

**รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการ
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ***
**The Competency Assessment Model of the Permanent
Secretary Office Ministry of Education**

ชัชรินทร์ ชวนวัน¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ (3) นำเสนอรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 32 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และ ค่ามัธยฐาน ผลการวิจัย พบว่า (1) รูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกเป็น 2 ประเภท (2) องค์ประกอบและตัวชี้วัดการประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการประกอบด้วย ประเภทสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ นิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ กำหนดเป็น 5 ระดับ คือ ขั้นเริ่มต้น ขั้นเรียนรู้ ขั้นสามารถปฏิบัติได้ ขั้นชำนาญ ขั้นเชี่ยวชาญ และตัวชี้วัดสมรรถนะ ซึ่งกำหนดขึ้นตามระดับสมรรถนะและกำหนดรายการพฤติกรรมตามหลักและวิธีการเขียนสมรรถนะ (3) รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นำเสนอตามหลักการเชิงระบบ 3 ขั้นตอน คือ ปักจายนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต (4) ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานประเมินสมรรถนะที่เป็นประโยชน์ในระดับมาก

คำสำคัญ: สมรรถนะข้าราชการ, การประเมิน, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

Abstract

The purposes of research were to study the competency model of the officers in the Permanent Secretary Office Ministry of Education, the components and competency behavioral indicators for

¹ นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

E-mail: sarayuth_tri@hotmail.com

* เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ปีการศึกษา 2554

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร. ดิเรก พรสีมา

development the officers and propose the competency assessment model of the Permanent Secretary Office Ministry of Education. The population of this research is. Civil servant, Ministry of Education, 32 subjects used in this study consisted of interviews and surveys used Statistics. The range between the quartiles and the median. The research results indicated that: (1) The competency model of the Permanent Secretary Office Ministry of Education has two type and twenty competencies. (2) The component and competency behavioral indicators for officer assessment and development were type of competency, competency name, competency definition, five proficiency level with beginner, learning, competent, proficient, expert and competency behavioral indicators by using how to writing competency statement principle. (3) The competency assessment model of the Permanent Secretary Office Ministry of Education which presented on system approach has 3 steps: Input, Process and Output (4) The competency assessment model of the Permanent Secretary Office Ministry of Education proved to be appropriate, feasible, useful, and highly accurate.

Keywords: competency model, permanent secretary office ministry of education

ความนำ

รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ พ.ศ. 2549-2551 ซึ่งมีหลักการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐที่เป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติในเชิงลึกอย่างชัดเจน ซึ่งต่อมาสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการปรับปรุงยุทธศาสตร์ฯ ฉบับเดิมและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ขึ้นใหม่โดยที่ประชุม ก.พ.มีมติเห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 4/2552 เมื่อวันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2552 และคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ในการประชุมเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2552 กำหนดเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ คืบหน้าเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ โดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและ

สอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่ยึดหลักสมรรถนะ (competency-based) หลักผลงาน (performance-based) และหลักคุณธรรม (merit-based) เพื่อใช้คนให้น้อยลงแต่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การที่องค์กรต่างๆ ในภาครัฐจะบรรลุผลสำเร็จในการบริหารองค์กรตามแนวทางดังกล่าวได้นั้น เป็นที่ทราบกันดีว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จย่อมเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านเงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ การใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) จำเป็นต้องมีความสามารถหรือสมรรถนะในระดับมืออาชีพ เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ได้ ทั้งนี้ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2547) ถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สิน (asset) มีสภาพเป็น “ทุน” (human capital) ที่มีความสำคัญต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับองค์กร ผลการศึกษาในต่างประเทศ

ระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์กรนั้น เกิดจาก “ทุนมนุษย์” ซึ่ง Dess and Pickens (1999, อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ., 2548, หน้า 30) กล่าวว่า องค์ประกอบของทุนมนุษย์ซึ่งใช้เป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะ ได้แก่ (1) ความสามารถทางกาย (motor skills) เป็นความสามารถในการเคลื่อนไหวการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม (2) ทักษะในการรวบรวมข้อมูล (information gathering perception) skills) เป็นความสามารถในการรับรู้และตีความ (3) ทักษะในการประมวลวิเคราะห์ข้อมูล (information processing (cognitive skills) เป็นความสามารถในการใช้เหตุผล คิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (4) การสื่อสาร (communication) เป็นความสามารถในการสื่อสาร แบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (5) ประสบการณ์ (experience) เป็นความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ (6) ทักษะทางสังคม (social skills) เป็นการรู้จักตนเอง งาน องค์กร และสิ่งแวดล้อม (7) ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติ (values, beliefs and attitudes) เป็นค่านิยมที่เป็นตัวกำหนดการรับรู้ ผลงาน และทัศนคติ การที่องค์กรจะบรรลุความสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้นั้น ต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถรวมทั้งคุณลักษณะต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวได้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ตามหลักการสมรรถนะที่เน้นความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมของบุคคล จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในยุคปัจจุบันที่จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนให้การดำเนินยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จตามภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานต้นแบบภาครัฐที่ได้ริเริ่มนำระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มาเผยแพร่ให้แก่หน่วยงานภาครัฐดำเนินการได้แก่ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม หลักการสมรรถนะ (competency-based approach) ซึ่งมีความสำคัญและเป็นหัวใจของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. (2548, หน้า 2) อธิบายคำว่า สมรรถนะ (competency) เป็นคำค่อนข้างใหม่ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคลและในภาษาอังกฤษก็มีคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่าสมรรถนะหลายคำ เช่น capabilities, skill, knowledge, and other characteristics ซึ่งถือว่าใช้แทนกันได้ Holmes (1992, อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ.2548,หน้า 2) ให้ความหมายของคำว่า “คุณสมบัติที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะ” หรือ competence-based qualifications หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสามารถและศักยภาพในการทำงาน แต่ไม่ได้หมายถึงสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานได้สำเร็จในอดีต (a statement about what a person is capable of doing rather than what they have done in the past) ส่วน Spencer and Spencer (1993, p. 9) ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล (underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผล (causal relationship) กับประสิทธิภาพการทำงานแบบอิงเกณฑ์ (criterion-referenced effective) และผลการปฏิบัติงานที่ดี (superior performance) ในการปฏิบัติงานหรือในสถานการณ์ ซึ่งผลงานการศึกษารองคความรู้ในเรื่อง competency ของ Spencer ที่มีชื่อเสียงปรากฏอยู่ในงานวิจัยที่ชื่อว่า competency at work สำหรับประเทศไทยในปัจจุบัน ในขณะที่ Robert White (1959) และ McClelland (1973,1976, อ้างถึงใน Dubois, 2004, p. 17) ได้กำหนดลักษณะนิสัยของบุคคลและเรียกว่า competence ซึ่งให้ความหมาย competency ว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่ง McClelland นักจิตวิทยามหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ.1970 ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพที่ใช้วัดทัศนคติและนิสัยเพื่อบ่งบอกลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถระดับสูง ที่มีแนวคิดมาจากเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร และได้ศึกษาพบว่า สมรรถนะ เป็นสิ่งที่สามารถใช้นำมาความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับ

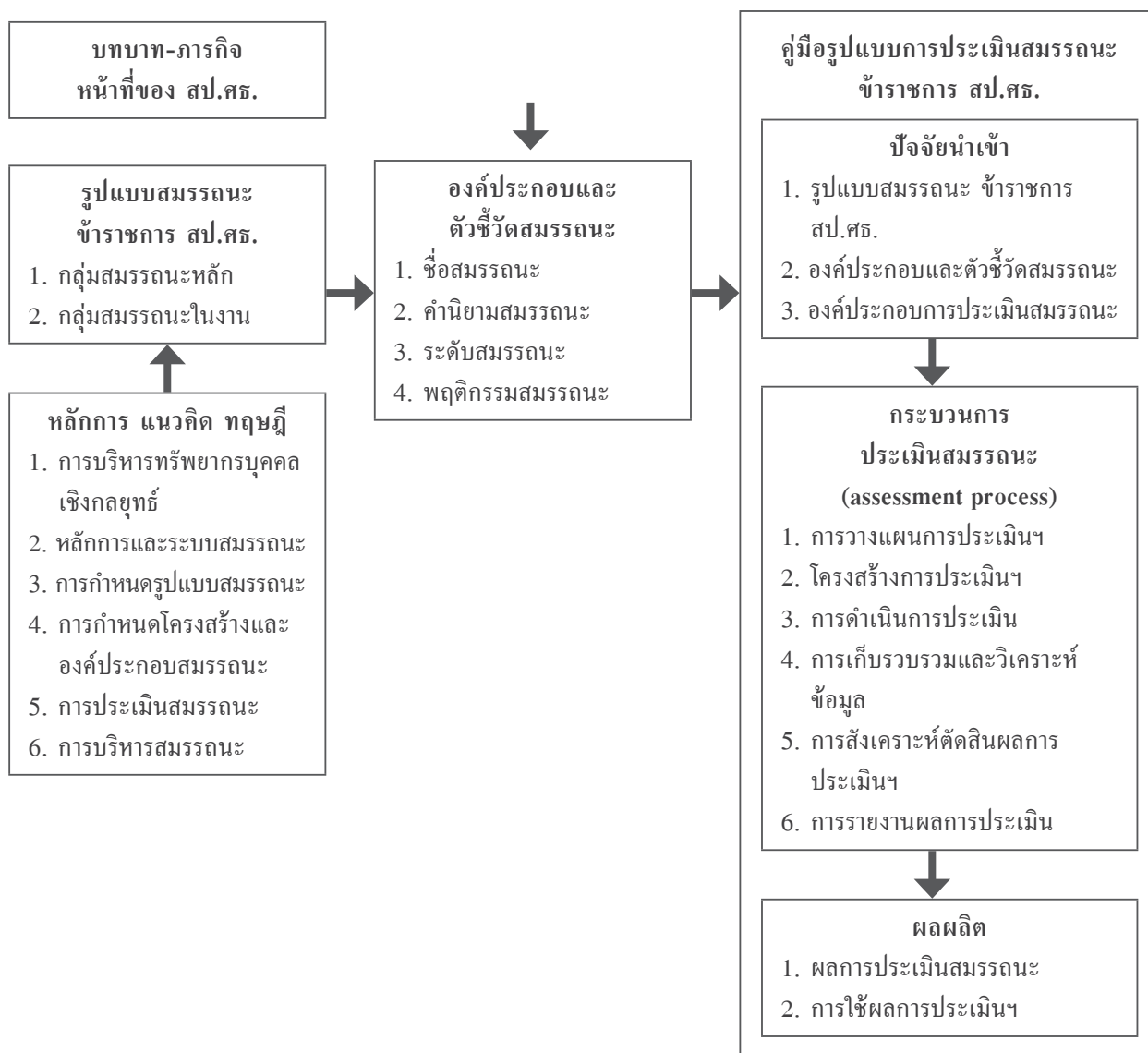
การศึกษา คะแนนสอบ ทั้งนี้ McClelland ได้เผยแพร่ไว้ในบทความเรื่อง testing for competence rather than for intelligence ในปี 1973 สำนักงาน ก.พ. (2547, หน้า 9) จากการที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบันยังไม่ได้ดำเนินงานตามหลักการสมรรถนะที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบและยังไม่มีกระบวนการประเมินสมรรถนะบุคลากรที่ชัดเจนดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลและปฏิบัติงานในสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่มีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด จึงมุ่งที่จะศึกษารูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดประเด็นปัญหาสำคัญของการวิจัยไว้ 3 ประการที่เชื่อมโยงกัน คือ (1) เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและ (3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดหัวข้อวิจัยเรื่อง “รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ตามหลักการสมรรถนะ ซึ่งจะใช้เป็นรูปแบบการดำเนินงานพื้นฐานสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้อง นำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะ รวมทั้งการส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการ ที่นำไปสู่การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของกระทรวงศึกษาธิการให้ประสบความสำเร็จตามนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมาย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1. การศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด เพื่อกำหนดกรอบความคิดเบื้องต้น ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงกรอบความคิดการวิจัย ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาวิเคราะห์และตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ประชากร

ประชากร ซึ่งประกอบด้วย (1) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 32 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือชุดที่ 1 ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 1 มีลักษณะคำถามแบบเปิดกว้างไม่ชี้นำ
2. เครื่องมือชุดที่ 2 ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวม

ข้อมูล รอบที่ 2 โดยรวบรวมข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามตามประเด็นความคิดเห็น ในแต่ละประเด็นและให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมแสดงความคิดเห็นว่าเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากน้อยเพียงใด โดยใช้ มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับตามแบบลิเคิร์ต มีค่าความคิดเห็นของกลุ่มโดยแสดงตำแหน่งของมัธยฐาน และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ ของแต่ละข้อความตลอดจนตำแหน่ง คำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นตอบในแบบ สอบถามความคิดเห็นรอบที่ 1

3. เครื่องมือชุดที่ 3 ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล รอบที่ 3 มีลักษณะ ข้อมูลเช่นเดียวกับข้อความในแบบสอบถามความคิดเห็น ที่ใช้ในรอบที่ 2 นำมาถามความคิดเห็นซ้ำเพื่อยืนยันคำตอบ ที่ได้ตอบไปแล้วว่าเป็นเช่นเดียวกับความคิดเห็นของกลุ่ม หรือแตกต่างจากความคิดเห็นของกลุ่ม โดยแบบสอบถาม ความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต มีค่าความคิดเห็นของกลุ่มโดยแสดง ตำแหน่งของมัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของแต่ละข้อความ ตลอดจนตำแหน่งคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญ ท่านนั้นตอบในแบบสอบถามความคิดเห็น รอบที่ 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัย ติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ทั้งการ ติดต่อกันเป็นส่วนตัวและอย่างเป็นทางการและดำเนินการ สัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างไม่ถาม ชี้นำ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้วิจัยจะซักถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ เชี่ยวชาญเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดงถึงความเป็น ไปได้และครบถ้วนสมบูรณ์ และในขณะการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการจดบันทึกไว้ตลอดการสัมภาษณ์ เมื่อจบ แต่ละประเด็นจะทำการสรุปคำสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญฟังเป็นระยะๆ เพื่อยืนยันความถูกต้อง ในการบันทึกคำสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม ผู้วิจัยเก็บ รวบรวมข้อมูลโดยการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งด้วยตนเอง และจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และแจ้งให้มีการ ส่งคืนตามระยะเวลาที่กำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ (1) พื้นฐานเบื้องต้นและการวิเคราะห์คำตอบของ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญจากแบบสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (2) การวิเคราะห์คำตอบ ของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามรอบที่ 1 และ 2 ใช้ การวิเคราะห์หาค่าทางสถิติเป็นค่ามัธยฐาน และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี เพื่อกำหนดกรอบความคิดเบื้องต้น ทำให้สามารถเสนอ เป็นแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่เน้นในเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลด้านต่างๆ ทั้งความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ซึ่งสามารถเสนอตามลำดับ ดังนี้

1.1 กรอบความคิดที่ 1 เป็นกรอบความคิด ภาพรวมในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จะแสดงความเชื่อมโยงของสาระ สำคัญทาง วิชาการและประเด็นสำคัญที่จะนำไปสู่การศึกษา 3 ส่วน คือ รูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ และการพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะ

1.2 กรอบความคิดที่ 2 เป็นกรอบความคิด เชิงทฤษฎีในภาพรวมของการวิจัยรูปแบบการประเมิน สมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วน ของประเด็นที่ศึกษา

1.3 กรอบความคิดที่ 3 เป็นกรอบแนวคิดเชิง ทฤษฎีในส่วนรูปแบบสมรรถนะ (ส่วนที่ 1) ประยุกต์แนวคิด

โดยพิจารณาจากหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ประยุกต์แนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (2537, หน้า 17-43), เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546, หน้า 21-34), Spencer and Spencer (1993, p. 94) และกระบวนการสร้างรูปแบบสมรรถนะ ของ David D. Doubois (2004, p. 23)

1.4 กรอบความคิดที่ 4 เป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎีในการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ (ส่วนที่ 2) ประยุกต์แนวคิดโดยพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะของ Spencer and Spencer (1993, p. 13)

1.5 กรอบความคิดที่ 5 เป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎีในการพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ส่วนที่ 3) ประยุกต์แนวคิดโดยพิจารณาจากทฤษฎีการประเมินสมรรถนะ ของ สำนักงาน ก.พ. (2537, หน้า 45), เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546, หน้า 85-116)

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นในแบบสอบถามรอบที่ 1 และ 2 พบประเด็นสำคัญ คือ รูปแบบสมรรถนะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกคนสอดคล้องกัน คือ สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะส่วนสมรรถนะในงานผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกันมีจำนวน 15 สมรรถนะ คือ สมรรถนะส่วนบุคคล (5 สมรรถนะ) สมรรถนะในบทบาทหน้าที่ (5 สมรรถนะ) และ สมรรถนะองค์กร (5 สมรรถนะ)

ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกคนสอดคล้องกัน คือ องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ส่วนสมรรถนะในงานผู้ทรงคุณวุฒิ

และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกันมีจำนวน 15 สมรรถนะ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินสมรรถนะ โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการสรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานมีจำนวนสมรรถนะทั้งสิ้น 20 สมรรถนะ ตามที่เสนอมีความเหมาะสมและครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประเด็นที่เพิ่มเติมคือ ควรปรับปรุงนิยามสมรรถนะให้มีความชัดเจนและครอบคลุมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนามากยิ่งขึ้นเมื่อนำไปใช้ประเมินซึ่งแตกต่างจากสมรรถนะสำนักงาน ก.พ. ที่เน้นการประเมินเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน และเห็นด้วยที่จะกำหนดสมรรถนะในงานขึ้นมาใช้เองเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงและควรให้เหมาะสมและครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติตามหน้าที่ของบุคลากร และควรเพิ่มเติมจำนวนสมรรถนะให้ครอบคลุมกับตำแหน่งข้าราชการทั้งหมดทุกกลุ่มสายงานในโอกาสต่อไป สำหรับการนำรูปแบบสมรรถนะลงสู่การปฏิบัติในระยะแรกควรสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้ทำหน้าที่ประเมินมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งทั้งนิยามและกระบวนการวัดและประเมิน โดยควรพิจารณาเลือกสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานขององค์กรมาทำการประเมินก่อนประมาณ 4-5 สมรรถนะ แล้วจึงนำสมรรถนะที่เหลือมาประเมินและพัฒนาเป็นระยะๆ ต่อเนื่องกันไป

ผลการศึกษารูปแบบการประเมินและตัวชี้วัดสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สรุปได้ว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมและสอดคล้องที่จะนำไปใช้ในการประเมินเพื่อพัฒนาสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่สามารถสังเกต วัด ประเมิน และพัฒนาได้ ประเด็นที่เพิ่มเติม คือ รายการตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะที่กำหนดขึ้นไม่ได้ระบุจำเพาะเจาะจงที่ชัดเจนว่าจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือประเมินสมรรถนะแต่กำหนดไว้ให้เป็นรายการพฤติกรรมสมรรถนะในภาพรวมเพื่อนำไปสร้างเครื่องมือประเมินตามลักษณะการใช้ประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ เช่น เพื่อการพัฒนา เพื่อการประเมินผลงาน หรืออื่นๆ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจ จึงควรเขียนคำอธิบายการนำไปใช้ประโยชน์ให้ชัดเจนไว้ในคู่มือด้วย รวมถึงการกำหนดจำนวนระดับสมรรถนะ อาจมีการวิเคราะห์กำหนดระดับให้มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของสมรรถนะนั้นๆ ซึ่งอาจมีจำนวนระดับมากกว่าหรือน้อยกว่า 5 ระดับ ไม่จำเป็นต้องเท่ากันทุกสมรรถนะ ส่วนข้อความรายการตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะนั้น มีบางรายการที่ข้อความที่เขียนยังไม่สื่อถึงพฤติกรรมที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติแสดงออกได้จริง เมื่อนำไปสร้างเครื่องมือประเมินควรปรับปรุงให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นพร้อมทั้งอธิบายวิธีการประเมินรายการตัวชี้วัดไว้ในคู่มือ รวมถึงการตัดสินใจของผู้ประเมินที่จะตัดสินว่าผู้รับการประเมินมีระดับสมรรถนะอยู่ที่ระดับเท่าใดด้วย สำหรับรายการตัวชี้วัดสมรรถนะนี้มุ่งเน้นให้นำไปใช้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของตัวบุคคลที่มีความแตกต่างจากรายการตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะที่ ก.พ.กำหนดมาสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงควรมีคำอธิบายความแตกต่างให้เห็นอย่างชัดเจน เพื่อให้การนำไปใช้ประเมินถูกต้องตามวัตถุประสงค์

ผลการศึกษารูปแบบการประเมินสมรรถนะ ข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการด้วยการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและเป็นไปได้ ของรูปแบบการประเมินสมรรถนะ คู่มือ และคุณภาพ

ของรูปแบบการประเมิน สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์รูปแบบการประเมินสมรรถนะเชิงระบบ ที่ประกอบด้วยกิจกรรมด้านปัจจัยนำเข้า คือ การเตรียมการและวางแผน กิจกรรมด้านกระบวนการ คือ การดำเนินงานประเมินสมรรถนะ กิจกรรมด้านผลผลิต คือ การดำเนินการและการใช้ประโยชน์กับผลผลิตนั้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ดำเนินการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิเคราะห์คู่มือรูปแบบการประเมินสมรรถนะ ที่กำหนดรายการดำเนินงานในคู่มือทุกข้อนั้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เป็นคู่มือดำเนินการตามรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และผลการวิเคราะห์คุณภาพของรูปแบบการประเมินสมรรถนะ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่มเห็นด้วยกับคู่มือรูปแบบการประเมินว่ามีคุณภาพเหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ดำเนินการตามรูปแบบการประเมินสมรรถนะ

การอภิปรายผล

ผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การกำหนดรูปแบบสมรรถนะสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีด้วยกันหลายวิธีการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสร้างรูปแบบสมรรถนะจากการพิจารณาโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยวิเคราะห์จากบทบาทภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. สมรรถนะข้าราชการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และศึกษาหลักการและทฤษฎีกำหนดสมรรถนะจากหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ หลักการสมรรถนะ และหลักการพัฒนารูปแบบสมรรถนะนำมากำหนดเป็นกรอบคำถามสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสม และตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำมาใช้

จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้แทนกลุ่มข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลสมรรถนะที่หลากหลายและครบถ้วนเหมาะสมที่จะใช้เป็นรูปแบบสมรรถนะข้าราชการ เพื่อใช้ประโยชน์ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต่อไป ซึ่งผลการวิจัยได้กำหนดประเภทสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะในงาน (functional competency) มีสมรรถนะรวมทั้งสิ้น 20 สมรรถนะ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำสมรรถนะแต่ละสมรรถนะมาพิจารณากำหนดชื่อและกำหนดนิยาม ซึ่งรูปแบบสมรรถนะที่ได้มีความสอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. (2537, หน้า 11-13) ซึ่งกำหนดโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ประเภทสมรรถนะที่ได้จากการวิจัยยังสอดคล้องกับการกำหนดขอบเขตสมรรถนะของ Paul (1999, pp. 22-29) ซึ่งกำหนดออกเป็น 4 ขอบเขต คือ (1) สมรรถนะและความสามารถหลัก (core competencies and capabilities) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรดำเนินธุรกิจอะไร และมีขีดความสามารถอะไรในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะทางเทคนิค (technical knowledge and skills) รวมถึงการใช้ความรู้ความสามารถอย่างไร (2) ค่านิยมและความเชื่อหลัก (core Values and Belief) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรมีวิธีการจัดการกับบุคคลในองค์กรอย่างไร มีบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างไร (3) ความรู้ด้านเทคนิคและทักษะในงาน (technical Knowledge and Job skill) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีสมรรถนะในด้านความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือทางเทคนิคและทักษะในงาน อุปกรณ์ (tools) หรือการบริการ (service) ขององค์กรอย่างไร (4) ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (performance skill and competencies) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าบุคคลในองค์กรควรมีบุคลิกลักษณะ ทักษะ

และสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะเป็นไปตามที่ความต้องการ วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อขององค์กร สำหรับกระบวนการกำหนดสมรรถนะจากการวิจัยครั้งนี้ยังมีวิธีการสอดคล้องกับกระบวนการสร้างรูปแบบสมรรถนะ ของ กุลยา ตันติผลาชีวะ (2537, หน้า 146) ซึ่งเสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะไว้ 4 วิธีคือ (1) วิธีการรวมกลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (expert judgment) ซึ่งใช้วิธีการสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการแจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติการทางวิชาชีพต่างๆ ว่า ผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้นๆ ควรต้องมีความรู้ เจตคติ หรือทักษะที่ต้องการจำเป็นทางด้านใดบ้าง (2) วิธีการประเมินความต้องการ (needs assessment) เป็นการศึกษาจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น โดนประเมินจากความต้องการขององค์กร หรืออาจประเมินจากความต้องการด้านนโยบายเร่งด่วนหรือจำเป็นต้องดำเนินการว่าจำเป็นจะต้องเตรียมบุคคลในองค์กรให้พร้อมต่อภาระงานโดยให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ต้องการอย่างไรบ้าง (3) วิธีการวิเคราะห์งานหรือบทบาท (task analysis or role analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติหรือเรียนรู้และแยกแยะให้ย่อยลงในรายละเอียด (4) วิธีการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำรา โดยการกำหนดสมมติฐานว่าประสิทธิภาพที่ต้องการนั้นจะต้องอาศัยสมรรถนะอย่างใดบ้าง และสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดกรอบสมรรถนะ ของ Lucia และ Lepsinger ซึ่ง นิสตาร์ เชยานนท์ (2550, หน้า 26-31) สรุปไว้มี 4 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และระบุขอบเขตของโครงการ ซึ่งประกอบด้วยภาระ ความจำเป็นขององค์กรว่ากรอบสมรรถนะจะไปช่วยเสริมสมรรถนะขององค์กรอย่างไร, การระบุหน่วยงาน กลุ่มงาน เป้าหมาย หรือความสามารถหลักที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรในทุกระดับ, การระบุวิธีการพัฒนากรอบสมรรถนะ, การระบุจำนวนคนในทีม (2) การกำหนดผลลัพธ์และมาตรฐานที่ต้องการ ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมายที่เจาะจง (specific) ทำทนายและสามารถบรรลุได้ (challenge

and attainable) เหมาะสมกับทรัพยากร (available resource) สอดคล้องกับนโยบาย (organization's policies) วัดได้ (measurable) และมีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุด (expected completion date) (3) การสร้างแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วยการระบุขั้นตอนการปฏิบัติ (action step) ความรับผิดชอบ (accountability) กำหนดการทำงาน (schedule) กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ (resource requirement) และ (4) การระบุถึงลักษณะของผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา ประกอบด้วยการทำให้รูปแบบเข้าใจง่าย มีความยืดหยุ่นและเป็นมิตรกับผู้ใช้ สร้างทางเลือกให้กับบุคลากร เชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้ผู้รับรูปแบบได้ร่วมแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวิธีการกำหนดรูปแบบสมรรถนะของ Anntoinette D.Lucia and Richard Lepsinger (1999, pp. 18-19) ซึ่งกำหนดวิธีปฏิบัติในการสร้างรูปแบบสมรรถนะไว้ 7 วิธี คือ (1) วิธีการประเมินสมรรถนะในงาน (The job competence assessment method) เป็นการพัฒนารูปแบบสมรรถนะโดยใช้การสัมภาษณ์และสังเกตจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเพื่อกำหนดสมรรถนะที่แตกต่างระหว่างบุคคล และวิธีนี้ยังสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของ David D. Doubois (1993, pp.72-84) และ Spencer and Spencer (1993) อีกด้วย (2) วิธีการประเมินสมรรถนะจากการปรับปรุงงาน (The modified job competence assessment method) เป็นการกำหนดรูปแบบสมรรถนะจากพฤติกรรมที่แตกต่างออกไป และรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์และเขียนเหตุการณ์สำคัญในงาน ซึ่งยังสอดคล้องกับ การกำหนดสมรรถนะของ Doubois (1993, pp. 85-86) (3) วิธีใช้รูปแบบทั่วไป (The generic model overlay method) เป็นการซื้อหรือหารูปแบบสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่แล้วเพื่อใช้สำหรับบทบาท หน้าที่เฉพาะด้าน (4) วิธีปรับปรุงจากรูปแบบทั่วไป (The customized generic model method) เป็นวิธีที่องค์กรกำหนดร่างสมรรถนะขึ้นเป็นตัวแทนกลุ่มสมรรถนะและทำการตรวจสอบสมรรถนะจากปัจจัยความเป็นเลิศและผู้ปฏิบัติงาน

ที่ดี (5) วิธีการยืดหยุ่นตามกาลเทศะ (The flexible job competency model method) เป็นการค้นหาเพื่อกำหนดสมรรถนะที่เป็นความต้องการให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายใต้สภาพที่เหมาะสมกับอนาคต (6) วิธีเชิงระบบ (The systems method) เป็นการสะท้อนความต้องการที่ไม่เจาะจงเฉพาะว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำในปัจจุบันหรือสิ่งที่ต้องทำทั้งหมด แต่เป็นพฤติกรรมที่อาจเป็นความสำคัญในอนาคตอีกด้วย (7) วิธีลดหรือเร่งเวลา (The accelerated competency systems method) เป็นการนำสมรรถนะมาโดยเน้นเฉพาะสมรรถนะที่สนับสนุนและก่อประโยชน์ต่อผลผลิต เช่น ผลิตภัณฑ์ขององค์กร, การบริการ, หรือสารสนเทศ เป็นต้น วิธีการกำหนดรูปแบบสมรรถนะของ San Francisco ดังกล่าวทำให้เกิดรูปแบบสมรรถนะได้หลายประเภท

ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การประเมินสมรรถนะ เป็นกระบวนการขั้นตอนหนึ่งที่ต่อเนื่องจากการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ซึ่งต้องมีการกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ ให้เสร็จสมบูรณ์ก่อนที่จะนำสมรรถนะไปสู่กระบวนการประเมินจริง ซึ่งเป็นการนำเอาสมรรถนะจากรูปแบบสมรรถนะมากำหนดรายละเอียดที่เรียกกันอย่างหลากหลายว่า การกำหนดองค์ประกอบ หรือโครงสร้างสมรรถนะ หมายถึง สมรรถนะตัวหนึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ประเภทสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ ซึ่งได้กำหนดทั้งชื่อที่เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ นิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ และนิยามระดับ และตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะ ส่วนสำคัญภายในองค์ประกอบสมรรถนะที่จะนำไปใช้ในการประเมินก็คือ การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดและเรียกชื่อว่าพจนานุกรมสมรรถนะ ซึ่งหมายถึงแหล่งรวมของสมรรถนะที่ได้กำหนดองค์ประกอบครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว หลังจากกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะแล้วได้นำมากำหนดเป็นกรอบคำถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ

องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะที่เหมาะสม และตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำมาใช้จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้แทนกลุ่มข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะจากรูปแบบสมรรถนะที่ครบถ้วน เหมาะสมที่จะนำไปใช้สร้างเป็นเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ สำหรับใช้ประโยชน์ในพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต่อไป ซึ่งวิธีดำเนินการเป็นการประยุกต์แนวคิดโดยพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะที่กำหนดขึ้นจึงมีความสอดคล้องกับหลักการและทฤษฎีองค์ประกอบของสมรรถนะของ Spencer and Spencer (1993, p. 13) และการเขียนนิยาม และจากความหมายและแหล่งที่มาของสมรรถนะดังกล่าวนำมาสู่การกำหนดพฤติกรรมสมรรถนะโดยใช้หลักและวิธีการกำหนดพฤติกรรมสมรรถนะตามหลักการเรียนรู้ของบลูม (Bloom's taxonomy) และเกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546, หน้า 85-116)

จากความหมายสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ที่เสนอว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลให้องค์การสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตามการกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะขึ้นนั้น องค์การแต่ละองค์การจะมีวัตถุประสงค์ที่จะนำรูปแบบสมรรถนะไปสู่กระบวนการประเมิน เพื่อวัตถุประสงค์ในการนำผลการประเมินไปใช้ที่แตกต่างกันไป เช่น มีวัตถุประสงค์การประเมินเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือเพื่อประโยชน์ด้านอื่นๆ ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งประเด็นของวัตถุประสงค์ในการประเมินนี้เองที่จะเป็นกรอบในการนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะที่กำหนดไว้ไปสร้างเครื่องมือการประเมิน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เหล่านั้น โดยอาศัยองค์ประกอบและตัวชี้วัดเป็นกลไก และกำหนดขอบเขตเครื่องมือที่จะ

ทำการประเมินให้ครอบคลุมพฤติกรรมสมรรถนะที่องค์การต้องการ ซึ่งส่งผลให้ต้องมีการประยุกต์หรือปรับปรุ้มาตรฐานวัดการประเมินทั้งจำนวนระดับและรายการข้อความพฤติกรรมตัวชี้วัดสมรรถนะให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้นด้วย ตัวอย่างเช่น หากมีวัตถุประสงค์การประเมินเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ระดับมาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินจะต้องเขียนสำหรับการประเมินเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานซึ่งมีหลักการเขียนวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดการประเมินสำหรับประเภทนี้สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ ดังนั้น การเขียนนิยาม วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะจึงเลือกใช้หลักการเขียนข้อความพฤติกรรมที่ต้องการให้ข้าราชการแสดงออกถึงความก้าวหน้าของการเรียนรู้และพัฒนา โดยใช้หลักการเรียนรู้ของบลูม (Bloom's taxonomy) ดังกล่าวแล้ว ดังนั้น เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำพจนานุกรมสมรรถนะไปใช้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และการนำตัวชี้วัดไปประยุกต์ใช้ที่ตรงกัน องค์การจะต้องมีระบบการสื่อสารที่ดีและชัดเจนด้วยเอกสาร คู่มือ หรือสื่อต่างๆ จึงจะทำให้การนำรูปแบบสมรรถนะไปสู่การดำเนินงานประเมินสมรรถนะที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์การต้องการอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

1. การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ เป็นการกำหนดกรอบสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นในองค์การ และเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานอีก 2 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน คือ การกำหนดระบบการประเมินสมรรถนะและการกำหนดระบบการพัฒนาสมรรถนะ ดังนั้น การดำเนินการกำหนดรูปแบบสมรรถนะให้ถูกต้องเสียตั้งแต่ต้นจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ทั้งการกำหนดประเภทสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ นิยามสมรรถนะและการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการตามหลักวิชาจะละเลย

ไม่ได้ และประการสำคัญรูปแบบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเป็นการกำหนดรูปแบบสมรรถนะเฉพาะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ไม่สามารถนำไปใช้กับองค์กรอื่นได้ ดังนั้น การพิจารณารูปแบบสมรรถนะขององค์กรอื่นมาปรับใช้กับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงต้องระมัดระวังอย่างมาก ซึ่งต้องพิจารณาและตัดสินใจให้ชัดเจนว่าจะกำหนดขึ้นเองตามภาระงานหรือนำสมรรถนะจากที่หน่วยงานอื่นกำหนดขึ้น นำมาประยุกต์ใช้ เช่น สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดตัวแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐนำมาปรับใช้ ซึ่งหน่วยงานอาจพิจารณากำหนดขึ้นเองโดยไม่นำสมรรถนะของ ก.พ. มาปรับใช้ก็ได้ ซึ่งจะทำให้ได้สมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานมากกว่า ดังนั้น รูปแบบสมรรถนะที่ดีที่สุดจึงควรได้มาจากการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ซึ่งจะทำได้รูปแบบสมรรถนะที่เป็นขององค์กรนั้นโดยเฉพาะ

2. รูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่นำมาใช้สำหรับระบบการประเมินสมรรถนะครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดโดยการศึกษาวิเคราะห์จากรูปแบบสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. สมรรถนะของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดขึ้นในระยะแรกจากกิจกรรมการพัฒนาระบบราชการ สมรรถนะจากยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ และการสำรวจสมรรถนะพื้นฐานสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการนำมาประมวลเชื่อมโยงสรุปเป็นกรอบสมรรถนะและนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้เห็นความคิดแล้วสรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการภาพรวม ซึ่งเป็นหลักการของการกำหนดรูปแบบสมรรถนะวิธีหนึ่ง ดังนั้น การพิจารณาเพิ่มลดจำนวนสมรรถนะหรือปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบต่างๆ ในรูปแบบสมรรถนะก่อนที่จะนำไปใช้ดำเนินการประเมินจึงควรได้รับความเห็นชอบจากส่วนรวม

3. รูปแบบสมรรถนะจากงานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อต้องการใช้เป็นรูปแบบพื้นฐานเพื่อนำไปสู่การประเมินสมรรถนะและใช้ผลการประเมินสมรรถนะสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการ จึงนำรูปแบบสมรรถนะมากำหนดองค์ประกอบและกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนา ได้แก่ ชื่อสมรรถนะ นิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ และตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะแล้วนำมาสร้างเป็นพจนานุกรมสมรรถนะขึ้นโดยใช้หลักการกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะของสเปนเซอร์ และใช้หลักการเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะตามหลักการเรียนรู้ของบลูม เป็นหลัก ซึ่งองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะที่กำหนดขึ้นนี้จะนำไปสู่การกำหนดรูปแบบการประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม โดยจะทำการประเมินสมรรถนะ 2 ส่วนตามรูปแบบสมรรถนะ คือ ประเมินสมรรถนะหลัก และประเมินสมรรถนะในงาน ดังนั้น หากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีวัตถุประสงค์ในการนำรูปแบบสมรรถนะไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นโดยใช้การประเมินการกำหนดรูปแบบการประเมินสมรรถนะจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินที่ต้องกำหนดองค์ประกอบ และตัวชี้วัดให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญซึ่งต้องอาศัยการกำหนดตามหลักวิชาการและเป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้นด้วยว่าต้องการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการใช้ผลการประเมินสมรรถนะสำหรับการสรรหาและเลือกสรรบุคคล การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะก็ต้องกำหนดขึ้นเพื่อการสรรหาและเลือกสรรบุคคลด้วย หรือหากมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการใช้ผลการประเมินสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะก็ต้องกำหนดขึ้นเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เช่นกัน

เอกสารอ้างอิง

- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2537). *การฝึกอบรม: 1.เอกสารคำสอนประกอบการสอนวิชา ปว.671 การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นาโกต้า.
- นิสคาร์ เขยานนท์.
- สำนักงาน ก.พ. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลีฟวิ่ง.
- Dubois, D. D., & Rothwell, J. W. (2000). *The competency toolkit volume IN*. Amherst, Mass.: HRD Press.
- Paul, C. G. (1999). *Building Robust Competencies : Linking Human resource systems to Organizational Strategies*. Jersey-Bass, San Francisco: California.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.