (chief ethics officer) รวมทั้งให้มีระบบการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมและการรายงานต่อสาธารณะ ตลอดจนยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานและจริยธรรมสูง เพื่อให้เป็นผู้นำต้นแบบที่ดี (exemplary leadership) สำหรับการปฏิบัติตนของข้าราชการอื่นต่อไป

1.5 ปรับปรุงระบบสรรหาและกลั่นกรองข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ ในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงความดีงาม มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางในการพิจารณาประกอบด้วย

2. ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและกำกับตรวจสอบในการบริหารราชการแผ่นดิน โดย

2.1 พัฒนาโครงสร้างกลไกการบริหาร (governance structure) เช่น การจัดให้มีระบบกรรมการ (commissioner) สำหรับบางหน่วยงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจในการใช้อำนาจในการอนุมัติอนุญาต เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากภายนอกและความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ

2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของการกำกับดูแลตนเองและการควบคุมภายในที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งระบบการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ โดยเฉพาะการเสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็งของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการประจำกระทรวง เพื่อช่วยทำหน้าที่สอบทานระบบการบริหารงานและการควบคุมภายในของแต่ละส่วนราชการ

2.3 ส่งเสริมให้ภาคประชาชนได้มีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอและกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (people's audit) โดยเฉพาะคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด

2.4 เร่งรัดให้ส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นการแสดงผลการรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีช่องทางการสื่อสารให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย

3. ส่งเสริมให้หน่วยงานในภาครัฐมีการดำเนินการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน โดย

ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) โดยการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลตนเองที่ดี คำนึงถึงผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลกระทบเชิงบวกแก่ผู้รับบริการและสังคมโดยรวม ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การใส่ใจ ดูแล รักษา ชุมชนท้องถิ่น สังคมสิ่งแวดล้อม และป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงานและภาครัฐโดยรวม

4. การสร้างคุณภาพระหว่างฝ่ายการเมืองและราชการประจำ โดย

ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนาระบบพิทักษ์คุณธรรม (merit system protection) ให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นใจ รวมทั้งทำให้ระบบราชการมีจุดยืนและทิศทางในการพัฒนาประเทศที่ชัดเจนและสามารถนำนโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องเป็นธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพลวัตโลก

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการพัฒนากฎศาสตร์ เป็นการกำหนดแนวทางให้แก่องค์กรไปดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร โดยมีการยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชน มีการปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้คิด ริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำ ให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 10 - 16) สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลาง การบริหารงานบุคคลมีภารกิจเกี่ยวกับการกำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนเพื่อให้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพโดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ไว้ 7 ยุทธศาสตร์ เพื่อให้ข้าราชการทำงานในบริบทใหม่ได้อย่างเต็มศักยภาพอันจะส่งผลให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ 1 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ 2 : การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ยุทธศาสตร์ 3 : การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ 4 : การทบทวนระบบบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- ยุทธศาสตร์ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม
- ยุทธศาสตร์ 6 : เสริมสร้างความทันสมัย (รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์)
- ยุทธศาสตร์ 7 : การเปิดระบบราชการ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ 1 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
มาตรการ

1. วางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การ (organization scorecard) ลงไปจนถึงระดับตัวบุคคล (individual scorecard) รวมถึงให้แต่ละส่วนราชการจัดทำมีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปี เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ

2. ในแผนยุทธศาสตร์นั้น ให้แต่ละส่วนราชการกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการและการพัฒนาองค์กร โดยให้มีการวางแผนการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิต รวมถึงการปรับปรุงระเบียบ ขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน แบบฟอร์มและวิธีการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเรียบง่าย รวดเร็ว และเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ

3. ปรับเปลี่ยนระบบการควบคุมภายในของส่วนราชการให้มีความทันสมัยมากขึ้น โดยเฉพาะการควบคุมก่อนดำเนินงาน เช่น การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายหลังการดำเนินงาน เช่น การตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน (value – for - money audit) เป็นต้น

4. ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการ ไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าว ทุกสิ้นปีและถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ ระบบราชการไทย ที่ผ่านมายังคงมุ่งเน้นที่ปัจจัยนำเข้าและรายละเอียด โดยให้ความสำคัญต่อระเบียบปฏิบัติมากกว่า ยุทธศาสตร์และการบรรลุผล ไม่ได้ตอบสนองความต้องการและพยายามสร้างความพึงพอใจให้แก่ ประชาชนเป็นหลัก ขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำให้มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเสียใหม่ โดยให้ยึดวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ตอบสนองความต้องการของประชาชน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สามารถตรวจสอบผลงานได้

5. ให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงาน/โครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและจัดลำดับความสำคัญ ของการจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

6. ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์และแผน ดำเนินงาน การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน รวมถึงการทบทวน ติดตามและประเมินผลนั้นให้มี กระบวนการปรึกษาหารือ การสำรวจและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และ/หรือการเปิดให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง

7. ในการปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชนนั้น ให้แต่ละส่วนราชการ เสนอแผนในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่ล้าสมัย ไม่มีความจำเป็น หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะการมอบอำนาจการอนุมัติ อนุญาต และ การสั่งการต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้น ณ จุดให้บริการเดียวกัน

8. วางกติกาเพื่อให้มีการแข่งขันขึ้น โดยพยายามลดการผูกขาดของหน่วยงานราชการในการ เป็นผู้ให้บริการสาธารณะเองลง และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน หรือองค์กรพัฒนาไม่แสวงหากำไร และองค์กรประชาสังคม สามารถคัดค้านและเข้ามาดำเนินการแข่งขันได้ (contestability)

9. ให้มีการจัดทำแนวทางและคู่มือการบริหารราชการที่ดี เพื่อใช้ประกอบในการชี้แจงทำ ความเข้าใจเผยแพร่และฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการต่าง ๆ รวมถึงการใช้ ประโยชน์ในฐานะเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง (self - assessment) ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ 2 : การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

มาตรการ

1. มุ่งเน้นการจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในเชิงบูรณาการ โดยให้มีลักษณะแบบเมตริกซ์ ครอบคลุมทั้งในส่วนของการวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานในแนวดิ่งและแนวนอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย

1.1 บูรณาการระหว่างกระทรวง ทบวง กรม ให้มีการจัดตั้งองค์กรขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เช่น สำนักงานบริหารและประสานงานราชการในต่างประเทศ และสำนักงานบริหารและประสานงานราชการในประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการเข้าด้วยกัน รวมถึงการประสานสรรพกำลังและจัดสรรทรัพยากรข้ามหน่วยงานลงในพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

1.2 บูรณาการภายในกระทรวงเดียวกัน ให้มีการปรับปรุงขีดสมรรถนะการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงให้มีความเข้มแข็ง และสามารถรองรับการโอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลางได้ รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารงานในลักษณะของกลุ่มภารกิจโดยเร่งด่วน

2. ให้มีการทบทวนการจัดโครงสร้างองค์กรของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน รวมถึงพยายามปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยการบริหารราชการแผ่นดินในแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองและรองรับกับความสลับซับซ้อนและพลวัตรของการบริหารกิจการบ้านเมืองในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมควรมีการปรับปรุงโครงสร้างให้มีขีดสมรรถนะและความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง ดำเนินการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของการบริหารราชการในทุกระดับให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน

2.1 ดำเนินการปรับเปลี่ยนให้หน่วยงานในส่วนกลางมีขนาดที่เล็กลงและมุ่งเน้นเฉพาะภารกิจงานวิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์ การวางนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนในเชิงวิชาการ โดยจัดให้มีการโอนถ่ายภารกิจงานในเชิงปฏิบัติการออกไปยังหน่วยงานในระดับภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 ทบทวนความจำเป็นในการมอบหมายให้แต่ละส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินงานเอง และขุบเลิกส่วนงานและ แผนงาน/โครงการที่ไม่มีความจำเป็นลง โดยอาศัยวิธีการสอบทานการใช้จ่ายเงินงบประมาณแบบรวบยอด (comprehensive spending review) และการตรวจสอบความคุ้มค่า

ของเงิน เพื่อนำทรัพยากรไปจัดสรรให้ในส่วนที่มีความจำเป็นมากกว่า และ/หรือเปิดให้ผู้ให้บริการอื่น ๆ เช่น ธุรกิจเอกชนองค์กรพัฒนาไม่แสวงหากำไรเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน

2.3 แปรสภาพกิจการหรือการดำเนินงานบางอย่างให้มีลักษณะเป็นศูนย์รับผิดชอบอยู่ในสังกัดของกระทรวง ทบวง กรม เดิม ทั้งนี้ อาจทดลองนำร่องในส่วนที่เกี่ยวกับงานให้บริการสาธารณะบางประเภท เช่น การวิเคราะห์และทดสอบ การส่งเสริมและให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดผลผลิตได้อย่างชัดเจนและเรียกเก็บค่าบริการได้โดยตรงจากลูกค้าผู้รับบริการ หรือขอรับค่าบริการ/เงินอุดหนุนชดเชยจากทางรัฐบาลตามที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้า โดยอนุญาตให้ศูนย์ดังกล่าวสามารถเก็บรายได้ของตนไว้บางส่วนหรือทั้งหมด ไม่จำเป็นต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และยังสามารถให้มีการขีมือข้าราชการ ไปสังกัดในศูนย์ดังกล่าวเป็นการชั่วคราวหรือโอนข้าราชการไปเป็นพนักงานของศูนย์ดังกล่าวอย่างถาวรก็ได้

2.4 ส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม พยายามแปรสภาพกิจการ กิจกรรมหรือการดำเนินงานบางอย่างให้มีสภาพเป็นองค์การมหาชน

2.5 พัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างภายในส่วนราชการให้มีความยืดหยุ่น และมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถจัดโครงสร้างภายในกรณีรูปแบบไม่ถาวรเองได้ ทั้งนี้ให้ยึดหลักการแบ่งโครงสร้างตามภารกิจโดยหน่วยงานกลางจะเป็นผู้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

3. ทบทวนปรับปรุงโครงสร้าง และพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาค เพื่อให้จังหวัดเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถนำวาระแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล แก้ไขปัญหาและพัฒนาในระดับพื้นที่อย่างมีบูรณาการควบคู่ไปพร้อมกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอำเภอ เพื่อให้เป็นจุดรวม (outlet) ให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดำเนินการหลัก อาทิเช่น

3.1 ปรับปรุงการจัดโครงสร้างภายในจังหวัด/อำเภอใหม่ให้มีรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้แต่ละจังหวัดมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในจังหวัด/อำเภอที่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ พันธกิจ สภาพปัญหาและสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและประชาชนในท้องถิ่น

3.2 ปรับปรุงการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งสู่ออนาคตครบวงจร และจับไวต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวคิดยึดพื้นที่ พันธกิจ และการมีส่วนร่วมเป็นหลัก รวมทั้งปรับปรุงระบบการบริหารแบบบูรณาการที่มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เป็นวิธีการบริหารหลักและขยายให้การบริหารแบบบูรณาการให้ครบทุกจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการดังนี้

3.2.1 ให้มีการทบทวนภารกิจในการให้บริการประชาชน โดยส่วนภูมิภาคจะจัดทำภารกิจเฉพาะในส่วนที่ท้องถิ่นยังไม่ได้ดำเนินการ และให้มีการทบทวนประเภทบริการ และวิธีการ

ให้บริการที่รัฐยังต้องรับผิดชอบดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหากไม่ประหยัดหรือไม่ได้มาตรฐานคุณภาพ หรือไม่รวดเร็วทันกับความเดือดร้อนของประชาชน รัฐอาจจ้างหน่วยการปกครองท้องถิ่นเอกชน หรือประชาชนดำเนินการให้บริการแทน โดยรัฐจะทำหน้าที่กำหนดมาตรฐาน และตรวจสอบประเมินคุณภาพบริการเท่านั้น

3.2.2 จัดให้มีระบบการประเมินสมรรถนะและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดอันดับคุณภาพและขีดความสามารถในการให้บริการรวมทั้งการประเมินความพึงพอใจของประชาชนในฐานะลูกค้าในระดับจังหวัดและอำเภอ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนา การเปรียบเทียบ อ้างอิง (benchmarking) การให้เงินรางวัล คอบแทน และการประเมินผลงานของผู้บริการในส่วน ภูมิภาค

3.2.3 สนับสนุนให้มีการปรับปรุงสมรรถนะของอำเภอ ให้สามารถรองรับและ ตอบสนองต่อการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการ กำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐ ณ ที่ว่าการอำเภอ และสำนักงานให้บริการของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการอย่างสะดวก ถูกต้อง และรวดเร็ว

3.2.4 สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนด มาตรฐาน เพื่อให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหาร ระบบสารสนเทศการบริหารเศรษฐกิจ และระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ระดับจังหวัด

3.3 ทบทวนการจัดตั้งหน่วยงานของส่วนกลางในระดับจังหวัด ให้มีเท่าที่จำเป็น และ ตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้จังหวัดเป็นองค์กรตัวแทนของรัฐบาลที่ศูนย์รวมกิจกรรมที่หลากหลาย ของกระทรวงต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน และจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างจังหวัดกับหน่วยงานของ ส่วนกลาง และรัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะตอบสนองต่อการบริหารแบบ บูรณาการ

3.4 พิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักงานภาค/เขตพื้นที่ ตามเขตการตรวจ ราชการอนุภูมิภาค หรือภาค รองรับการทำงานในลักษณะยึดพื้นที่ เพื่อบูรณาการและประสานการ ตรวจราชการให้เข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายในกลุ่มจังหวัดสำนักงานภาค/เขตพื้นที่ โดยจะต้อง มีบทบาทในการวางยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งจะเป็นเครื่องมือจัดสรรทรัพยากรในลักษณะอิงพื้นที่ การประสานการปฏิบัติงานให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันของจังหวัด/อำเภอ หน่วยงานส่วนกลางที่ตั้ง สำนักงานในภูมิภาคและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งแก้ไขปัญหาการชุมนุมเรียกร้องที่คาบเกี่ยวหลายจังหวัด

4. ทบทวนระบบการบริหารบุคคลในราชการบริหารส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับ ความหลากหลายในการจัดรูปแบบใหม่ของภูมิภาค และหลักการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่

รวมตลอดถึงสร้างความสำนึกให้เจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับพื้นที่มีมโนธรรม สุจริต มีจิตใจพร้อมบริการประชาชน (citizen-focused) และสามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การใหม่

ยุทธศาสตร์ 3 : การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

มาตรการ

1. ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินใหม่ โดย

1.1 ให้ยึดตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภาและ/หรือยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นหลัก รวมทั้งทำให้ผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเป็นผู้ตัดสินใจในการแบ่งสรรทรัพยากร โดย

1.1.1 ในภาพรวมให้คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ เป็นผู้พิจารณาเป้าหมายและลำดับความสำคัญก่อน-หลัง ในเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดสัดส่วนวงเงินงบประมาณในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 ในระดับรายสาขา/ระดับกระทรวงการบริหารวงเงินงบประมาณในแต่ละสาขา/กระทรวง (portfolio budget) นั้น ให้รัฐมนตรีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง โดยให้สำนักงานปลัดกระทรวงเป็นผู้ดำเนินการวิเคราะห์ทางเทคนิค (ในกรณีที่มีลักษณะข้ามกระทรวง อาจแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณร่วม โดยมีรองนายกรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องเป็นประธาน)

1.2 เสริมสร้างการรับผิดชอบในผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) ของการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยให้มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยการใช้ทรัพยากรหรือข้อตกลงว่าด้วยผลงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ในทุกระดับกระบวนการจัดสรรทรัพยากรที่ผ่านมายังขาดทิศทางและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน การบริหารการเงินและการงบประมาณมุ่งเน้นการควบคุมในรายละเอียดอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันการรั่วไหลและความสิ้นเปลืองสูญเสีย ทำให้เกิดความจำเป็นในการรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมากขึ้น โดยให้มีการโอนถ่ายอำนาจการตัดสินใจและความคล่องตัวให้แก่หน่วยงานปฏิบัติควบคู่ไปกับการเสริมสร้างการรับผิดชอบในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น โดยอาศัยรูปแบบและวิธีการบริหารการเงินและการงบประมาณสมัยใหม่

2. ปรับเปลี่ยนระบบการงบประมาณให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ โดยให้การจัดสรรงบประมาณมีความเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล และสามารถแสดง

ผลสัมฤทธิ์ได้ รวมถึงการเสริมสร้างให้เกิดการรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณและผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานในทุกระดับ

3. ให้มีการวางยุทธศาสตร์/แผนงานการพัฒนาเขตพื้นที่หรืออนุภูมิภาคในเชิงบูรณาการ และดำเนินการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะแบบอิงพื้นที่ โดยให้มีการวางหลักเกณฑ์การจัดสรรที่ชัดเจน

4. เปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการทำความเข้าใจความต้องการจำเป็นการล่วงหน้า เพื่อสามารถเก็บเงินเหลืง่ายไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การหรือฝึกอบรมข้าราชการได้ โดยเริ่มต้นในบางแผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรม ที่มีความชัดเจนและสามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรมก่อน

5. พิจารณาความเป็นไปได้ในการตรวจสอบและแปลงสินทรัพย์ของส่วนราชการที่มีอยู่ให้เป็นทุน โดยอาจให้มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่าย (capital charge) ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การตัดทอนเงินงบประมาณในหมวดเงินเดือนค่าจ้างและเงินรางวัล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้ส่วนราชการครอบครองกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์ต่าง ๆ มากจนเกินความจำเป็น หรือไม่ได้นำสินทรัพย์ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดความสูญเสียขึ้น

6. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินรายเดือนหรือรายไตรมาส ของแผนงาน/โครงการต่างๆ รวมถึง การจัดทำงบดุลและรายงานทางการเงินให้เป็นไปอย่างถูกต้องและทันการณ์ เพื่อประโยชน์ในการโอนเงินผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดของการทำฎีกาเบิก-จ่าย และการควบคุมทางการเงิน

7. เร่งปรับปรุงระบบบัญชีของส่วนราชการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล โดยให้สามารถคำนวณต้นทุนในการจัดบริการสาธารณะได้

8. วางระเบียบเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการสามารถดำเนินกิจกรรมบางอย่างเพื่อหารายได้ของตนเองไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การและเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในรูปแบบของสวัสดิการ ทั้งนี้ การดำเนินงานดังกล่าวจะต้องไม่เป็นการแข่งขันกับภาคเอกชนหรือนำทรัพย์สินของทางราชการมาแสวงหาประโยชน์โดยไม่สมควร รวมทั้งต้องไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อการให้บริการประชาชนตามปกติ

ยุทธศาสตร์ 4 : การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ มาตรการ

1. เร่งสรรหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือระดับหัวกะทิ เข้าสู่ระบบราชการไทย โดยมุ่งเน้นให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาระบบราชการ ทั้งในระดับผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับอาวุโส โดยอาจคัดเลือกจากข้าราชการที่มีอยู่ในปัจจุบันและบุคคลภายนอกทั่วไป

ที่มีขีดความสามารถและศักยภาพสูงให้เข้าสู่การอบรมในหลักสูตรพิเศษ ซึ่งมีคุณภาพมาตรฐานอยู่ในระดับนานาชาติ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการรัฐกิจ (public entrepreneurship)

2. พิจารณาความเป็นไปได้ของการนำระบบการเลือกสรรระบบเปิดที่เน้นหลักสมรรถนะการบริหารจัดการมาใช้กับผู้บริหารระดับสูงทุกตำแหน่ง

3. ทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ การแข่งขัน ความขาดแคลน และการบริหารราชการแนวใหม่ โดยปรับระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น หลากหลายและแตกต่างกันมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายอาชีพ เงื่อนไขการจ้างงาน การออกจากราชการ เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การวัดและประเมินผลบุคคล เป็นต้น ซึ่งอาจแยกออกได้ในมิติต่าง ๆ เช่น ด้านศักยภาพ/สมรรถภาพ ด้านสายอาชีพ เป็นต้น

ระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนของภาครัฐไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นเวลานาน ยังคงอิงอยู่กับหลักการวิเคราะห์ค่าของงานและแบบแผนมาตรฐานกลาง ขาดการวิธีการที่เหมาะสมในการผลักดันให้เจ้าหน้าที่ที่มีขีดความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์สมควรมีการทบทวนและออกแบบใหม่ให้เป็นที่ไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล มีความหลากหลายในรูปแบบการจ้างงาน ยืดหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและสามารถรองรับกับแข่งขันในตลาดแรงงานภายในประเทศได้ เพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการที่มีอยู่ ปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลให้สามารถปลดบุคคลที่ไม่มีสมรรถภาพออกจากราชการและเปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีความสามารถสูงจากภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการในระดับต่าง ๆ ได้โดยง่าย

3.1 มิติด้านศักยภาพ/สมรรถภาพโดยอาจแยกออกเป็นระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการผู้มีความสามารถสูง และ ระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการสายปกติ

3.2 มิติด้านสายอาชีพโดยอาจแยกออกเป็นระบบบริหารงานบุคคลสำหรับกลุ่มอาชีพต่าง ๆ เช่น ครู-อาจารย์ แพทย์ พยาบาล ทหาร ตำรวจ อัยการ เป็นต้น

4. เพิ่มผลิตภาพของข้าราชการ โดยให้มีการจัดทำเป้าหมายการทำงาน ขีดความสามารถ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการเชื่อมโยงให้เข้ากับการสร้างแรงจูงใจ

5. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ โดยยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ และขีดความสามารถที่จำเป็น (competency-based approach)

6. ปรับปรุงขีดสมรรถนะของศูนย์พัฒนาและโอนถ่ายบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งจัดให้มีตำแหน่งทดแทนหรือสำรองราชการขึ้นในระบบข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการหมุนเวียนโอนย้าย และพัฒนาข้าราชการ

7. พัฒนากลไกและกระบวนการในการรักษาและปกป้องระบบคุณธรรมในวงราชการ รวมถึงการปรับปรุงระบบวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ให้มีความเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม มาตรการ

1. สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (empowerment) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติจริง ๆ (action learning) ด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจที่จะนำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนา ร่วมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้วิถีคิดอย่างเป็นระบบ

2. เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรของรัฐ การผลักดันในเชิงกฎระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่าง ๆ อาทิ

2.1 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยอาจครอบคลุมเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจเป็นผู้นำกลุ่มภารกิจ

2.2 การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์จริง เช่น การรวมกันวางแผนแปลงยุทธศาสตร์สำคัญ ๆ ของรัฐบาลออกสู่ภาคปฏิบัติด้วยกัน

2.3 การฝึกอบรม จัดหาวิทยากร กระบวนการเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้

2.4 การพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ อาทิ ชุดวิชาต่าง ๆ การวางแผนการเรียนรู้ ทั้งในภาคทฤษฎี และปฏิบัติ

2.5 การวางเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียวจำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้วยตนเอง ด้วยความเต็มใจ การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียนโดยแท้

2.6 การวิจัยและพัฒนา เน้นการบริหารความรู้ การสร้างองค์ความรู้ผ่านการปฏิบัติ การวิจัย การทดสอบ และการสะท้อนผล

2.7 การรวบรวมองค์ความรู้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจากส่วนต่าง ๆ ของโลก การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้

2.8 การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่สำเร็จและล้มเหลวต่าง ๆ

2.9 การติดตามผลการดำเนินงาน การศึกษาผลกระทบของการสร้างกระบวนการเรียนรู้

3. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ (value statement) ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อลดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ รวมถึงการรณรงค์ และวัดผลระดับของการยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม อย่างจริงจัง

4. สร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ และดำเนินยุทธศาสตร์ในการส่งเสริม และเผยแพร่กระบวนการทัศน์ใหม่ ให้เป็นวาระแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ 6 : การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

มาตรการ

1. สนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารงาน การบริการการเคลื่อนย้ายสาธารณะ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดย

1.1 สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนด มาตรฐาน เพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและ ระบบภูมิศาสตร์สารสนเทศ ควบคู่ไปกับการวางระบบเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และใช้ประโยชน์ ระบบสารสนเทศดังกล่าวร่วมกัน รวมทั้งวางระบบการติดตามและรายงานผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงเข้าสู่ศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง และศูนย์ปฏิบัติการของนายกรัฐมนตรี

1.2 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ส่วนกลาง เพื่อให้ส่วนราชการได้ใช้ ประโยชน์ร่วมกัน และลดการลงทุนซ้ำซ้อน โดยอย่างน้อยให้มีโปรแกรมประยุกต์สำหรับงานธุรการ - สารบรรณ งานบัญชี - การเงิน งานบริหารบุคคล การประชุมออนไลน์ งานบริหารพัสดุ งานการจัดซื้อ - จัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์

2. ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และซื่อสัตย์ต่อผู้ใช้บริการ และเป็นศูนย์บริการออนไลน์อิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนได้ขอใช้บริการของรัฐได้ทุก

เวลาตลอด 24 ชั่วโมงใน 1 วัน และ 365 วันใน 1 ปี ได้จากทุกสถานที่ และได้จากอุปกรณ์ดิจิทัลต่าง ๆ โดยมีแนวทาง ดังนี้

การบริหารงานของภาครัฐในปัจจุบัน ยังไม่ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการประชาชนอย่างกว้างขวาง ทำให้การให้บริการประชาชนบางส่วนมีปัญหาด้านความถูกต้องและรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความทันสมัยในการบริหารงานภาครัฐและการบริการประชาชนให้เป็นรูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ ภายใต้แนวคิดของการยึดประชาชนพลเมืองเป็นหลักที่สามารถให้บริการประชาชนได้ตลอดเวลา ไม่มีวันหยุด

2.1 สนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดช่องทางให้ประชาชนขอใช้บริการ รับบริการ และดำเนินธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือศูนย์บริการทางโทรศัพท์ได้อย่างกว้างขวาง ภายใต้การวางมาตรฐานด้านฮาร์ดแวร์-ซอฟต์แวร์ และรูปแบบการให้บริการที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนด สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบและประสานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคลให้เป็นเอกภาพ และจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่มีการใช้มาตรฐานข้อมูลเดียวกัน โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงภาครัฐที่มีระบบการกำกับเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาช่องทางการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของรัฐ (government gateway) และเว็บไซต์ของพลเมือง (citizen portal site) เพื่อให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อย่างครบวงจร

2.2 ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนได้เรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างกว้างขวาง รวมตลอดถึงการส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อผลิตอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกและ/หรืออุปกรณ์เพื่อการเข้าถึงเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อลดช่องว่างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (digital divide)

3. ควบคู่ไปกับการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จำเป็นต้องส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐในระดับสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็วในรูปแบบของศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจรที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเช่นเดียวกับการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทางอินเทอร์เน็ต

4. ให้มีการศึกษาวิจัย และเสนอแนะให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและอนุบัญญัติที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

ยุทธศาสตร์ 7 : การเปิดระบบราชการ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

มาตรการ

1. กำหนดเงื่อนไขและแนวทางเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการปฏิบัติราชการตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและหลักนิติธรรม โดยเฉพาะการให้ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการ แนวทางการดำเนินงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงาน แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงและประชาชนทั่วไป

2. วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน การสำรวจความต้องการของประชาชนและ/หรือการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ฟังเป็นระยะ ๆ โดยเฉพาะในโครงการหรือการปฏิบัติราชการที่อาจมีผลกระทบโดยตรงต่อประชาชน และควรมีการสรุปรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าว เพื่อเผยแพร่และเป็นหลักฐานต่อไป

3. ให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน (citizen advisory board) โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ (กรม/จังหวัด/อำเภอ) เพื่อให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายของรัฐและระบบการบริหารงาน การให้บริการ การวางแผนงาน/โครงการ และการกำหนดตัวชี้วัด ตลอดจนการวางระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานของหน่วยงานราชการ

4. ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีอาสาสมัครภาคประชาชนเข้าร่วมทำงานกับข้าราชการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับโครงการพัฒนางานให้บริการสาธารณะบางประเภท หรืองานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครองและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองโดยตรงมากขึ้น แต่ระบบราชการไทยยังไม่ได้มีการปรับตัวอย่างจริงจัง และคงติดขัดกับลักษณะความเป็นเจ้าขุนมูลนายและการทำงานแบบดั้งเดิม ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องเปิดระบบราชการเข้าสู่กระบวนการความประชาธิปไตย (democratization) มากขึ้น โดยการยอมรับและให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงาน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

5. ให้ทุกส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดงภาระรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ลงในเว็บไซต์ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย

6. กำหนดให้ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในระบบราชการเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการบริหารที่ดีของส่วนราชการ

สรุปได้ว่าการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดให้ข้าราชการทำงานในบริบทใหม่ โดยให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน การปรับปรุงโครงสร้าง การบริหารราชการแผ่นดิน การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ การทบทวนระบบบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม เสริมสร้างความทันสมัย (รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์) และการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มศักยภาพในกรทำงานให้มากขึ้น อันจะส่งผลให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 - 2556

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 - 2556 ได้ผ่านการเห็นชอบจาก คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2552 ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ มี 2 ข้อ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 - 2556 และให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติและดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนดังกล่าว
2. ให้ส่วนราชการทบทวนจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ โดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างชัดเจนในเอกสารงบประมาณ ซึ่งเป็นการดำเนินการต่อเนื่องตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2547 สาระสำคัญของยุทธศาสตร์ฯ สรุปได้ดังนี้

2.1 หลักการของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

เสริมสร้างให้ข้าราชการพลเรือนมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิตและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและประโยชน์สุขประชาชน

2.2 วิสัยทัศน์ของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ในปี พ.ศ. 2556 ข้าราชการพลเรือนต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน

2.3 พันธกิจของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

เสริมสร้างพัฒนาผู้นำและข้าราชการพลเรือนทุกระดับตามสมรรถนะและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

2.4 เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ คู่คุณค่า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน

2.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 - 2555 ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ 4 ประการ คือ

2.5.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ

เป้าหมาย : ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็นและคุ้มค่า

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาสมรรถนะข้าราชการ

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ

2.5.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน

เป้าหมาย : ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน

กลยุทธ์ที่ 1 : สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติของการเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ตามระบบคุณธรรมเข้ารับราชการ

กลยุทธ์ที่ 2 : กำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ขอบบังคับจรรยา และการประเมินทั้งด้านคุณลักษณะภายในของบุคคล และวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ 3 : เสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดีอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถธำรงใจและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ผู้ได้บังคับบัญชา และสนับสนุนการปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยา

2.5.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กร และผู้นำเครือข่าย

เป้าหมาย : ผู้นำทุกระดับของทุกส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 : สร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับ รู้จักการนำตนเอง นำทีม นำองค์กร และนำเครือข่าย

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาให้มีความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง

2.5.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับให้มีพลักษณ์ที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

เป้าหมาย : ข้าราชการเกิดความตระหนัก มีแนวทางปรับปรุง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง และมีจิตสำนึก มีส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาระบบสร้างความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมและจำเป็นให้กับข้าราชการ

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาระบบเสริมเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

สรุปได้ว่า การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 - 2556 เป็นการดำเนินพัฒนาคุณภาพของข้าราชการพลเรือนอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของการเพิ่มสมรรถนะ เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน ผู้นำทุกระดับของทุกส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคนทุกระดับให้มีพลังกายที่เข้มแข็ง และพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

1. ความเป็นมา

สำนักพัฒนาการศึกษาในเขตเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (สพท. จชต.) ได้มีการอนุมัติจัดตั้งโดยคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2551

จากเหตุการณ์ไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนใต้ ส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความจำเป็นจึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกำหนดให้จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นเขตพัฒนาเฉพาะกิจ ประกอบด้วย จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สตูล และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา ได้แก่ อำเภอจะนะ เทพา นาทวี และอำเภอสะบ้าย้อย

2. กรอบภารกิจ

สำนักพัฒนาการศึกษาในเขตเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่เขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้

2.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนา เพื่อแสวงหาแนวทางและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.2 ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยร่วมกับสำนักที่รับผิดชอบภารกิจในด้านต่าง ๆ

2.3 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ได้รับมอบหมาย

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนา : ผลการปฏิบัติ

จากนโยบายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ให้นักเรียนในสังกัดได้นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุ จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้มีการ ดำเนินงานทั้ง 6 กลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดเน้น และภารกิจสำคัญในการดำเนินงาน ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 6 เร่งพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีผลการ ดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 คุณธรรมนำความรู้ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ
จุดเน้น

1. ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมคุณธรรมนำความรู้
2. การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแบบอย่างได้
3. ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนและค่ายคุณธรรมโดยเน้น ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ และค่ายคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ 2 การขยายโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างกว้างขวาง และทั่วถึง
จุดเน้น

1. ให้เด็กและเยาวชนในวัยการศึกษาภาคบังคับได้เข้าเรียนอย่างทั่วถึง
2. รณรงค์การเรียนต่อ ม.ปลาย

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
จุดเน้น

1. เร่งรัดพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้สูงขึ้น
2. การแก้ปัญหาการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ของนักเรียน

3. การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ อังกฤษ

4. พัฒนาครูมืออาชีพ

5. การแก้ปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็ก

กลยุทธ์ที่ 4 การกระจายอำนาจไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
จุดเน้น

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้มแข็งมีความพร้อมในการบริหารจัดการรองรับการกระจายอำนาจ

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาประเภทที่สอง

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชนเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

จุดเน้น

1. เพิ่มความเข้มแข็งให้องค์คณะบุคคล

2. ส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่องค์กรนักเรียน

3. การร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. วางระบบการดูแล ช่วยเหลือ โรงเรียนเอกชนให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 6 เร่งพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
จุดเน้น

1. เสริมสร้างความรัก สามัคคี ความใกล้ชิด ผูกพัน ระหว่างโรงเรียน และชุมชน

2. ส่งเสริมการสอนอิสลามศึกษาในโรงเรียนของรัฐตามอัตลักษณ์ของพื้นที่

3. ส่งเสริมการจัดการศึกษาที่สอดคล้องตามความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

4. ส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากนโยบายเฉพาะของรัฐ

5. เสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาคน และสังคมบนพื้นฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรม

6. เร่งรัดให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาในทุกระดับที่สอดคล้องกับความต้องการวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง

7. เปิดโอกาสให้ผู้นำทางศาสนาและผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่ที่มีส่วนร่วมเสนอแนะการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนและสังคม การพัฒนาการศึกษาจึงต้องจัดให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ความเชื่อทางศาสนา วัฒนธรรม และประเพณี การพัฒนาการศึกษาที่ตอบสนองต่อความแตกต่างแต่ไม่สร้างความแตกแยกทางศาสนาวัฒนธรรม ประเพณี สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุขภายใต้ความเป็นไทยการทุ่มเทในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมายปลายทางที่หวังไว้

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ผลการปฏิบัติเป็น เป็นการกำหนดนโยบายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดให้หน่วยงานในสังกัดสำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมุ่งเน้นเสริมสร้างความรัก สามัคคี ความใกล้ชิด ผูกพันระหว่างโรงเรียน และชุมชน ส่งเสริมการสอนอิสลามศึกษาในโรงเรียนของรัฐตามอัตลักษณ์ของพื้นที่ เสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาคน และสังคมบนพื้นฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรม และเปิดโอกาสให้ผู้นำทางศาสนาและผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่ที่มีส่วนร่วมเสนอแนะ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนและสังคมการพัฒนาการศึกษา จึงต้องจัดให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ความเชื่อทางศาสนา วัฒนธรรม และประเพณี มีการพัฒนาการศึกษาที่ตอบสนองต่อความแตกต่างแต่ไม่สร้างความแตกแยกทางศาสนาวัฒนธรรม ประเพณี สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุขภายใต้ความเป็นไทย

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 (2550 : 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรใหม่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานสนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 อำเภอ ดังนี้ อำเภอนะนะ เทพา นาทวี สะเดา และสะบ้าย้อย ซึ่งได้ดำเนินงาน ดังนี้

วิสัยทัศน์ (vision)

ภายในปี 2553 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เป็นหน่วยงานที่ทันสมัย ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้ภายใต้ วัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งแบบสากล และท้องถิ่น

พันธกิจ (mission)

จัดการส่งเสริมสนับสนุนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร ให้มีคุณภาพและพัฒนาบุคลากร ไปสู่มาตรฐาน

เป้าประสงค์ (goal)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 และสถานศึกษาในสังกัดมีความทันสมัย ใช้ระบบเทคโนโลยีในการบริหารจัดการให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพเป็นผู้มีความรู้และ สมรรถนะในปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ (strategy)

เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการพัฒนา ระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยความสำเร็จยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

1. ความพร้อมขององค์กรในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยสำนักงานคณะกรรมการ ขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดำเนินการ จัดทำแผนพัฒนา แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีกรอบทิศทางการดำเนินการ
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงใน โดยสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ต้องนำแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) มาใช้ในการพัฒนาองค์กร การจัดทำแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา แผนจัดการความรู้ (KM active plan)
3. วัฒนธรรมค่านิยมใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน บุคลากรในองค์กรทุกระดับ ทุกคน มีวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติราชการ ดังนี้

3.1 มุ่งสร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ มีทัศนคติและอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม ซื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรมมีจิตบริการ

3.2 เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องเป็นมิตรกับประชาชน พร้อมให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและมั่งคั่งในอารมณ์

3.3 มีความรับผิดชอบเป็นที่พึงของประชาชน ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เป็นที่พึ่งของประชาชน มีความกระตือรือร้นที่จะอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

3.4 ยืนหยัดในคุณธรรม เกียรติภูมิ มีศักดิ์ศรี กล้าหาญ ทนทานต่ออุปสรรค ยึดถือประโยชน์ของชาติและประชาชน

3.5 ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ใฝ่หาความรู้ รู้จักมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์

3.6 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน รู้จักเรียนรู้ร่วมกัน ขอมรับข้อผิดพลาด และปรับปรุงให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

4. การเสริมสร้างขีดสมรรถนะองค์กร (capacity building) ให้มีความสามารถในการดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งการเพิ่มสมรรถภาพด้าน IT หรือการเพิ่มสมรรถนะบุคลากรตาม (gap analysis)

5. การสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลโดยส่วนราชการทุกระดับ ต้องมีความเข้าใจในการดำเนินงานอย่างถูกต้อง สามารถประเมินผลและรายงานผลตามระบบ/วิธีการที่กำหนดได้อย่างครบถ้วนตรงประเด็น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการจัดการศึกษา พัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะเป็นตัวกำกับให้การดำเนินการไปสู่เป้าหมายทั้งระบบ โดยกำหนดกลยุทธ์เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย

1. ความหมาย

สมรรถนะ (competency) มีคำแปลที่เป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจ และความเชื่อของแต่ละบุคคล ซึ่งบางท่านแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “ขีดความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ”

สำหรับคำจำกัดความของ “สมรรถนะ” นั้น นักวิชาการที่ศึกษาได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

สมโภชน์ นพคุณ (2548 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ 3 ลักษณะ สรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกในวิธีการปฏิบัติงาน

2. สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลที่แสดงออกในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องอาศัย ความรู้ ทักษะ ทักษะ (knowledge - attitude - skills)

2.1 ความรู้ (knowledge) คือ ข้อมูล สาระ ข่าวดสาร หรือสิ่งที่ต้องการต้องการให้บุคลากร “รู้” ที่บุคคลรับรู้ เรียนรู้ และนำมาใช้ประโยชน์

2.2 ทักษะ (attitude) คือ ความเชื่อที่บุคคลยึดถือในการมองหรือปฏิสัมพันธ์ต่อผู้อื่น หรือสิ่งต่าง ๆ ภายนอก

2.3 ทักษะ (skills) คือ ความสามารถ ความชำนาญในงานของบุคคลที่แสดงออกในการทำงานให้บรรลุผล หรือสิ่งที่ต้องการต้องการให้บุคลากร “ทำ”

3. สมรรถนะของบุคคล (human competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยแสดงพฤติกรรมนี้บ่อย ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายและได้ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าผู้อื่น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 (2547 อ้างอิงจาก David Mc Cleland. 1973) ได้เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะโดยอธิบาย บุคลิกลักษณะ (characteristic) ของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่อยู่เหนือน้ำสังเกตเห็นได้ง่าย ส่วนที่อยู่ใต้น้ำสังเกตเห็นได้ยาก ประกอบด้วย

1. ทักษะ (skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการจับรถยนต์ เป็นต้น

2. ความรู้ (knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี ด้านการตลาด ด้านการเมือง เป็นต้น

3. บทบาททางสังคม (social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่า ตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลจะมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

5. อุปนิสัย (traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

6. แรงกระตุ้น (motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำจึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา เป็นต้น.

บริษัทเฮย์กรุ๊ป (2549 : 3) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะไว้ว่า ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ และคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

คณัฏ เทียนพูน (2539 : 56) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 33) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546 : 27) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ ความสามารถ หรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า competency ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่ละมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของคนด้วย

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544 : 23) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคล รวมถึงความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการที่ต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง (เช่น ต้องการหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์) และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อ่อนน้อม ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของ “บริการที่ดี” ด้วยการให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผล

ให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ เช่น ตามที่ได้มีการกำหนดสมรรถนะบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

สุกัญญา รัศมีโชติ (2548 : 13 - 15 อ้างอิงจาก David Mc Clelland. 1973) สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สุกัญญา รัศมีโชติ (2548 : 16 อ้างอิงจาก Scott B. Parry. 1992) ได้นิยาม สมรรถนะ ว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (trait) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องาน ผลงานของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้น ๆ และสามารถวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยการผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

อานนท์ สักคีวรวิชัย (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการ ทำงานได้ ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญอะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร

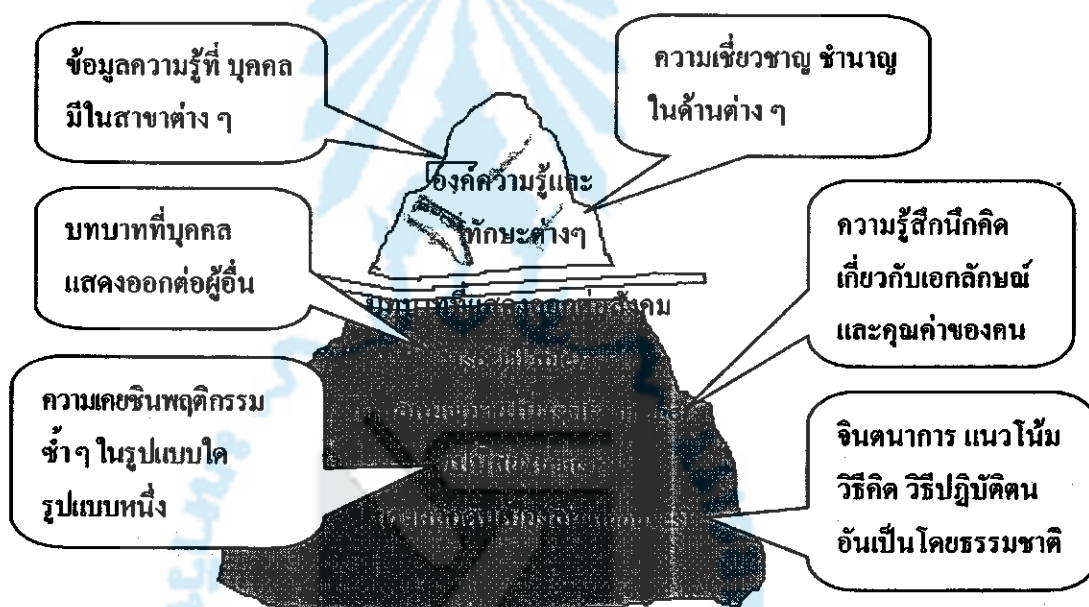
จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะที่มีอยู่ภายใน ตัวของบุคคล มีผลต่อการทำงาน ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จโดดเด่นหรือสูงกว่ามาตรฐาน

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5) ได้อ้างถึง เดวิด แมคเคิลแลนด์ นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร แมคเคิลแลนด์ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิดพลาด และชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคิลแลนด์ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้

ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งแสดงว่า สมรรถนะที่เกี่ยวกับความเข้าใจ ข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than For Intelligence ของแมกเคิลเลนด์ ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม แมกเคิลเลนด์ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษา และใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ดังภาพ



ภาพที่ 1 การเปรียบเทียบสมรรถนะด้วยภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model)

ดังภาพที่ 1 ในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และอีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนใหญ่มองเห็นได้ยาก อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก นั้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 : 4)

(บริษัทเฮย์กรุ๊ป. 2549 : 3 - 4) ตามแนวคิดของบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น การมีผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ นั้น บริษัทเฮย์กรุ๊ปให้รายละเอียดว่า ผลงานที่โดดเด่นนั้นเป็นผลงานในระดับดีเลิศ ถ้าอธิบายในเชิงสถิติ ก็คือผลงานที่ดีกว่าผลงานระดับทั่วไปอยู่ประมาณ 1 standard deviation หรืออีกนัยหนึ่งคือ ผลงานระดับเหนือกว่าธรรมดาที่บุคลากรเพียง 1 ใน 10 ขององค์กรเท่านั้น ส่วนผลงานระดับทั่วไปคือ ผลงานระดับธรรมดาทั่วไป อันเป็นที่ยอมรับได้โดยปกติในองค์กร แต่ไม่โดดเด่นสิ่งที่บริษัทเฮย์กรุ๊ปดำเนินการแตกต่างจากทั่วไป ในการศึกษาจัดทำต้นแบบสมรรถนะก็คือ ในการเก็บข้อมูลสมรรถนะนั้น เน้นศึกษาสมรรถนะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลงานระดับปกติทั่วไป (typical performers) และผู้มีผลงานดีเด่น (superior performers) ซึ่งสมรรถนะที่แตกต่างระหว่างคนสองกลุ่มนี้เรียกว่า differentiating performance วิธีนี้แตกต่างจากวิธีปฏิบัติทั่วไป ได้แก่ การนำเอาความแตกต่างระหว่างผู้ที่ไม่มีความสามารถ (non-performers) และผู้มีผลงานระดับปกติทั่วไป (typical performers) มาเป็นสมรรถนะ เพราะกรณีหลังนี้สิ่งที่จะได้คือคุณลักษณะของผู้ที่ทำงานได้ในระดับปกติเท่านั้น ในทัศนะของเฮย์กรุ๊ปสมรรถนะนั้น ควรเน้นที่ผู้มีผลงานดีเด่น เพราะจะช่วยผลักดันยกระดับผลงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ดีกว่า คำว่า "ผลงาน" ตามแนวคิดของบริษัทเฮย์กรุ๊ป ได้กำหนดนิยามโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

1. ผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงปริมาณ หรือตัวเลข (quantitative targets)
2. ผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพ หรือพฤติกรรม (competency)

แนวคิดนี้กล่าวว่า เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณหรือตัวเลข เป็นการมุ่งเน้นผลงานในระยะสั้น เช่น การทำยอดขายให้ได้เท่านั้นเท่านี้ ลักษณะของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (management by objective) เป็นตัวอย่างของการเน้นผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงปริมาณ ส่วนเป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพ หรือพฤติกรรมนั้น เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร และ เน้นที่ผลในระยะยาว

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การที่จะทำให้อุทิศในองค์กรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้น เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน หรือเกี่ยวกับค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ เช่น การกำหนดให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจะทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จและได้ผลงานที่ดี ดังนั้นแม้ว่าเป้าประสงค์เชิงปริมาณในระยะสั้นอาจไม่บรรลุ เพราะปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ แต่บุคคลก็ยังคงมีศักยภาพที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จอยู่ และสมรรถนะก็เป็นการมุ่งผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพหรือพฤติกรรม

3. โครงสร้างสมรรถนะ (competency model)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ร่วมกับบริษัทแฮย์กรุป กำหนดโครงสร้างสมรรถนะ (competency model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือนไทย โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งต้นแบบสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 : 13 - 16)

1. สมรรถนะหลัก (Core competency)
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competency)

1. สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะเชิงเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะหลักไว้ 5 ด้าน คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (service mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)
- 1.4 จริยธรรม (integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย สมรรถนะ 3 ด้านในแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ออกเป็น 20 สมรรถนะ ดังนี้

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
- 2.2 การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking)
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing others)
- 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable)
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking)
- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity)
- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness)
- 2.9 การดำเนินเชิงรุก (proactive nest)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (concern for order)

- 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (self confidence)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing)
- 2.14 สถานะผู้นำ (leadership)
- 2.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ (aesthetic quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (self control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)

และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะ สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพ ดังนี้

สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะเชิงเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็น คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ร่วมกัน ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะหลักไว้ 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการ ให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือ เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำ ได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (service mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของคนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ

4. จริยธรรม (integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่ง ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะผู้อำนวยความสะดวก และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดรายละเอียดระดับสมรรถนะหลัก ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ. 2548 : 3 - 21)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation - ACH)

ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับ 1 แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี

1. พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรง
3. มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถส่งงานได้ตาม

กำหนดเวลาอย่างถูกต้อง

ระดับ 2 แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ได้ดีขึ้น หรือแสดงความเห็นเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดความสูญเสียหรือหย่อนประสิทธิภาพในเชิงปรับปรุงพัฒนาความสูญเสียหรือหย่อนประสิทธิภาพ

ระดับที่ 2 สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม

1. หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเอง โดยไม่ได้ถูกผู้อื่นบังคับ
2. กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน/กรม/ กองที่รับผิดชอบ
3. มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจสอบความถูกต้องงาน หรือข้อมูลที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3 ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น

1. เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจรวมถึงการทำงานเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ
2. เสนอหรือทดลองวิธีการ หรือขั้นตอนทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กรม/กองที่รับผิดชอบ

3. พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานของหน่วยงาน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง

ระดับที่ 4 กำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย

1. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ใหม่ให้ดีขึ้นกว่าผลงานเดิมอย่างเห็นได้ชัด

2. ลงมือกระทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานหรือผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครกระทำได้มาก่อน มีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน

ระดับที่ 5 มีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน

1. ตัดสินใจแยกแยะระดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ในหน้าที่โดยคิดคำนวณผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน (เช่น กล่าวถึงการพิจารณาเปรียบเทียบประโยชน์ที่ข้าราชการหรือประชาชนจะได้รับเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับต้นทุน หรือรายจ่าย)

2. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่คาดการณ์ไว้

2. การบริการที่ดี (service mind - serve)

ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 ให้บริการที่เป็นมิตร

1. ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม

2. ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีและสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ

ระดับที่ 2 สื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน

1. สื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ของการบริการที่ชัดเจนกับผู้รับบริการ ได้ตลอดการให้บริการ

2. แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่

3. ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 3 เต็มใจช่วยเหลือ

1. รับเป็นธุระ แก้ปัญหา หรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ

2. คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้น (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 เอื้อเพื่อแสดงน้ำใจ

1. อุทิศเวลาให้แก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้ความและความพยายามพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา

2. คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน

3. ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป

ระดับที่ 5 เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

1. เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูล และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับ

2. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 6 ร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ

1. เห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาวและสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด

2. ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ

3. สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นปัญหาโอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise - EXP)

ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน

1. กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

2. หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความรู้ ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น

3. ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ 2 รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ

1. รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน และที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน

2. ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3 นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน

1. เข้าใจประเด็นหลัก ๆ นัยสำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง

2. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. สังสมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต

ระดับที่ 4 รักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญ ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้จริง

2. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

3. ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร

1. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมืออุปกรณ์

2. ให้การสนับสนุน ชุมชน เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน

3. วิทยาลัยฯ มีในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีองค์ความรู้ หรือ วิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ใน หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

4. จริยธรรม (integrity - ING)

ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 ซื่อสัตย์สุจริต

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย

จริยธรรมและระเบียบ

2. แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผย

ระดับที่ 2 มีสติจะเชื่อถือได้

1. รักษาความลับ มีสติจะเชื่อถือได้ พยายามทำอะไรอย่างนั้นไม่บิดเบือนอ้าง

ข้อบกพร่องให้ตนเอง

2. มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการอุทิศร่างกาย แรงใจ ผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนา ประเทศชาติและสังคมไทย

ระดับที่ 3

1. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตน

2. เสี่ยงต่อความสุขสบาย ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน หรือของ ครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ

ระดับที่ 4 ข้าราชการถูกต้อง

1. ข้าราชการถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจ

2. ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจ

ระดับที่ 5 ความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์อุทิศตน เพื่อผดุง ความยุติธรรม

ข้าราชการถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิตใน สังคมและชีวิต

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork - TW)

ระดับที่ 1 ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง

1. ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จสนับสนุน
2. รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 2 ผูกมิตรและร่วมมือ

1. สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
2. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นด้วยดี
3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์

ระดับที่ 3 รับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์

1. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน
2. ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจ หรือวางแผนงานร่วมกันในทีม
3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

1. กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ
 2. แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน
 3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ
- ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วน

ระดับที่ 5 รวมพลัง สร้างความสามัคคีในทีม

1. ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึง
 2. ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลาย แก้ไขข้อขัดแย้งส่วนตัวที่เกิดขึ้น
- ในทีม
3. ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีม เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติภารกิจใหญ่น้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผลความไม่ชอบส่วนตัว

รูปแบบของสมรรถนะของกรมการแพทย์ โดยทั่วไปสามารถจัดรูปแบบของสมรรถนะประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ดังนี้ (สำนักการพยาบาล. 2547)

1. สมรรถนะของกรมการแพทย์ (organization competency) คือ สมรรถนะที่กรมการแพทย์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นตัวหลักค้ำให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร

2. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่ข้าราชการทุกคน ทุกระดับในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วม เพื่อเป็นการกำหนดความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่สอดคล้องและส่งเสริมให้สมรรถนะหลักของกรมการแพทย์ประสบความสำเร็จ

3. สมรรถนะเฉพาะด้าน (functional competency) ประกอบด้วย

3.1 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในสายวิชาชีพ (common functional competency - CFC) หมายถึง การกำหนดความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติพื้นฐานที่สอดคล้องและส่งเสริมให้สมรรถนะหลักประสบความสำเร็จ ซึ่งพนักงานในสายวิชาชีพหนึ่ง ๆ ควรมีร่วมกัน

3.2 สมรรถนะเฉพาะสายวิชาชีพ (specific functional competency - SFC) หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จะทำให้พนักงานในแต่ละหน่วยงาน/ฝ่าย ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดศักยภาพ ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะ แต่ละปัจจัยจะมีการกำหนดระดับความสามารถเป็นระดับเพื่ออธิบายรายละเอียดของชั้นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับสมรรถนะแต่ละตัว

โครงสร้างสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สมรรถนะหลักจำนวน 8 สมรรถนะ(สืบค้นจาก <http://www.Sueksa.go.th/> เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2553)

1. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness - OA) ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้ รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐแนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กร และภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่

2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise - EXP) ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management - CM) การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็น

รูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork - TW) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวก และมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5. คุณธรรม จริยธรรม (moral and integrity - Mo and ING) การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation - ACH) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก โคตรเด่นและท้าทาย

7. จิตมุ่งบริการ (service mind - SERV) ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

8. มนุษยสัมพันธ์ (human relation - HR) ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

สมรรถนะในงาน (functional competency) มี 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่ ด้านการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร จำแนกได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มี 5 สมรรถนะ

1.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (innovation) ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับองค์กร

1.2 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลายในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

1.3 จิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี (officer awareness) ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานราชการตามแนวทางในวิชาชีพของตนเอง โดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ

1.4 ซื่อสัตย์สุจริต (honesty) การปฏิบัติหน้าที่ที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเคร่งครัดและมีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยประพฤติตนตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

1.5 การพัฒนาตนเอง (self development) การพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะความสามารถ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ รวมทั้งการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงตนเองและประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองหน่วยงานและองค์กร

2. ด้านความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่ (role competency) มี 5 สมรรถนะ

2.1 ทักษะด้าน ICT (information communication technology) มีความรู้และทักษะในการใช้ ICT เพื่อการบริหารและการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทักษะการวิเคราะห์เชิงระบบ (systemic analytical skill) ความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ โดยการจำแนกประเด็นเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบในเชิงเหตุและผลของประเด็นต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ทักษะการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance evaluation) ความรู้ความสามารถในการกำหนดรูปแบบ วิธีการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้ง การถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจถึงระบบและขั้นตอน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมาย ปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดของงาน หน่วยงาน และองค์กรเป็นสำคัญ

2.4 ทักษะและความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่ (role expertise) มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำรู้หลักวิชาการ รู้เหตุผลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาก็เมื่อมีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน้าที่สามารถจัดระบบงานได้อย่างเหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์และ สภาพแวดล้อม

2.5 ความรู้และทักษะการนำนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (translating Policy and Strategy to action) มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐสู่การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และสามารถประเมินผลการนำนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

3. ด้านการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร มี 5 สมรรถนะ

3.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน (vision and strategy) ความสามารถในการคาดการณ์และกำหนดทิศทางการทำงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์ของงานที่รับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หน่วยงานและองค์กร ก่อให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจในการนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายเดียวกัน

3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้ได้รับการเรียนรู้ที่เหมาะสมต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

3.3 การให้คำปรึกษา (consultant) การทำความเข้าใจในความต้องการหรือความคาดหวังในปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แนวทาง และทางเลือกในการปฏิบัติงาน แก่บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.4 การประชาสัมพันธ์องค์กร ความสามารถในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ผลการดำเนินงาน รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในความรับผิดชอบขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การจัดการความรู้ (knowledge management) ความสามารถในการค้นหา รวบรวม ความรู้จากปฏิบัติ ประสบการณ์การทำงาน ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล มาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในองค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ในปัจจุบันแต่ละองค์กรพยายามนำเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยช่วยในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการบริหารองค์กรในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนางานบริการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร

4. ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ มีนักวิชาการหลายท่าน จัดแบ่งประเภทของสมรรถนะตาม ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 : 10 - 11) กล่าวว่า สมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะทำให้อันเห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (specific technical competency)

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

5. การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้

การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้หลายประการ คือ (เทียน ทองแก้ว. 2548 : 16)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะ

ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะในด้านใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary Administration) สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง เช่น วิธีการโดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3. การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะไว้ การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน

4. การบรรจุตำแหน่ง (position package) ก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไรและต้องมีการวัด สมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรม

6. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคนวางแผนคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงานและการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

สรุปได้ว่า การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ สามารถนำผลของสมรรถนะไปในการบริหารจัดการในองค์กรได้ มีการวางแผนเกี่ยวกับตำแหน่ง คนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะในด้านใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร เช่นการคัดเลือกบุคคล สรรหาบรรจุและแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง วางคนให้เหมาะสมกับงาน การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ตลอดจนให้นำผลจากประเมินสมรรถนะไปพิจารณา และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

6. การประเมินสมรรถนะ

การนำระบบการประเมินสมรรถนะมาใช้ประเมิน วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากรเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อนำผลจากการประเมินไปใช้ในองค์กร ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ. 2548)

1. การประเมินสมรรถนะในการสรรหาและเลือกสรร โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร put the right person to the right job อีกงาน คือ หน้าที่รับผิดชอบในงานคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ คุณลักษณะและสมรรถนะเพื่อสรรหาบุคคลที่เหมาะสม มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยการคัดเลือกแบบอิงสมรรถนะ เช่น ประเมินโดยการทดสอบความสามารถทั่วไป การทดสอบความสามารถเฉพาะตำแหน่งการทดสอบ/ประเมินทักษะต่าง ๆ การสัมภาษณ์มุ่งค้นหาพฤติกรรม แบบประเมินบุคลิกภาพ การทดสอบด้วยสถานการณ์จำลอง และแบบประเมินชีวประวัติ

2. การประเมินสมรรถนะในการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การประเมินโดยนำสมรรถนะไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง จุดมุ่งหมายเพื่อหาผู้ที่ทำงานได้ดีในตำแหน่งที่จะไปครองเป็นการประเมินผลงานในอดีตโดยประเมินความรู้ ทักษะ และประเมินสมรรถนะโดยประเมินด้านพฤติกรรม

3. การประเมินสมรรถนะในการพัฒนา เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างของบุคคลกับคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

4. การประเมินสมรรถนะในการบริหารผลงาน เป็นการประเมินตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 กำหนดพฤติกรรมที่จะประเมิน (ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน)

4.2 บันทึกพฤติกรรมเป้าหมายตลอดช่วงระยะเวลาทำงาน

4.3 ทำการประเมินลงในแบบประเมิน

4.4 แจ้งผลการประเมินและนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารหรือในการพัฒนา

สรุปได้ว่าการประเมินสมรรถนะเป็นการนำผลจากการประเมินในการสรรหาและเลือกสรร การเลื่อนตำแหน่ง ในการพัฒนา ในการบริหารผลงาน ซึ่งแต่ละองค์การนำไปใช้แตกต่างกันไป

7. การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะของบุคคล ทำได้ค่อนข้างยากจึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้ (เทียน ทองแก้ว. 2550)

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

3. ผลการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ กับ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

4. ศูนย์ประเมินจะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีผู้อำนวยความสะดวกกลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

5. การประเมิน 360 หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

สรุปได้ว่า การวัดสมรรถนะเป็นเครื่องมือใช้ในการประเมินสมรรถนะส่วนบุคคล โดยมีวิธีการวัดที่แตกต่างออกไป เช่น ประวัติการทำงานของคน ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการประเมินจากผู้ร่วมงานหรือผู้รับบริการ

8. ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

8.1 แบบกำหนดเป็นสเกล (scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ คือ

8.1.1 ระดับเริ่มต้น (beginner)

8.2.2 ระดับมีความรู้บ้าง (novice)

8.2.3 ระดับมีความรู้ปานกลาง (intermediate)

8.2.4 ระดับมีความรู้สูง (advance)

8.2.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (expert)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

ตารางที่ 2 เกณฑ์การจัดระดับความสามารถ

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมในการแก้ปัญหา
- ระดับเริ่มต้น - ระดับมีความรู้บ้าง - ระดับมีความรู้ปานกลาง - ระดับมีความรู้สูง	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี - สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน - สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม - สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
- ระดับมีความเชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ระดับความสามารถของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

ระดับเริ่มต้น ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)

ระดับมีความรู้บ้าง ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)

ระดับมีความรู้ปานกลาง สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (mean standard)

ระดับมีความรู้สูง สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)

ระดับความเชี่ยวชาญ สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

ตารางที่ 3 ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมในการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	- สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	- สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	- สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองจนประสบ ผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	สามารถแก้ไขปัญหาคและสามารถวางแผนป้องกัน ปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

8.2 แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติ ที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ระดับสมรรถนะเป็นการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานและความสามารถในการแก้ปัญหา โดยกำหนดเกณฑ์วัดความสามารถไว้ 5 ระดับ และมีดัชนีชี้วัดพฤติกรรม การแก้ปัญหาไว้ด้วยกัน เพื่อใช้วัดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

9. ประโยชน์การประเมินสมรรถนะ

ประโยชน์การประเมินสมรรถนะถือว่าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่นำมาเป็นพื้นฐานจัดระบบ หรือวางแผนทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีประสิทธิภาพสมรรถนะ จึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือ (สำนักงาน ก.พ. 2548 : 15 - 16)

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ คำนึงถึง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์องค์กร
3. เป็นมาตรฐานการแสดงผลพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผล ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น
5. ช่วยให้การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานมีทิศทางที่ชัดเจน ตรงตามความจำเป็นของแต่ละบุคคลอย่างแท้จริง
6. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
7. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
8. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายแล้วจะต้องใช้สมรรถนะ ตัวไหนบ้าง
9. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะ

เฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ประโยชน์การประเมินสมรรถนะ เป็นการช่วยให้้องค์วางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายแล้วช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงานให้บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง แล้วยังช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของข้าราชการ การประเมินสมรรถนะอาจจะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารค่าตอบแทน ดังนั้น หากนำมาใช้ข้าราชการทุกคนก็ควรทำความเข้าใจกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของตนและพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนให้สอดคล้องกับสมรรถนะนั้น ๆ จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวบุคคลที่ดีขึ้นและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรโดยรวม ตลอดจนได้รับค่าตอบแทนตามสมรรถนะด้วย อย่างไรก็ตามการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร โดยการประเมินผลงานและพัฒนาศักยภาพในระบบราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 3 นอกจากดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรที่วางไว้แล้ว ยังจะต้องดำเนินงานร่วมกับยุทธศาสตร์สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในการเร่งพัฒนาการศึกษาและบุคลากรและส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโรงเรียน มีความเข้มแข็งในการจัดการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัญจนวลัย นนทแก้ว (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับขีดความสามารถในระดับบุคคลจากการประเมินตนเองของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรม 2) ศึกษาระดับความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรม 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และกลุ่มอุตสาหกรรมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรม 4) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในระดับบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมโดยศึกษาจากกลุ่มนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจที่อยู่ในเขตอุตสาหกรรม

ในภาคตะวันออก คือ จังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ในอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนสูงสุดใน พ.ศ. 2543 จำนวน 3 กลุ่มอุตสาหกรรม คือ หมวดผลิตภัณฑ์โลหะ หมวดเคมีและหมวดอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีจำนวน 142 โรงงาน สุ่มตัวอย่างมาทั้งสิ้น 88 โรงงาน โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ซึ่งสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าร้อยละและไคสแควร์ ผลการศึกษาแสดงว่า 1) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานและกลุ่มอุตสาหกรรม ส่วนมากเห็นว่าคนมีขีดความสามารถในบทบาทระดับมากถึงมากที่สุดทั้งสิ้น โดยมีความแตกต่างกันบ้างในบางขีดความสามารถ 2) ขีดความสามารถที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากต้องการ คือ ขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำขีดความสามารถด้านการเรียนรู้ ขีดความสามารถด้านการฟังและ ขีดความสามารถด้านการพัฒนา 3) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันในปัจจัยต่าง ๆ มีการประเมินขีดความสามารถของตนเอง สัมพันธ์กับขีดความสามารถที่ต้องการ 4) แนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบด้วยความสามารถทางการติดต่อสื่อสารความสามารถทางความเชี่ยวชาญในงาน ความสามารถทางการทำงานเป็นทีม และการประสานงานและความสามารถด้านภาวะผู้นำ

ณัฐสุรีย์ หวังสถิตวงษ์ (2547 : บทคัดย่อ) โดยศึกษาค้นคว้าเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณบดีและผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในทัศนะของคณบดีและผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี โดยครอบคลุมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้แก่ งานด้านสารบรรณ ด้านงานบริหารบุคคล ด้านงานคลังด้านงานพัสดุ ด้านงานบริการการศึกษา ด้านงานนโยบายและแผนงานงบประมาณ ด้านบริหารวิชาการและวิจัยและคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และด้านการควบคุมอารมณ์ ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ คณบดีและผู้อำนวยการสำนักงานคณบดีที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รวม 24 แห่ง จำนวน 385 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประเมินค่าการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ยค่าร้อยละค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและ ค่า t - test ผลการวิจัยแสดงว่าคณบดีและผู้อำนวยการสำนักงานคณบดีต้องการให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านย่อยอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะ ความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุดโดยเรื่องการมีความรับผิดชอบต่อการงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาสมรรถนะที่เป็นจริงของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดีแสดงว่าผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี มีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้

ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกงานย่อยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มาก

ประไพพรรณ พวงราษฎร์ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเคอะมอลด์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเคอะมอลด์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดให้เข้ารับการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบวัดสมรรถนะในการทำงานและโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่การหาค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างของคะแนนของสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ก่อนและหลังการทดลองโดยใช้ t - test ผลการวิจัยแสดงว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมีคะแนนสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้นภายหลังการเข้ารับการฝึกอบรม แต่เมื่อเปรียบเทียบคะแนนสมรรถภาพในการทำงานโดยรวม สมรรถภาพด้านงานและสมรรถภาพด้านสังคมในการทำงานก่อนและหลังการฝึกอบรม ปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน

นุติศา รัตนภาค (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาตัวประกอบสมรรถนะและตัวแปรที่อธิบายลักษณะสำคัญของพยาบาลผ่าตัด โรงพยาบาลของรัฐกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โรงพยาบาลของรัฐทั่วประเทศที่มีประสบการณ์ในห้องผ่าตัดอย่างน้อย 1 ปี เครื่องมือที่ใช้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสกัดตัวประกอบ ภาพพจน์ หมุนแกนตัวประกอบแบบอโรโคโนลดด้วยวิธีแวนแมกซ์ ผลการวิจัย สรุปได้ว่าสมรรถนะที่สำคัญของพยาบาลผ่าตัดมีจำนวน 8 ตัวประกอบ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านแสดงว่า 1) ตัวประกอบสมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลผ่าตัด สมรรถนะที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด คือ 23.7 2) ตัวประกอบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารเป็นตัวประกอบสมรรถนะที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.3 3) ตัวประกอบสมรรถนะด้านเทคนิคเป็นตัวประกอบสมรรถนะที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.4 4) ตัวประกอบสมรรถนะด้านนำกระบวนการพยาบาลมาใช้ในการพยาบาลผ่าตัดเป็นตัวประกอบสมรรถนะที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.7 5) ตัวประกอบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทั่วไป เป็นตัวประกอบสมรรถนะที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.5 6) ตัวประกอบสมรรถนะด้านการเตรียมตัวผู้ป่วยตัวประกอบสมรรถนะที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.3 7) ตัวประกอบสมรรถนะด้านจริยธรรม และ 8) ด้านการพิทักษ์สิทธิผู้ป่วย ตัวประกอบสมรรถนะที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.1

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาจิตสมรรถนะหลัก ปัญหาและความต้องการพัฒนาของบุคลากรสำนักงานสภาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติให้สอดคล้องกับ

ภารกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและอนาคต เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงเจาะลึก (depth interview) และการสนทนากลุ่ม (focus group) คำถามปลายเปิด และแบบสอบถามชนิด ปลายเปิดและปลายปิด เป็นแบบเลือกตอบและแบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยแสดงว่า บุคลากรสำนักงานสภา ที่ปรึกษาฯ มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะเฉพาะ โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลางมีสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ในระดับ มากได้แก่ การมีคุณธรรมและจริยธรรม ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกับ ผู้อื่น การมีจิตสำนึกของการให้บริการโดยมุ่งให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและการมุ่งเน้นตอบสนอง ต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว สมรรถนะหลักที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความรู้ คำนึงเศรษฐกิจและสังคมสามารถในการวิเคราะห์และคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถในการนำเสนอ ผลงาน ทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 (2549 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการในการ พัฒนาสมรรถนะหลักของครู ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 ผลการวิจัยแสดงว่า

1. ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของครู ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ การปรับปรุงและการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของตนเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม และการกำหนดแผนเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ตามลำดับ สารความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ เทคนิคการจัดการเรียนรู้ ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการวัดประเมินผล และการวิจัยเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

มาตรฐาน 2 การบริการที่ดี

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน, สามารถร่วมวางแผน เป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ และมีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหาร ตามลำดับ สารความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ยุทธศาสตร์ การวางแผน และ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

มาตรฐาน 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษา มาปรับใช้กับการทำงาน รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ รักษาและประยุกต์

ความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ตามลำดับสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ เทคโนโลยีสำหรับครู การผลิตสื่อนวัตกรรมและ ICT และหลักและวิธีการสอนแบบต่าง ๆ

มาตรฐาน 4 จริยธรรม

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ ความยึดมั่นในหลักการ การอ้างความถูกต้อง และการอุทิศตนเพื่อผลของความยุติธรรม ตามลำดับ สาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ ความเป็นครูตามแนวพระราชดำริ คุณธรรมสำหรับครู และจรรยาบรรณครู ตามลำดับ

มาตรฐาน 5 ความร่วมแรงร่วมใจ

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ การรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีมการปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง และการรับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์ตามลำดับ

2. ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของครู ตามแนวการปฏิรูปการศึกษา

มาตรฐาน 1 ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ เพื่อสื่อความหมายได้อย่างถูกต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน และสามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษา ภาษาไทยเพื่อสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง ตามลำดับ ส่วนสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับครู ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ สำหรับครู และภาษาไทยสำหรับครู ตามลำดับและเมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตามสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนาของครู จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการเป็นครู วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน แสดงว่า มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

มาตรฐาน 2 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ สามารถจัดทำหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนการใช้และหลังการใช้หลักสูตร และสามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย ตามลำดับส่วนสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตร และมาตรฐานและมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นของหลักสูตร ตามลำดับและเมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตามสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนาของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา แสดงว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มแสดงว่า

ปริญญาดรกับปริญญาโทมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการเป็นครู และขนาดโรงเรียน แสดงว่า มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

มาตรฐาน 3 การจัดการเรียนรู้

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล, สามารถเลือกใช้พัฒนา และสร้างสื่อ/อุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และสามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ตามลำดับ ส่วนสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ การใช้สื่อ การผลิตสื่อ และการพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้ ทฤษฎีการเรียนรู้และเทคนิคการสอน การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการประเมินผล การเรียนรู้ ตามลำดับ และ เมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตามสาระความรู้ที่ต้องการพัฒนาของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา แสดงว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่แสดงว่า ปริญญาดรกับปริญญาโทไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการเป็นครู และขนาดโรงเรียน แสดงว่า มีความต้องการพัฒนาแตกต่างกัน

มาตรฐาน 4 จิตวิทยาสำหรับครู

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ สามารถส่งเสริมความถนัดและความสนใจของผู้เรียน สามารถช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตน และสามารถเข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน ตามลำดับ ส่วนสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ จิตวิทยาการแนะแนวและการให้คำปรึกษาจิตวิทยาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามนุษย์ และจิตวิทยาการศึกษา ตามลำดับ และ เมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตามสาระความรู้ที่ต้องการพัฒนาของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา แสดงว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่แสดงว่า ปริญญาดรกับปริญญาโท ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการเป็นครู และขนาดโรงเรียน แสดงว่า มีความต้องการพัฒนาแตกต่างกัน

มาตรฐาน 5 การวัดและประเมินผลการศึกษา

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาหลักสูตร และสามารถวัดและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง ส่วนสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ การสร้างและการใช้เครื่องมือวัดผลและประเมินผล

การศึกษา การประเมินตามสภาพจริง และหลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา ตามลำดับและเมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตามสาระความรู้ที่ต้องการพัฒนาของครู จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการเป็นครู วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน แสดงว่า มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

มาตรฐาน 6 การบริหารจัดการในสถานศึกษา

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ สามารถนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ สามารถสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ สามารถมีภาวะผู้นำ และสามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน ตามลำดับ ส่วนสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ การจัดทำโครงการงานทางวิชาการ การประกันคุณภาพการศึกษา และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตามสาระความรู้ที่ต้องการพัฒนาของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา แสดงว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่แสดงว่าปริญญาดุษฎีกับปริญญาโทมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการเป็นครู และขนาดโรงเรียน แสดงว่า มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

มาตรฐาน 7 การวิจัยทางการศึกษา

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ สามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนา ผู้เรียน และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่วนสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ การวิจัยในชั้นเรียน การฝึกปฏิบัติการวิจัย และการใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหา ตามลำดับและเมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตามสาระความรู้ที่ต้องการพัฒนาของครู จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการเป็นครู วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน แสดงว่า มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

มาตรฐาน 8 นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ สามารถเลือกใช้ ออกแบบ สร้าง และปรับปรุงนวัตกรรม เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี สามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี และสามารถแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่วนสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ การออกแบบ การสร้าง การนำไปใช้ การประเมิน และการปรับปรุงนวัตกรรม เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และแหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตามสาระความรู้ที่ต้องการพัฒนาของครู จำแนกตาม

วุฒิการศึกษา แสดงว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ แสดงว่า ปริญญตรีกับปริญญาโทมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับ จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการเป็นครู และขนาดโรงเรียน แสดงว่า มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

มาตรฐาน 9 ความเป็นครู

สมรรถนะที่ครูต้องการพัฒนา คือ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความอดทนและรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนสาระความรู้ที่ครูต้องการพัฒนา คือ แนวการประเมินให้มีวิทยฐานะครู การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และการเป็นผู้นำทางวิชาการ และ เกณฑ์มาตรฐานสาระความรู้และประสบการณ์วิชาชีพครู ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการ ในการพัฒนาตามสาระความรู้ที่ต้องการพัฒนาของครู จำแนกตามประสบการณ์ ในการเป็นครู แสดงว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่แสดงว่า ประสบการณ์ 1 - 10 ปี กับประสบการณ์ 11 - 20 ปี ประสบการณ์ 21 - 30 ปี และประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไปมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน แสดงว่า มีความต้องการพัฒนาแตกต่างกัน

3. วิธีการที่ครูมีความต้องการใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้แก่ การศึกษาดูงาน การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ และการประชุมปฏิบัติการ ตามลำดับ

4. การพัฒนาสมรรถนะของครูในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา แสดงว่า เรื่องที่ได้รับการพัฒนา คือ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การวิจัยในชั้นเรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ ทักษะพื้นฐานทางคอมพิวเตอร์ และการวัดและประเมินผล ตามลำดับ สำหรับวิธีการพัฒนาที่ใช้ คือ การอบรม สัมมนา ปฏิบัติการ ทุกรายการ

5. ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของครูตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ (เพิ่มเติม) ได้แก่ การจัดระบบสารสนเทศ และการพัฒนาการสอนเด็กพิเศษและการจัดการเรียนร่วม

6. ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของครู ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (เพิ่มเติม) ได้แก่ การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้จากอินเทอร์เน็ต การพัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระ การเรียนรู้ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์ การวิเคราะห์หลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ การงานอาชีพฯ และวิทยาศาสตร์ การพัฒนา เทคนิคการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนาผู้เรียน การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง การประเมินผลการเรียนรู้ การทำวิจัยในชั้นเรียน การนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาการเรียน การสอน การจัดทำสื่อ ICT การพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยี การใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน

โดยสรุปจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่าในองค์กรและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการนำเรื่องของสมรรถนะมาเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรมการทำงานบุคคลเพราะสมรรถนะบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งองค์กรและหน่วยงานดังกล่าวมักนำสมรรถนะมากำหนดระดับพฤติกรรมสร้างเป็นเครื่องมือใช้ในการประเมิน หรือวัดพฤติกรรมในความสามารถของบุคคลในองค์กร เป้าหมายในการประเมินหรือนำไปใช้ ส่วนใหญ่ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและศักยภาพของการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทางมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2549) ซึ่งศึกษาขีดสมรรถนะหลัก ปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารราชการแนวใหม่ภาครัฐ ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นระบบและต่อเนื่อง และการพัฒนาบุคลากรในทุกสาขาวิชาชีพ จึงได้มีการกำหนดมาตรฐานความสามารถแต่ละตำแหน่ง เพื่อส่งผลให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ได้กำหนดเป้าประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความทันสมัย ใช้ระบบเทคโนโลยี ในการบริหารจัดการด้านบริการให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพโดยและบุคลากรในองค์กรต้องได้รับการพัฒนา เพิ่มพูนและปรับปรุงสมรรถนะในการปฏิบัติงานและได้กำหนดกลยุทธ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้านคือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ โดยศึกษาว่าระดับสมรรถนะหลักในปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างไรแล้วนำผลที่ได้จากการประเมินไปจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เพื่อเสนอองค์กรใช้เป็นแนวทางทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้กรอบในการศึกษาดังสรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
4. วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำนวน 81 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 21 คน
2. กลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน จำนวน 60 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก จำนวน 2 ฉบับ ดังนี้

1. สำหรับกลุ่มผู้บริหาร
2. สำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

การสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อวัดระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ให้ครอบคลุมสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. ด้านการบริการที่ดี
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

4. ด้านจริยธรรม

5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ

สมรรถนะแต่ละด้านมีดัชนีบ่งชี้พฤติกรรม ด้านละ 8 ข้อ รวมทั้งสิ้น 40 ข้อ โดยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ทั้ง 2 ส่วนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานปัจจุบันและความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานปัจจุบันและความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานปัจจุบันและความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานปัจจุบันและความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานปัจจุบันและความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

วิธีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะ รวมถึงสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา โดยเลือกแนวทางการประเมินของตำแหน่งข้าราชการพลเรือน (การพัฒนาระบบราชการไทย “สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย” สำนักงาน ก.พ. 2546) ที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

2. นำข้อมูลที่ได้มาพิจารณากำหนดนิยามปฏิบัติการและสร้างเป็นข้อคำถาม

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง จากนั้น

นำแบบสอบถามมาตรวจสอบเป็นรายด้านว่าวัดได้ตรงตามสถานการณ์ในแต่ละด้านหรือไม่ แล้วให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ตรง ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าวัดไม่ตรง และให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจ จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence : IOC) ค่าดัชนีที่คำนวณเท่ากับ 0.67 ถึง 1.00 ถือว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนของเนื้อหาสาระที่ต้องการศึกษา

ผู้วิจัยได้รับการอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือให้มีความถูกต้องและเหมาะสม จำนวน 3 ท่าน คือ 1) ดร.สายหยุด จำปาทอง ตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา 2) คุณสมมาศ ทองร่วง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 และ 3) คุณวีระศักดิ์ บุญญาพิทักษ์ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1

5. นำแบบประเมินฯ ที่ปรับปรุง แก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (try-out) ประชากรที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 จำนวน 15 ชุด และเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 จำนวน 15 ชุด ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารเขตละ 1 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จำนวนเขตละ 14 คน ที่ไม่ใช่ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย รวมจำนวน 30 คน และหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยการใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค ฉบับที่ 1 สำหรับกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งได้ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .968 และเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .983 ฉบับที่ 2 สำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งได้ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .973 และเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .983 จากนั้นแบบสอบถามมาแก้ไขให้สมบูรณ์

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้และแก้ไขแล้ว เสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เป็นครั้งสุดท้าย เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำฉบับสมบูรณ์สำหรับการใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแจกให้บุคลากรด้วยตนเอง และขอความร่วมมือ เมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้ส่งรวบรวมไว้กับผู้อำนวยการกลุ่มแต่ละกลุ่ม จากนั้นผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3. ตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถามทั้งหมด แล้วนำไปดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป รวมประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 81 คน ผู้วิจัยได้รับคืนมาทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 ทั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด ตรวจสอบความถูกต้องและนำมาดำเนินการจัดกระทำกับข้อมูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for windows

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยวิธีการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักและความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทักษะของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติ ด้วยวิธีการคำนวณค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายหมาย โดยนำผลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินของเบสท์ (กฤติกา วงศ์กอม. 2545 : 151 อ้างอิงจาก Best. 1959) ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานปัจจุบันและความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานปัจจุบันและความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานปัจจุบันและความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานปัจจุบันและความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานปัจจุบันและความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์เนื้อหาจากข้อคำถามปลายเปิดจากแบบสอบถามในประเด็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอและแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N แทน จำนวนข้อมูลในกลุ่มประชากร

μ แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน

σ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งและกลุ่มงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในปัจจุบันตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

ตอนที่ 3 การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งและกลุ่มงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 ผลปรากฏ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคลากรทางการศึกษาและระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติ

หน้าที่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 25 กลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 74.07

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในปัจจุบันตาม ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในปัจจุบันตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของบุคลากรทางการศึกษา
ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้บริหาร

สมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รวดเร็ว	3.95	0.74	มาก	4
2. สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.00	0.63	มาก	3
3. สามารถเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่	4.19	0.75	มาก	1
4. สามารถพัฒนาขั้นตอน วิธีการทำงาน อย่างเป็นระบบ	4.05	0.67	มาก	2
5. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้ ผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อภารกิจงาน	3.81	0.68	มาก	5
6. สามารถบริหารจัดการทรัพยากร ได้ตามผลสัมฤทธิ์ตามที่หน่วยงานวางไว้	3.76	0.70	มาก	7
7. สามารถนำความคิดสร้างสรรค์พัฒนางาน ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้	3.76	0.83	มาก	7
8. สามารถนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานหน่วยงานได้	3.81	0.81	มาก	5
เฉลี่ย	3.92	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ มีค่าเฉลี่ย 4.19 ส่วนด้านมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้ตามผลสัมฤทธิ์ตามที่หน่วยงานวางไว้ และสามารถนำความคิดสร้างสรรค์พัฒนางานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ มีค่าเฉลี่ย 3.76

ตารางที่ 5 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการบริการ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้บริหาร

สมรรถนะหลัก ด้านการบริการ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สามารถให้บริการสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ	3.86	0.71	มาก	5
2. สามารถให้คำแนะนำติดตามเรื่องแก่ผู้มาขอรับบริการด้วยอัธยาศัยไมตรี	4.05	0.61	มาก	1
3. สามารถให้ข้อมูลข่าวสาร แก่ผู้ขอรับบริการได้	3.86	0.63	มาก	5
4. สามารถให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่ผู้ขอรับบริการ	3.95	0.74	มาก	4
5. สามารถให้คำแนะนำ ขั้นตอนให้แก่ผู้ขอรับบริการ	4.00	0.75	มาก	2
6. สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการได้	4.00	0.81	มาก	2
7. สามารถดำเนินการลดขั้นตอนในการให้แก่ผู้ขอรับบริการ	3.76	0.82	มาก	8
8. สามารถนำข้อขัดข้องการบริการไปพัฒนาเพื่อการบริการต่อไป	3.86	0.83	มาก	5
เฉลี่ย	3.92	0.74	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการบริการของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถให้คำแนะนำติดตามเรื่องแก่ผู้มาขอรับบริการด้วยอัตราสัปดาห์ มีค่าเฉลี่ย 4.05 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถดำเนินการลดขั้นตอนในการให้แก่ผู้ขอรับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.76

ตารางที่ 6 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร

สมรรถนะหลัก ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. มีความสนใจใฝ่รู้กระตือรือร้น ในการศึกษาหาความรู้	4.00	0.63	มาก	1
2. มีสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	3.81	0.87	มาก	4
3. ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ในงานที่ปฏิบัติ	3.95	0.67	มาก	2
4. นำเทคโนโลยีใหม่ องค์ความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง	3.81	0.81	มาก	4
5. พัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	3.95	0.80	มาก	2
6. นำความรู้มาบูรณาการไปใช้ในการปฏิบัติงาน	3.76	0.89	มาก	6
7. สามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	3.43	0.93	ปานกลาง	8
8. ช่วยสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ให้มีการพัฒนา เกิดความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ ได้	3.52	0.68	มาก	7
เฉลี่ย	3.78	0.79	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสนใจใฝ่รู้กระตือรือร้น ในการศึกษาหาความรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.00 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.43

ตารางที่ 7 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรมของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร

สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพ อย่างตรงไปตรงมา	3.86	0.79	มาก	5
2. มีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ	4.00	0.89	มาก	2
3. ยึดมั่นในจรรยาบรรณมุ่งให้ภารกิจ ในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล	4.05	0.80	มาก	1
4. เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อมุ่งให้ภารกิจ ในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล	3.90	0.77	มาก	4
5. ยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ที่อาจสร้างความโกรธแค้นกับผู้ร่วมงาน	3.71	0.96	มาก	8
6. ยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงานที่ก่อ ให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์	3.76	0.77	มาก	7
7. มีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมการสร้าง ความเป็นธรรมในหน่วยงาน	3.86	0.91	มาก	5
8. สามารถอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม	3.95	0.59	มาก	3
เฉลี่ย	3.89	0.81	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ยึดมั่นในจรรยาบรรณ มุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.05 ส่วนด้าน

ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่อาจสร้างความโกรธแค้นกับผู้ร่วมงาน
มีค่าเฉลี่ย 3.7

ตารางที่ 8 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร

สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ดี	3.95	0.80	มาก	4
2. สามารถให้ความร่วมมือกับผู้อื่นด้วยดี	4.00	0.63	มาก	3
3. สามารถประสานความร่วมมือของสมาชิก	3.90	0.83	มาก	6
4. สามารถรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.81	0.68	มาก	7
5. สามารถแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.76	0.62	มาก	8
6. แสดงความมีน้ำใจให้ความช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานทุกคน	4.24	0.70	มาก	1
7. สามารถรวมพลังในการปฏิบัติงานได้	3.95	0.86	มาก	4
8. สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจได้ผลสำเร็จ	4.14	0.65	มาก	2
เฉลี่ย	3.89	0.81	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แสดงความมีน้ำใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทุกคน มีค่าเฉลี่ย 4.24 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ย 3.76

ตารางที่ 9 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้านของบุคลากรทางการศึกษาตาม
ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.92	0.73	มาก	1
2. ด้านการบริการที่ดี	3.92	0.74	มาก	1
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	3.78	0.79	มาก	5
4. ด้านจริยธรรม	3.89	0.81	มาก	3
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	3.89	0.81	มาก	3
เฉลี่ย	3.88	0.81	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร สรุปภาพรวม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.88 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.92 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.78

ตารางที่ 10 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรทางการศึกษา
ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รวดเร็ว	4.07	0.69	มาก	3
2. สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายกำหนด	4.25	0.60	มาก	1
3. สามารถเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่	4.18	0.62	มาก	2
4. สามารถพัฒนาขั้นตอน วิธีการทำงาน ได้อย่างเป็นระบบ	4.07	0.71	มาก	3
5. สามารถบริหารจัดการทรัพยากร ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อภารกิจงาน	4.05	0.70	มาก	5
6. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้ตาม ผลสัมฤทธิ์ตามที่หน่วยงานวางไว้	4.07	0.71	มาก	3
7. สามารถนำความคิดสร้างสรรค์พัฒนางาน ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้	4.00	0.76	มาก	5
8. สามารถนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ มาพัฒนางานในหน่วยงานได้	3.93	0.76	มาก	7
เฉลี่ย	4.15	0.74	มาก	

จากตารางที่10 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน สรุปภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.15 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนดเวลา มีค่าเฉลี่ย 4.25 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความสามารถในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาได้หน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.93

ตารางที่ 11 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการของบุคลากรทางการศึกษา
ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

สมรรถนะหลักด้านการบริการ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สามารถให้บริการสร้างความประทับใจ แก่ผู้ขอรับบริการ	4.25	0.70	มาก	2
2. สามารถให้คำแนะนำติดตามเรื่องแก่ผู้ขอรับ บริการด้วยอธยาศัยไมตรี	4.28	0.64	มาก	1
3. สามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ขอรับบริการ ได้	4.17	0.67	มาก	6
4. สามารถให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ แก่ผู้ขอรับบริการ	4.22	0.64	มาก	4
5. สามารถให้คำแนะนำ ขั้นตอนให้แก่ ผู้ขอรับบริการ	4.23	0.65	มก	3
6. สามารถให้คำปรึกษาแก่ที่ผู้รับบริการได้	4.20	0.71	มาก	5
7. สามารถดำเนินการลดขั้นตอนในการให้แก่ ผู้ขอรับบริการ	4.07	0.73	มาก	8
8. สามารถนำข้อขัดข้องการบริการไปพัฒนา เพื่อการบริการต่อไป	4.08	0.74	มาก	7
เฉลี่ย	4.18	0.90	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการบริการของ
บุคลากรทางการศึกษาตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน โดยภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.18 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือสามารถให้คำแนะนำติดตามเรื่องแก่ผู้มาขอรับ
บริการด้วยอธยาศัยไมตรี มีค่าเฉลี่ย 4.28 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถดำเนินการลด
ขั้นตอนในการให้แก่ผู้ขอรับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.07

ตารางที่ 12 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. มีความสนใจใฝ่รู้กระตือรือร้น ในการศึกษาหาความรู้	4.20	0.75	มาก	2
2. มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน	4.23	0.70	มาก	1
3. ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ในงานที่ปฏิบัติ	4.15	0.73	มาก	5
4. นำเทคโนโลยีใหม่ องค์ความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	4.17	0.76	มาก	3
5. พัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.17	0.72	มาก	3
6. นำความรู้มาบูรณาการไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.13	0.68	มาก	6
7. สามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	3.95	0.77	มาก	8
8. ช่วยสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ให้มีการพัฒนาเกิดความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ ได้	4.12	0.76	มาก	7
เฉลี่ย	4.06	0.86	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน มีค่าเฉลี่ย 4.23 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.95

ตารางที่ 13 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม ของบุคลากรทางการศึกษา ตาม
ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพ อย่างตรงไปตรงมา	4.27	0.76	มาก	3
2. มีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ	4.45	0.72	มาก	1
3. ยึดมั่นในจรรยาบรรณมุ่งให้ภารกิจ ในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล	4.37	0.76	มาก	2
4. เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อมุ่งให้ภารกิจ ในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล	4.25	0.82	มาก	4
5. ยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ที่อาจสร้างความโกรธแค้นกับผู้ร่วมงาน	4.02	0.83	มาก	6
6. ยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสีย ประโยชน์	3.95	0.67	มาก	8
7. มีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมการสร้าง ความเป็นธรรมในหน่วยงาน	4.02	0.75	มาก	6
8. สามารถอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม	4.15	0.73	มาก	5
เฉลี่ย	4.18	0.79	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรมของบุคลากร
ทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มี
ค่าเฉลี่ย 4.18 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.45
ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้
เสียประโยชน์ มีค่าเฉลี่ย 3.95

ตารางที่ 14 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร
ทางการศึกษาตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก ด้านความร่วมมือร่วมใจ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ดี	4.23	0.72	มาก	5
2. สามารถให้ความร่วมมือกับผู้อื่นด้วยดี	4.27	0.69	มาก	3
3. สามารถประสานความร่วมมือของสมาชิก	4.20	0.68	มาก	7
4. สามารถรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.27	0.63	มาก	3
5. สามารถแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.25	0.68	มาก	5
6. แสดงความมีน้ำใจให้ความช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานทุกคน	4.47	0.62	มาก	1
7. สามารถรวมพลังในการปฏิบัติงานได้	4.32	0.62	มาก	2
8. สามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจได้ผลสำเร็จ	4.18	0.68	มาก	8
เฉลี่ย	4.27	0.79	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทางการศึกษาตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.27 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แสดงความมีน้ำใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทุกคน มีค่าเฉลี่ย 4.47 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจได้ผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.18

ตารางที่ 15 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้าน ของบุคลากรทางการศึกษาตามความคิดเห็น ของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.15	0.74	มาก	4
2. ด้านการบริการที่ดี	4.18	0.90	มาก	2
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	4.04	0.86	มาก	5
4. ด้านจริยธรรม	4.18	0.79	มาก	2
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	4.27	0.62	มาก	1
เฉลี่ย	4.16	0.79	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้านของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ มีค่าเฉลี่ย 4.27 ส่วนด้านที่ต่ำที่สุด คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 4.06

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 16 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการมุ่ง
ผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร

ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รวดเร็ว	4.05	0.80	มาก	5
2. สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.14	0.79	มาก	2
3. สามารถเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่	4.10	0.83	มาก	3
4. สามารถพัฒนาขั้นตอน วิธีการทำงาน อย่างเป็นระบบ	3.86	0.91	มาก	8
5. สามารถบริหารจัดการทรัพยากร ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อภารกิจงาน	4.05	0.38	มาก	7
6. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้ตาม ผลสัมฤทธิ์ตามที่หน่วยงานวางไว้	4.10	0.89	มาก	3
7. สามารถนำความคิดสร้างสรรค์พัฒนางาน ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้	4.86	0.36	มาก	1
8. สามารถนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานหน่วยงานได้ เฉลี่ย	4.05 4.15	0.92 0.80	มาก มาก	5

จากตารางที่ 16 พบว่า ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานด้าน
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ในภาพรวม อยู่ใน
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถนำความคิดสร้างสรรค์พัฒนางานที่
ปฏิบัติหน้าที่ได้ มีค่าเฉลี่ย 4.86 ส่วนด้านที่ต่ำที่สุด คือ สามารถพัฒนาขั้นตอน วิธีการทำงานอย่าง
เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.86

ตารางที่ 17 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการ
ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร

ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการบริการ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สามารถให้บริการสร้างความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ	4.10	0.89	มาก	1
2. สามารถให้คำแนะนำติดตามเรื่อง แก่ผู้มาขอรับบริการด้วยอัธยาศัยไมตรี	4.10	0.94	มาก	1
3. สามารถให้ข้อมูลข่าวสาร แก่ผู้ขอรับบริการ	3.95	0.86	มาก	6
4. สามารถให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ แก่ผู้ขอรับบริการ	4.00	0.84	มาก	3
5. สามารถให้คำแนะนำ ขั้นตอนให้แก่ ผู้ขอรับบริการ	4.00	0.95	มาก	3
6. สามารถให้คำปรึกษาแก่ที่ผู้รับบริการได้	3.90	0.89	มาก	7
7. สามารถดำเนินการลดขั้นตอนในการให้แก่ ผู้ขอรับบริการ	3.90	0.89	มาก	7
8. สามารถนำข้อขัดข้องการบริการไปพัฒนา เพื่อการบริการต่อไป	4.00	0.95	มาก	3
เฉลี่ย	3.99	0.89	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน
ด้านการบริการ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก มี
ค่าเฉลี่ย 3.99 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สามารถให้คำแนะนำติดตามเรื่องแก่ผู้มาขอรับบริการด้วย
อัธยาศัยไมตรี มีค่าเฉลี่ย 4.10 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถให้คำปรึกษาแก่ที่
ผู้รับบริการได้ และสามารถดำเนินการลดขั้นตอนในการให้แก่ผู้ขอรับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.90

ตารางที่ 18 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริม
ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่ม
ผู้บริหาร

ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. มีความสนใจใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการศึกษา หาความรู้	4.24	0.89	มาก	1
2. มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	4.14	0.96	มาก	3
3. ติดตามเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ในงานที่ปฏิบัติ	3.95	0.80	มาก	7
4. นำเทคโนโลยีใหม่ องค์ความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.84	มาก	5
5. พัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	4.00	0.77	มาก	5
6. นำความรู้มาบูรณาการไปใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.14	0.79	มาก	3
7. สามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญแบบ สหวิทยาการไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	4.19	0.81	มาก	2
8. ช่วยสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ให้มีการพัฒนา เกิดความเชี่ยวชาญ ในวิทยาการด้านต่าง ๆ ได้	3.81	0.98	มาก	8
เฉลี่ย	4.06	0.85	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ใน
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสนใจใฝ่รู้ กระตือรือร้น
ในการศึกษาหาความรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.24 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ช่วยสนับสนุนการทำงานของ
ของคนในองค์กรให้มีการพัฒนา เกิดความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ ได้ มีค่าเฉลี่ย 3.81

ตารางที่ 19 ระดับความต้องการในการพัฒนา สมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรม
ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร

ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. แสดงความคิดเห็นของคนตามหลักวิชาชีพ อย่างตรงไปตรงมา	3.86	0.73	มาก	4
2. มีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ	3.81	0.75	มาก	5
3. ยึดมั่นในจรรยาบรรณมุ่งให้ภารกิจ ในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล	4.00	0.84	มาก	1
4. เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อมุ่งให้ภารกิจ ในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล	3.95	0.86	มาก	3
5. ยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงานที่อาจ สร้างความโกรธแค้นกับผู้ร่วมงาน	3.81	0.68	มาก	5
6. ยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสีย ประโยชน์	3.67	0.86	มาก	8
7. มีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมการสร้าง ความเป็นธรรมในหน่วยงาน	3.81	0.81	มาก	5
8. สามารถอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม	4.00	0.77	มาก	1
เฉลี่ย	3.86	0.78	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน
ด้านจริยธรรมของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย
4.40 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความไม่
พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์ มีค่าเฉลี่ย 3.67

ตารางที่ 20 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานด้านความร่วมแรง
ร่วมใจ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร

ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านความร่วมแรงร่วมใจ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ดี	3.81	0.81	มาก	3
2. สามารถให้ความร่วมมือกับผู้อื่นด้วยดี	3.76	0.77	มาก	4
3. สามารถประสานความร่วมมือของสมาชิก	3.52	0.81	ปานกลาง	8
4. สามารถรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.71	0.78	มาก	5
5. สามารถแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.57	0.87	ปานกลาง	6
6. แสดงความมีน้ำใจให้ความช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานทุกคน	3.95	0.80	มาก	2
7. สามารถรวมพลังในการปฏิบัติงานได้	3.57	0.75	ปานกลาง	7
8. สามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจได้ผลสำเร็จ	4.52	0.75	มาก	1
เฉลี่ย	3.80	0.84	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน
ด้านความร่วมแรงร่วมใจ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ใน
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถนำทีมให้ปฏิบัติ
ภารกิจได้ผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.52 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถประสานความ
ร่วมมือของสมาชิก มีค่าเฉลี่ย 3.52

ตารางที่ 21 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ดังนี้

ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.15	0.80	มาก	1
2. ด้านการบริการที่ดี	3.99	0.89	มาก	3
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.00	0.85	มาก	2
4. ด้านจริยธรรม	3.86	0.78	มาก	4
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	3.80	0.84	มาก	5
เฉลี่ย	3.97	0.85	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 ด้าน ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.15 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ มีค่าเฉลี่ย 3.80

ตารางที่ 22 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รวดเร็ว	3.84	0.82	มาก	3
2. สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	3.81	0.88	มาก	5
3. สามารถเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่	3.60	0.70	ปานกลาง	8
4. สามารถพัฒนาขั้นตอน วิธีการทำงานเป็นระบบ	3.82	0.78	มาก	4
5. สามารถบริหารจัดการทรัพยากร ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อภารกิจงาน	3.70	0.80	มาก	7
6. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้ตาม ผลสัมฤทธิ์ตามที่หน่วยงานวางไว้	3.77	0.89	มาก	6
7. สามารถนำความคิดสร้างสรรค์พัฒนางาน ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้	4.04	0.87	มาก	1
8. สามารถนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานของหน่วยงานได้	3.88	0.85	มาก	2
เฉลี่ย	3.81	0.83	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ ในกลุ่มงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถนำความคิดสร้างสรรค์พัฒนางาน มีค่าเฉลี่ย 4.52 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ มีค่าเฉลี่ย 3.60

ตารางที่ 23 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการ
ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

สมรรถนะหลักด้านการบริการ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สามารถให้บริการสร้างความประทับใจแก่ผู้มาขอรับบริการ	3.70	0.89	มาก	2
2. สามารถให้คำแนะนำติดตามเรื่องแก่ผู้มาขอรับบริการด้วยอัธยาศัยไมตรี	3.47	0.93	ปานกลาง	8
3. สามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มาขอรับบริการได้	3.65	0.79	ปานกลาง	3
4. สามารถให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่ผู้มาขอรับบริการ	3.67	0.79	มาก	4
5. สามารถให้คำแนะนำขั้นตอนให้แก่ผู้มาขอรับบริการ	3.81	0.81	มาก	1
6. สามารถให้คำปรึกษาแก่ที่ผู้รับบริการได้	3.58	0.89	ปานกลาง	7
7. สามารถดำเนินการลดขั้นตอนในการให้แก่ผู้ขอรับบริการ	3.61	0.75	ปานกลาง	5
8. สามารถนำข้อขัดข้องในการบริการไปพัฒนาเพื่อการบริการต่อไป	3.61	0.77	ปานกลาง	5
เฉลี่ย	3.64	0.83	ปานกลาง	

จากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการบริการ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.64 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถให้คำแนะนำขั้นตอนให้แก่ผู้ขอรับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.81 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถให้คำแนะนำติดตามเรื่องแก่ผู้มาขอรับบริการด้วยอัธยาศัยไมตรี มีค่าเฉลี่ย 3.47

ตารางที่ 24 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความ
เชี่ยวชาญในงานอาชีพ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติ
หน้าที่ในกลุ่มงาน

ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. มีความสนใจใฝ่รู้ กระตือรือร้น ในการศึกษาหาความรู้	3.84	0.90	มาก	6
2. มีสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	3.96	0.82	มาก	2
3. ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ในงานที่ปฏิบัติ	3.82	0.80	มาก	7
4. นำเทคโนโลยีใหม่ องค์ความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	3.82	0.83	มาก	7
5. พัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	4.00	0.73	มาก	1
6. นำความรู้มาบูรณาการไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน	3.86	0.85	มาก	5
7. สามารถนำความรู้ความเชี่ยวชาญแบบ สหวิทยาการไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	3.95	0.79	มาก	4
8. ช่วยสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ให้มีการพัฒนาเกิดความเชี่ยวชาญ ในวิทยาการด้านต่าง ๆ ได้	3.96	0.73	มาก	2
เฉลี่ย	3.90	0.81	มาก	

จากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่ม
ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ในกลุ่มงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ
พัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.00 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ

ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ในงานที่ปฏิบัติ และนำเทคโนโลยีใหม่ องค์ความรู้ใหม่มาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.82

ตารางที่ 25 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรมของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพ อย่างตรงไปตรงมา	3.63	0.79	มาก	6
2. มีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ	3.54	0.89	ปานกลาง	8
3. ยึดมั่นในจรรยาบรรณมุ่งให้ภารกิจ ในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล	3.86	0.85	มาก	1
4. เสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อมุ่งให้ภารกิจ ในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล	3.84	0.92	มาก	2
5. ยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงานที่อาจ สร้างความโกรธแค้นกับผู้ร่วมงาน	3.72	0.90	มาก	5
6. ยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสีย ประโยชน์	3.75	0.81	มาก	3
7. มีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมการสร้าง ความเป็นธรรมในหน่วยงาน	3.63	0.82	ปานกลาง	6
8. สามารถอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม	3.75	0.74	มาก	3
เฉลี่ย	3.72	0.84	มาก	

จากตารางที่ 25 พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรม ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ยึดมั่นในจรรยาบรรณมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล มีค่าเฉลี่ย 3.86 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.54

ตารางที่ 26 ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือ
ร่วมใจของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านความร่วมมือร่วมใจ	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ดี	3.77	0.85	มาก	2
2. สามารถให้ความร่วมมือกับผู้อื่นด้วยดี	3.65	0.83	ปานกลาง	4
3. สามารถประสานความร่วมมือของสมาชิก	3.53	0.78	มาก	6
4. สามารถรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.65	0.79	ปานกลาง	4
5. สามารถแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.63	0.79	ปานกลาง	7
6. แสดงความมีน้ำใจให้ความช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานทุกคน	3.70	0.89	มาก	3
7. สามารถรวมพลังในการปฏิบัติงานได้	4.04	0.76	มาก	1
8. สามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจได้ผลสำเร็จ	3.37	0.90	ปานกลาง	8
เฉลี่ย	3.67	0.86	มาก	

จากตารางที่ 26 พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน ด้านความ
ร่วมมือร่วมใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ
สามารถรวมพลังในการปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ย 4.04 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถนำ
ทีมให้ปฏิบัติการกิจได้ผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.37

ตารางที่ 27 ระดับภาพรวมของความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา
ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับที่
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.81	0.83	มาก	2
2. ด้านการบริการที่ดี	3.64	0.83	ปานกลาง	5
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	3.90	0.81	มาก	1
4. ด้านจริยธรรม	3.72	0.84	มาก	3
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	3.67	0.86	มาก	4
เฉลี่ย	3.74	0.84	มาก	

จากตารางที่ 27 พบว่า ภาพรวมความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 ด้านที่สูงที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.90 ด้านที่มีค่าต่ำที่สุด คือ ด้านการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.67

ตอนที่ 3 ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

ตารางที่ 28 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในปฏิบัติงานของบุคลากร
ทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร

สมรรถนะหลัก	ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สมรรถนะหลัก ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร		
	ลำดับ สมรรถนะหลัก	ลำดับความต้องการ ในการพัฒนา สมรรถนะหลัก	ลำดับที่
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	1	5
2. ด้านการบริการที่ดี	1	3	4
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	5	2	1
4. ด้านจริยธรรม	3	4	3
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	3	5	2

จากตารางที่ 28 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาตาม
ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด เป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการส่งเสริมความ
เชี่ยวชาญในอาชีพ เนื่องจากผู้ปฏิบัติหน้าที่มีระดับสมรรถนะหลักในลำดับที่ 5 ส่วนความต้องการ
ในการพัฒนาอยู่ในลำดับที่ 2 ซึ่งมีความแตกต่างเห็นได้ชัดเจน ส่วนลำดับความต้องการจำเป็น
รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านจริยธรรม ด้านบริการที่ดี และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในปฏิบัติงานของบุคลากร
ทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก	ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สมรรถนะหลัก ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร		
	ลำดับ สมรรถนะหลัก	ลำดับ ความต้องการ ในการพัฒนา สมรรถนะหลัก	ลำดับที่
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4	2	2
2. ด้านการบริการที่ดี	2	5	5
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	5	1	1
4. ด้านจริยธรรม	2	3	3
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	1	4	4

จากตารางที่ 29 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน มีความต้องจำเป็นมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 คือด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เนื่องจากผู้ปฏิบัติหน้าที่มีระดับสมรรถนะหลักในลำดับที่ 5 ส่วนความต้องการในการพัฒนาอยู่ในลำดับที่ 1 ซึ่งมีความแตกต่างเห็นได้ชัดเจน ส่วนลำดับความต้องจำเป็นรองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถาม เพื่อประเมินระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคลากรทางการศึกษา และเพื่อประเมินระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน 7 กลุ่ม ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1 ควรพัฒนาบุคลากรให้ตระหนักถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

1.2 ควรสร้างค่านิยมในการทำงานของตนเองและการทำงานของบุคลากรภายใต้

บริบทการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

1.3 ควรมีการกำหนดเป้าหมายของงานในรูปแบบปฏิทินกำหนดงาน

2. ด้านการบริการที่ดี

- 2.1 ควรมีการไปศึกษาดูงานการในการลดขั้นตอนการทำงานจากหน่วยงานอื่น ๆ
- 2.2 ควรมีแบบประเมินความพึงพอใจในการรับบริการ
- 2.3 ควรให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้รับการอบรม “ด้านเทคนิคการบริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ”

3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

- 3.1 บุคลากรควรได้รับการพัฒนาในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง
- 3.2 ควรมีการไปศึกษาดูงานจากเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ
- 3.4 ควรมีการจัดโครงการ/กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM)

4. ด้านจริยธรรม

- 4.1 ควรมีกิจกรรมเข้าวัด ฟังธรรมในวันพระภายในหน่วยงาน
- 4.2 ควรมีการประเมินเพื่อหาบุคคลต้นแบบในด้านต่าง ๆ
- 4.3 ควรมีการสร้างทัศนคติที่ดีในอาชีพ

5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ

- 5.1 ควรมีกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน โดยการจัดนันทนาการกีฬา เป็นตัวนำ
- 5.2 ควรสร้างความรู้สึที่ดีต่อกันให้แก่บุคลากร
- 5.3 ควรมีการปรับปรุงแก้ไขข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มหรือหน่วยงาน

บทที่ 5

บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยวิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัย กล่าวโดยสรุปดังนี้

บทย่อ

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

1.2 เพื่อศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

1.3 เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ศึกษาจากบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ในระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำนวน 81 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

ใช้ประเมินระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา ในสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (ลิ้วน สายยศ และ

อังกฤษ สายยศ. 2531 : 33 อ้างอิงจาก Likert. 1964) แต่ละข้อได้กำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ จำนวน 40 ข้อ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เป็นแบบประเมิน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยจากการศึกษาตามแนวรายละเอียดสมรรถนะหลัก สำหรับตำแหน่งใน ข้าราชการพลเรือน ศึกษาเอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของแต่ละด้านแล้วพิจารณา สร้างแบบประเมินภายใต้องค์ประกอบสมรรถนะหลัก 5 ด้าน 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการ 3) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ จำนวน 40 ข้อ แล้วนำ แบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ และให้คำแนะนำ ในการปรับปรุงแก้ไข จึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและ แก้ไขให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งจากนั้นจึงนำแบบประเมิน ไปทดลองใช้ (try-out) กับ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 เนื่องจากบุคลากรในเขต ดังกล่าว เคยปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อยระดับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเช่นเดียวกันกับ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งมีจำนวน 30 คน

4. วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความ อนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสงขลา เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือในการทดลองใช้แบบสอบถาม (try-out) โดยจัดเตรียมแบบประเมินให้เพียงพอกับจำนวนประชากรผู้ให้ข้อมูลผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บ รวบรวมแบบประเมินและตรวจสอบความสมบูรณ์ ด้วยตนเอง แล้วจึงเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทาง สถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows (statistical package for the social sciences for windows) สำหรับค่าเฉลี่ย (mean) และค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน (standard deviation) ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ค่าเฉลี่ย (μ) แบบประเมินเป็นรายชื่อ และรายด้าน ตามสภาพปัจจุบัน สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา และความต้องการในการพัฒนา สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 แล้วเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์การประเมิน

ค่าเฉลี่ย 4.6667 - 5.0000 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.6667 - 4.6666 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.3334 - 3.6666 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.0000 - 2.3333 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.0000 - 2.3333 อยู่ในระดับน้อยมาก

2. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) เพื่อดูความเบี่ยงเบนเป็นรายชื่อ และราย ด้าน ของระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา

3. จัดลำดับสมรรถนะหลักและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติ ของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ จากนั้นจึง ข้อมูลที่ได้มาลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติของบุคลากรทาง การศึกษาและประมวลข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งได้จากแบบประเมินในตอนี่ 3

สรุปผล

การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 3 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 และของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16

2. การศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร คือ ด้านความมุ่งผล สัมฤทธิ์ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การบริการที่ดี จริยธรรม และด้านการร่วมแรงร่วมใจ ตามลำดับ และตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน อาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

3. การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 แสดงว่า ลำดับที่ 1) คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 3) การบริการที่ดี 4) จริยธรรม และ 5) การร่วมแรงร่วมใจ ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการดำเนินวิจัยตามกระบวนการและขั้นตอนที่กำหนด ซึ่งสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวไว้ข้างต้น สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. จากการศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งแสดงว่า ในความคิดเห็นของผู้บริหารเห็นว่า สมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 อาจเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า ในการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษาจะมีมุมมองในเชิงขององค์กรรวม เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แม้ว่าจะให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานก็ตาม ในขณะเดียวกันสมรรถนะซึ่งถือเป็นบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานก็มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน เช่น การให้บริการการสร้างคุณธรรมในการทำงาน และการร่วมแรงร่วมใจ เป็นต้น สอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ. (2546) ได้กำหนดคุณธรรมศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการไทยไว้ และในยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งกล่าวโดยสรุปไว้ว่า “ระบบราชการไทยต้องมุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์” นอกจากนี้ อาจมีสาเหตุมาจากการปรับโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้เกิดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นมาทำหน้าที่อำนาจการ จากการศึกษาตามภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ทำให้บุคลากรในสำนักงานต้องปรับเปลี่ยนภารกิจและบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างที่เกิดขึ้นใหม่ บุคลากรทางการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานจัดการศึกษา จึงควรได้รับการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงเห็นว่า แม้ว่าบุคลากรในสังกัดจะมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูงก็ตาม แต่ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาต่อไป เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่วนในทัศนะของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเห็นว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนเองในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 4.10 อาจเนื่องมาจากเหตุผล 2 ประการ คือ ประการที่ 1 ในมุมมองของตนเองโดยธรรมชาติจะมองเข้าข้างตนเองเสมอ มักจะเห็นข้อบกพร่องของผู้อื่น แต่จะมองไม่เห็นข้อบกพร่องของตนเอง ประการที่ 2 อาจเกิดจากความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามภารกิจ

ซึ่งเกิดขึ้นตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ราชการ จึงพยายามพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้คนงานบรรลุเป้าหมาย และส่งผลถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จึงทำให้สมรรถนะในมุมมองอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักให้แก่บุคลากรทางการศึกษา ซึ่งแสดงว่า ในมุมมองของผู้บริหารการศึกษาเห็นว่า สิ่งที่ต้องพัฒนามากที่สุด คือ สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ส่วนกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความต้องการพัฒนามากที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ อาจมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้

2.1 ในส่วนของกลุ่มผู้บริหารอาจเห็นว่า ในการบริหารงานขององค์กรใด ๆ ก็ตาม มักจะคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจึงเห็นว่า การบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดโครงสร้างการงานจัดการให้หน่วยงานในสังกัด นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌูว์รีย์ หวังสถิตวงศ์ (2547) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณบดี และผู้อำนวยการสำนักงานคณบดีที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐและในสถาบันของรัฐ แสดงว่า สมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด และเรื่องความรับผิดชอบต่อการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงว่า ผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นที่ประสิทธิภาพความรับผิดชอบและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2549) ได้ศึกษาขีดสมรรถนะหลัก ปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสภาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งแสดงว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปรากฏภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความมีคุณธรรมจริยธรรม ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และด้านการมีจิตสำนึกในการให้บริการ ส่วนสมรรถนะที่ควรพัฒนา คือ ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและสังคม ทักษะการคิดวิเคราะห์และการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ แสดงว่า สมรรถนะที่ปรากฏและสอดคล้องกัน คือ โครงการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความเห็นของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา มีความเห็นตรงกันว่า สมรรถนะหลักที่ควรพัฒนาลำดับแรก คือ สมรรถนะหลักด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ แสดงว่า ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา มีความเห็นตรงกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 : 15) การพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะให้เพิ่มมากขึ้น พร้อมกับพัฒนาคนใหม่ให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถให้มีจำนวนมากขึ้น ซึ่งคนเป็นปัจจัยชี้ขาดโดยความสำเร็จของการพัฒนาทุกเรื่อง ดังนั้น จึงต้องเร่งรัดพัฒนา

บุคลากร โดยพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน สังคม และของชาติ ซึ่งสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการไทย (2546 : 26) ข้อ 3) ยกระดับความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง และเทียบเท่าเกณฑ์มาตรฐานสากล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1.1 ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัด ควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปกำหนดนโยบายในการพัฒนานุเคราะห์ทางการศึกษา ให้มีความรู้ ทักษะความที่ค้นพบเพื่อให้เห็นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม

1.2 ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมากำหนด โครงสร้างในการพัฒนานุเคราะห์ทางการศึกษา ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมาย

2. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ควรนำข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยไปวางแผน พัฒนานุเคราะห์ทางการศึกษาให้ต่อเนื่อง โดยนำไปเป็นข้อมูลการจัดทำ ID Plan ของหน่วยงานจะ สร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรและองค์กรได้อีกส่วนหนึ่ง

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายประชากรและกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมทุก ภูมิภาค หรือขยายประชากรและกลุ่มตัวอย่างในภูมิภาคหรือเขตจังหวัดเฉพาะกิจชายแดนภาคใต้ จะทำให้ได้ข้อมูลจากการวิจัยที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะนำไปเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนพัฒนา สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งระดับสูงและระดับพื้นที่

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กฤติกา วงศ์ก้อย. (2545). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- กันยา อัครารีย์. (2545). การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบคุณภาพกรณีศึกษาโรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก. ปริญญามหาบัณฑิตวิศวกรรมอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัญจนวลัย นนทแก้ว. (2546). การบริหารและพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1, สำนักงาน. (2549). Data On Web ข้อมูล 10 มิถุนายน 2549. สงขลา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2550, จาก <http://210.1.20.11/dataonweb/onwebcheck/main.php>.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2546). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- _____. (2551). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ชุติมา สัจจา. (2547). การวางแผนและพัฒนาศักยภาพระดับปฏิบัติสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2546). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แสงศิลป์.
- ณนพพล เสนาะคนตรี. (2542). การพัฒนาศักยภาพในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2546). ความเป็นมา ความหมาย และความสำคัญของสมรรถนะ. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2550, จาก <http://www.radompon.com>.
- ณัฐสุริย์ หวังสถิตวงษ์. (2547). การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินการสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เทือน ทองแก้ว. (2550). สมรรถนะ(competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- คณัฏ เทียนพุ่ม. (2539). การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ดี.เอ็น.ที คอนซัลแตนท์.
- นิรชรา ทองธรรมชาติ และคนอื่น ๆ. (2544). กลยุทธ์การฝึกอบรมและวิทยากรในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : ลินคอร์นโปรโมชัน.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2546). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2548). การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์การ และการสร้างองค์การที่เรียนรู้. กรุงเทพฯ : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพพรรณ พวงราษฎร์. (2547). ผลการศึกษารอบรู้เพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเคอะมอลด์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2544). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- พนัส หันนาคินทร์. (2526). การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : พิมพ์ศ.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2540). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์.
- มณเฑียร อาวุธศรี. (2541). ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มาณะ ผดุงรส. (2539). ทัศนะของครูที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2530). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- ล้วน สายยศ และอังศณา สายยศ. (2536). เทคนิควิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิฑูรย์ สิมะโชติ. (2539). ข้อคิดนักบริหาร. กรุงเทพฯ : บั๊กแบงก์.
- _____. (2544). คุณภาพคือความยั่งยืน. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- วิลาศ สิงหวิสัย. (2536). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. (2546). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 3). ปัตตานี : มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์.
- สมโภชน์ นพคุณ. (2548). ยุทธศาสตร์การบริหารราชการยุคใหม่. สืบค้นเมื่อ 15 เมษายน 2550,
จาก <http://www.personweb.kku.as.th/ontent/human%20jcompetency%20ppt>.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สุวัจชัย สมไพบูรณ์. (2539). แนวโน้มการจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : แมนเนจ.
- เสนาะ ดิยาว. (2535). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
- อนันต์ กะสิรัตน์. (2545). การพัฒนาบุคลากรของผู้ประเมินโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการศึกษาจังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อัญริกา ปุณรินุธ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา. สืบค้นเมื่อ 20
เมษายน 2550, จาก <http://www.dup.go.th>.
- อุทัย หิรัญโค. (2531). หลักการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ 0531.18/1๖๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000 --

๒๖ มกราคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน คุณวีระศักดิ์ บุญญาพิทักษ์

มหาวิทยาลัยทักษิณ ขอรับรองว่า นางญาณี ล้วนประเสริฐ เป็นนิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ชั้นปีที่ 4 ของ
มหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้กำลังดำเนินการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร. สุธาสินี บุญญาพิทักษ์	ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์น้อม สังข์ทอง	กรรมการ

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์
ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ประติษฐ์ มีสุข)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร 0 - 7444 - 3988

ที่ ศธ 0531.18/๒๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

๒ มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ดร. สายหยุด จำปาทอง

มหาวิทยาลัยทักษิณ ขอรับรองว่า นางณัฏฐิ ล้วนประเสริฐ เป็นนิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ชั้นปีที่ 4 ของ
มหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้กำลังดำเนินการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร. สุธาสินี บุญญาพิทักษ์	ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์น้อม สังข์ทอง	กรรมการ

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้
ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ประดิษฐ์ มีสุข)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร 0 - 7444 - 3988

ที่ ศธ 0531.18/๗๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

๒๖ มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน นายสมมาศ ทองร่วง

มหาวิทยาลัยทักษิณ ขอรับรองว่า นางญาณี ล้วนประเสริฐ เป็นนิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ชั้นปีที่ 4 ของ
มหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้กำลังดำเนินการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร. สุธาสินี บุญญาพิทักษ์	ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์น้อม สังข์ทอง	กรรมการ

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้
ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ประดิษฐ์ มีสุข)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร 0 - 7444 - 3988

ภาคผนวก ข
ผลประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



รายนามผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาความสอดคล้อง (IOC)

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. ดร.สายหยุด จำปาทอง | ตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 2. นายสมมาศ ทองร่วง | ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 |
| 3. นายวีระศักดิ์ บุญญาพิทักษ์ | ตำแหน่งศึกษานิเทศก์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 |



ตารางที่ 30 การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสมรรถนะหลัก

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
21	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
26	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

ผู้วิจัย
นางณัฏฐิ ล้วนประเสริฐ
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยทักษิณ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
อาจารย์ ดร.สุธาณี บุญญาพิทักษ์ ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ น้อม สังข์ทอง กรรมการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ประกอบด้วย

ข้อมูลเกี่ยวกับ ตำแหน่ง และกลุ่มงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานในปัจจุบันและความต้องการพัฒนา
สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามประเมินระดับสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
ของบุคลากรทางการศึกษา

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามประเมินระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา

แบบสอบถามเพื่อประเมินสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนา
สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา ทั้ง 2 ส่วนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ระดับสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานในปัจจุบันและมีความ
ต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ระดับสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานในปัจจุบันและมีความ
ต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก มาก

3 คะแนน หมายถึง ระดับสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานในปัจจุบันและมีความ
ต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ระดับสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานในปัจจุบันและมีความ
ต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก น้อย

1 คะแนน หมายถึง ระดับสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานในปัจจุบันและมีความ
ต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ประเมินได้เสนอแนะในการพัฒนา
สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา

2. ในการตอบแบบสอบถาม ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดังนั้น โปรดตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงของท่านให้มากที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางณัฏฐิ ล้วนประเสริฐ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณสงขลา



ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งระดับผู้บริหาร และหัวหน้ากลุ่มรับผิดชอบดูแล กำกับ บุคลากรทางการศึกษาในแต่ละกลุ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามความเป็นจริงของท่าน

ระดับผู้บริหาร

- ☐ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ☐ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ☐ หัวหน้ากลุ่ม (โปรดระบุ)
- ☐ กลุ่มอำนวยการ
 - ☐ กลุ่มบริหารงานบุคคล
 - ☐ กลุ่มนโยบายและแผน
 - ☐ กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
 - ☐ กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน
 - ☐ หน่วยศึกษานิเทศก์
 - ☐ หน่วยตรวจสอบภายใน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาประเด็นคำถาม
สมรรถนะหลักแต่ละข้อว่า บุคลากรในกลุ่มงานที่ท่านดูแล กับ มีระดับสมรรถนะหลักการ
ปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับใด และ มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในระดับใด
ดังตัวอย่าง

ที่	สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะหลัก การปฏิบัติงานในปัจจุบัน					ความต้องการพัฒนา สมรรถนะหลัก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
0	ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ	✓							✓		
00	ให้บริการด้วยอัธยาศัย ไมตรีอันดี					✓		✓			

จากตัวอย่าง

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุด แสดงว่า สมรรถนะหลักในการให้บริการที่
เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับในปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความต้องการพัฒนา สมรรถนะ
หลักอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อ 00 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องน้อยที่สุด แสดงว่า สมรรถนะในการให้บริการด้วย
อัธยาศัยไมตรีอันดี ในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุด และความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก อยู่ใน
ระดับมาก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาประเด็นคำถามสมรรถนะหลักแต่ละข้อ ว่าบุคลากรในกลุ่มงานที่ท่านดูแลกำกับมีระดับสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับใดและมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในระดับใด ดังตัวอย่าง

ที่	สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะหลัก การปฏิบัติงานในปัจจุบัน					ความต้องการพัฒนา สมรรถนะหลัก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
0	ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ	✓							✓		
00	ให้บริการด้วยอัธยาศัย ไมตรีอันดี					✓		✓			

จากตัวอย่าง

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุด แสดงว่า สมรรถนะหลักในการให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับในปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อ 00 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องน้อยที่สุด แสดงว่า สมรรถนะในการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี ในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุด และมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก อยู่ในระดับมาก

[illegible]

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา

สมรรถนะหลัก	ข้อเสนอแนะ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1..... 2..... 3.....
2. การบริการที่ดี	1..... 2..... 3.....
2. การบริการที่ดี	1..... 2..... 3.....
4. จริยธรรม	1..... 2..... 3.....
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	1..... 2..... 3.....
6. อื่น ๆ.....(ระบุ)	

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งและกลุ่มงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามความเป็นจริงของท่าน

กลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงาน

- ☐ กลุ่มอำนวยการ
- ☐ กลุ่มบริหารงานบุคคล
- ☐ กลุ่มนโยบายแผนงานและงบประมาณ
- ☐ กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- ☐ กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน
- ☐ หน่วยศึกษานิเทศก์
- ☐ หน่วยตรวจสอบภายใน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาประเด็นคำถาม
สมรรถนะหลักแต่ละข้อว่าท่านมีระดับสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับ
ใดและมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในระดับใด
ดังตัวอย่าง

ที่	สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะหลัก การปฏิบัติงานในปัจจุบัน					ความต้องการพัฒนา สมรรถนะหลัก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
0	ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ	✓							✓		
00	ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี					✓		✓			

จากตัวอย่าง

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุด แสดงว่า สมรรถนะหลักในการให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับในปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความต้องการพัฒนา สมรรถนะหลักอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อ 00 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องน้อยที่สุด แสดงว่า สมรรถนะในการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี ในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุด และความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา

สมรรถนะหลัก	ข้อเสนอแนะ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1..... 2..... 3.....
2. การบริการที่ดี	1..... 2..... 3.....
2. การบริการที่ดี	1..... 2..... 3.....
4. จริยธรรม	1..... 2..... 3.....
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	1..... 2..... 3.....
6. อื่น ๆ.....(ระบุ)	

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางณัฏฐิ ล้วนประเสริฐ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 24 กรกฎาคม 2497
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 99/76 หมู่ที่ 10 ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษา ชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา ถนนสงขลา- นาทวี อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา 90000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2526	หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสุศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2552	หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยทักษิณ จังหวัดสงขลา