

สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

นางสาวพรทิwa แปงใจ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2562

**Core Competency of Personnel of the Central Office of Secretariat Office
of the Teachers Council of Thailand**

Miss Phonthiwa Pangjai



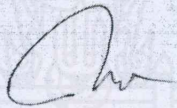
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒสภา
ในส่วนกลาง
ชื่อและนามสกุล นางสาวพรทิwa แปงใจ
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

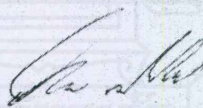
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2562

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



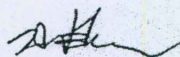
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง
ผู้ศึกษา นางสาวพรทิศา แปงใจ **รหัสนักศึกษา** 2583005158 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย **ปีการศึกษา** 2562

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง (2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง และ (3) ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางทั้งหมด จำนวน 188 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที การทดสอบแบบเอฟ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรพบว่า ประชากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และสังกัด มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และ (3) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ ขาดความมุ่งมั่น ขาดความกระตือรือร้น ท้อแท้ต่อการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานเพิ่มความเสี่ยงในการทุจริต ไม่มีเวลาพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น แนวทางการพัฒนา ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรกล้าเสนอสิ่งใหม่เพื่อพัฒนางาน การอบรมเกี่ยวกับการบริการที่ดี การดูแลเอาใจใส่บุคลากร โดยกำหนดนโยบายด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสม การทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย และควรนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คำสำคัญ สมรรถนะหลัก บุคลากร สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

Independent Study title: Core Competency of Personnel of the Central Office of Secretariat Office of the Teachers Council of Thailand

Author: Miss Phonthiwa Pangjai; **ID:** 2583005158; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Kittipong Keatwatcharachai; Associate Professor; **Academic year:** 2019

Abstract

The objectives of this study were to study: (1) the level of core competency of personnel of the Central Office of Secretariat Office of the Teachers Council of Thailand (2) personal factors that affect the core competencies, and (3) problems and solutions related to the development of core competency of personnel of the Central Office of Secretariat Office of the Teachers Council of Thailand.

This study was a mixed methods research. Population was all personnel who were working at the Central Office of Secretariat Office of the Teachers Council of Thailand with the total of 188. The instruments used to collect data were questionnaire and interview form regards to core competencies. Statistics used to analyze the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, independent sample T-test, one – way ANOVA, and content analysis.

The study findings were as follow: (1) the level of core competency of personnel of the Central Office of the Secretariat Office, overall, was at a high level (2) regards to the personal factors affected the core competencies, the results showed that the core competencies were different in different positions of personnel, on the other hand, factors including gender, age, marital status, education level, period of work experience, monthly income, and departments were not statistically different, and (3) problems in competency development were lacking of intention, lacking of enthusiasm, disheartening of work, using technology in work area, increasing of corruption, limitation of time to meet and exchange ideas, and having negative attitude of working to others. The guidelines for competency development of personnel were as followed: a corporate culture should be created for employees to propose new approach for job development, mentoring system also should be created for job coaching and training in many areas such as good service. The administration should take good care of personnel by setting appropriate compensation policy, good governance approach should be implemented toward working, a team work culture should be create for achieving organization goals, and competency concepts should be applied for human resource development.

Keywords: Core competency, Personnel, Secretariat Office of the Teachers Council of Thailand

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ และติดตาม การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิด นับตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ตลอดจนขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาท วิชาความรู้ต่าง ๆ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา ชูมณาเสียว อาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และขอขอบคุณ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคณาสภาในส่วนกลาง ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้ให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัว และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจ มาโดยตลอด

พรทิวา แปงใจ

ตุลาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ประเด็นปัญหาในการศึกษา	4
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	5
สมมติฐานการศึกษา	6
ขอบเขตของการศึกษา	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	29
ข้อมูลเกี่ยวกับคณบดี สำนักงานเลขาธิการคณบดี และบุคลากร	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	53
รูปแบบการศึกษา	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	65
การวิเคราะห์ข้อมูล	66

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	73
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง	78
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษา	91
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สรุปข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ	119
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	144
สรุปการศึกษา	144
อภิปรายผล	154
ข้อเสนอแนะ	169
บรรณานุกรม	170
ภาคผนวก	174
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ	175
ข ราชานามผู้ให้สัมภาษณ์	177
ค แบบสอบถาม	179
ง แบบสัมภาษณ์	190
ประวัติผู้ศึกษา	196

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง	44
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง แยกตามกลุ่มตำแหน่ง	54
ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม)	57
ตารางที่ 3.3 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม	63
ตารางที่ 3.4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา	68
ตารางที่ 3.5 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน	70
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามเพศ	73
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามอายุ	73
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกสถานภาพสมรส	74
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา	74
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามกลุ่มตำแหน่ง	75
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามรวมระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	75
ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	76
ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามสังกัด	77
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	79

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ด้านบริการที่ดี.....	81
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	84
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ด้านการยึดมั่น ในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม.....	86
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ด้านการทำงานเป็นทีม	88
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ในภาพรวม.....	90
ตารางที่ 4.15	ผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบแบบที (t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ย ของระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ในส่วนกลาง.....	92
ตารางที่ 4.16	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรเพศ.....	93
ตารางที่ 4.17	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรอายุ.....	94
ตารางที่ 4.18	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรสถานภาพสมรส.....	96
ตารางที่ 4.19	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรระดับการศึกษา	98
ตารางที่ 4.20	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง	100

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD	103
ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปร กลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD	104
ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD	105
ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการยึดมั่น ในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสำนักงาน เลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD	106
ตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD	107
ตารางที่ 4.26 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD	108
ตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรระยะเวลา ปฏิบัติงาน	109
ตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการ คุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรรายได้ต่อเดือน	112
ตารางที่ 4.29 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรสังกัด	114
ตารางที่ 4.30 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา	118

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.31 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ตนมีมากที่สุดจาก 5 สมรรถนะของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรวมถึงเหตุผลที่ทำให้เกิด สมรรถนะหลักดังกล่าว	120
ตารางที่ 4.32 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ตนมีน้อยที่สุดจาก 5 สมรรถนะของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรวมถึงเหตุผลที่ทำให้เกิด สมรรถนะหลักดังกล่าว	122
ตารางที่ 4.33 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ควรกำหนดหัวข้อใดเพิ่ม เพราะเหตุใด	124



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	6
ภาพที่ 2.1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	18
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน	29
ภาพที่ 2.3 แผนภูมิโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานในสำนักในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา	42



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนได้ประสบกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของโลกอย่างมากมาจนส่งผลกระทบต่ออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น องค์กรที่จะสามารถยืนหยัดและแข่งขันได้ในเวทีโลกจะต้องมี “ทุนมนุษย์” (human capital) ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการแข่งขันมากที่สุด องค์กรจำเป็นต้องเสาะหาบุคลากรที่มีศักยภาพเป็นจำนวนมากให้เข้ามาอยู่ในองค์กร เพื่อจัดการให้เกิดมูลค่าสูงสุด เพิ่มศักยภาพสนองความต้องการ และมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

การประยุกต์ใช้การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ และการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เพื่อนำมาใช้ในระบบราชการไทยมีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยให้สอดคล้องรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งประสาน พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมและยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิกอาเซียน อันจะนำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมือง และความเจริญผาสุกของสังคมร่วมกัน

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช พ.ศ. 2551 ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ส่วนราชการให้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทยซึ่งมีสมรรถนะต้นแบบประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สำหรับแต่ละกลุ่มงาน (คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย, 2548, น. 10) โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อคณะรัฐมนตรี และมีหน้าที่หลักในการรับผิดชอบเพื่อการดำเนินการตามพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 – 2561 ซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวทางขับเคลื่อนในการพัฒนาองค์กรต่างๆ ในระบบราชการไทย เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลตรงตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยที่ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม สร้างความน่าเชื่อถือนำไปสู่ความยั่งยืน โดยมียุทธศาสตร์จำนวน 7 ยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556, มิถุนายน) การสร้างการให้บริการที่มีความเป็นเลิศ การพัฒนาให้องค์การมีขีดสมรรถนะสูง มีความทันสมัย และมีทรัพยากรบุคคลที่เป็นมืออาชีพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของราชการให้มีประโยชน์มากที่สุด การบริหารงานที่มีการบูรณาการ ส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานรัฐ หน่วยงานเอกชน และประชาชน สร้างให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในการบริหารของหน่วยงานภาครัฐ การสร้างให้หน่วยงานภาครัฐเกิดความพร้อมเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีฐานะเป็นนิติบุคคลในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของคุรุสภา ซึ่งเป็นสภาวิชาชีพจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 เป็นหน่วยงานของรัฐประเภทองค์การมหาชน ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2550 ที่ได้เห็นชอบหลักเกณฑ์การจำแนกประเภทหน่วยงานของรัฐในสังกัดฝ่ายบริหาร ออกเป็น 4 ประเภท คือ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และหน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอรวมทั้งดำเนินการกิจการในการให้บริการสาธารณะ เช่นเดียวกับที่กำหนดไว้ในมาตรา 5 ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 อยู่ในกลุ่มที่ 3 โดยได้รับงบประมาณแผ่นดินในลักษณะเงินอุดหนุน มีพนักงานเจ้าหน้าที่ที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประเภทพนักงานองค์การของรัฐ มีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 8 และมีอำนาจตามมาตรา 9 ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการพัฒนาวิชาชีพ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้สร้างผลงานในการส่งเสริม ขยายองค์ พัฒนา ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าตามลำดับ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2559, เมษายน)

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้จัดทำแผนปฏิบัติงาน 4 ปี (พ.ศ. 2561 - พ.ศ. 2564) มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการดำเนินแผนงาน/โครงการต่างๆ ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการระดมสรรพกำลังทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆ ตลอดจน การสร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและการสื่อสารระหว่างส่วนงานและกลุ่มงานต่างๆ ในกระบวนการที่สำคัญของการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติโดยมีบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาต้องได้รับการประเมินหน่วยงานของรัฐในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) คำสั่งที่ 5/2559 ลงวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2559 เรื่อง มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน ให้มีการประเมินส่วนราชการและบุคลากรภาครัฐ โดยการประเมินจะยึดหลักประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน หรืองานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย โดยส่วนราชการจะมีสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ประเมิน และการประเมินข้าราชการพลเรือนประเภทบริหารระดับสูงมีสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประเมิน

จากภารกิจที่สำคัญดังกล่าวสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานในด้านต่างๆ โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกที่สำคัญในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน 4 ปี เพื่อให้องค์การบรรลุภารกิจที่ได้กำหนดไว้ จึงจำเป็นที่จะต้องนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มาเป็นต้นแบบในการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันพบว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสหายังมิได้ดำเนินการในเรื่องของการกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรไว้แต่อย่างใด

ผู้ศึกษาเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ดำเนินงานให้บรรลุตามภารกิจ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ประยุกต์จากรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มาใช้เป็นต้นแบบในการศึกษาสมรรถนะหลัก เนื่องจากมีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยการศึกษาครั้งนี้จะมุ่งศึกษาระดับสมรรถนะหลักที่บุคลากรแต่ละคนมีอยู่ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหาที่น่าสนใจศึกษา สามารถนำข้อมูลที่ได้ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากร และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร อันจะนำไปสู่การเป็นพนักงานองค์การของรัฐที่ดีต่อไปได้

2. ประเด็นปัญหาในการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษามีประเด็นปัญหาในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางมีระดับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับใด
- 2.2 ปัจจัยส่วนบุคคลใดที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร
- 2.3 ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรควรเป็นอย่างไร

3. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง
- 3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง
- 3.3 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

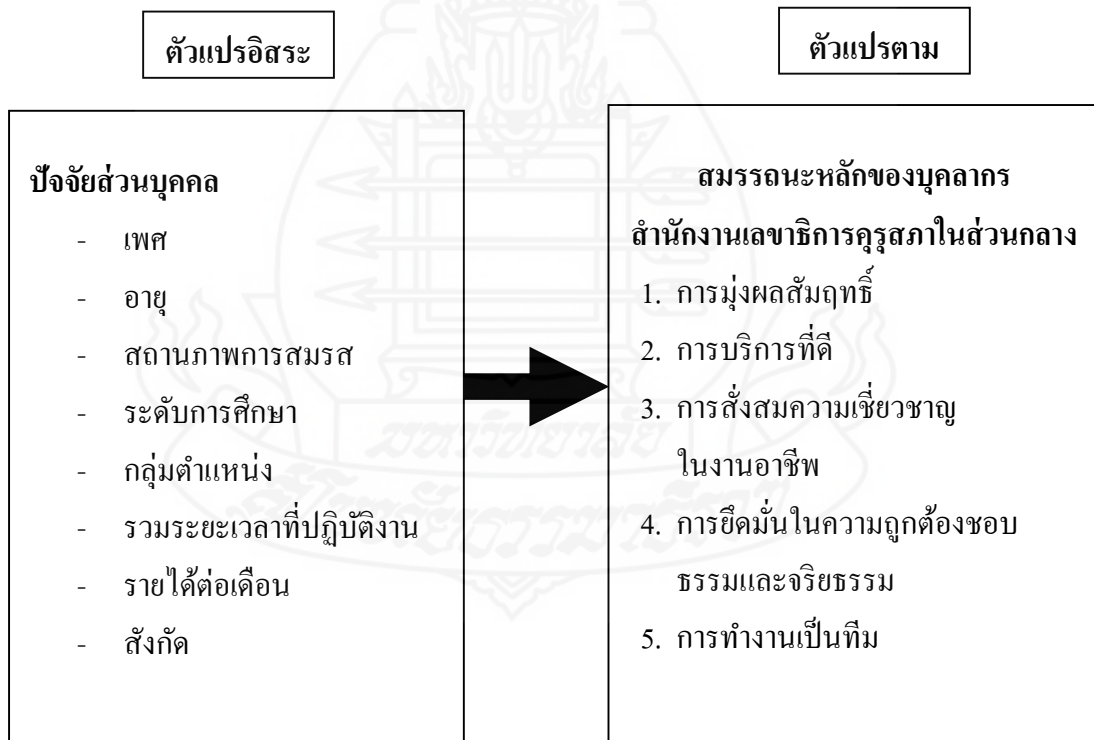
4. กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร สามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง” ดังนี้

4.1 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย ผู้ศึกษานำมาใช้เป็นตัวแปรตามในการศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ได้มาจากกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ., 2552, ตุลาคม) ซึ่งตอบสนองมติฐานการศึกษาข้อที่ 1

4.2 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา กลุ่มตำแหน่ง รวมระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และสังกัดกลุ่มงาน มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง โดยได้มาจากการศึกษาของพรรณธิภา นักรบ (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาระดับสมรรถนะหลัก ของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี ที่พบว่าข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทยในศาลากลางจังหวัดชลบุรีมีระดับสมรรถนะหลักทุกด้านอยู่ในระดับที่ 3 เมื่อเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ตามประเภทระดับตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการทุกระดับตำแหน่งมีระดับสมรรถนะหลักสูงกว่าระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด โดยผู้ศึกษาได้นำมาเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษา ซึ่งตอบสนองมติฐานการศึกษาข้อที่ 2 - 9

กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

5. สมมติฐานการศึกษา

- 5.1 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับมาก
- 5.2 เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน
- 5.3 อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน
- 5.4 สถานภาพสมรสที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน
- 5.5 ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน
- 5.6 กลุ่มตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน
- 5.7 ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน
- 5.8 รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน
- 5.9 สังกัดที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน

6. ขอบเขตของการศึกษา

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง และศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และตัวแปรตาม คือ สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้จากการประยุกต์ใช้สมรรถนะหลัก (core competency) ตามกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

6.3 ขอบเขตด้านประชากร

ศึกษาเฉพาะบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง คือ พนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จำนวน 190 คน โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด และผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาและผู้อำนวยการสำนักที่ดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้แก่ เลขาธิการคุรุสภา รองเลขาธิการคุรุสภา และผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการ โดยการสัมภาษณ์เป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 คน

6.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

การศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

6.4.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา กลุ่มตำแหน่ง รวมระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และสังกัด

6.4.2 ตัวแปรตาม คือ กรอบแนวคิดสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จำนวน 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

6.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาครั้งนี้ใช้เวลาดำเนินการ ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2560 – เดือนธันวาคม 2562

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

7.1 บุคลากร หมายถึง พนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง มีสถานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประเภทพนักงานองค์การของรัฐ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามข้อบังคับคณะกรรมการคุรุสภาว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2548 ให้ปฏิบัติงานโดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา แต่ไม่หมายความถึงเลขาธิการ รองเลขาธิการ คุรุสภา ที่ปรึกษา และลูกจ้างที่สำนักงานทำสัญญาจ้างให้ปฏิบัติงานให้แก่สำนักงานเป็นการชั่วคราว โดยมีกำหนดระยะเวลา

7.2 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของคุรุสภาตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 8 และมีอำนาจตามมาตรา 9 ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการพัฒนาวิชาชีพ

7.3 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง หมายถึง หน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานของคุรุสภา ตั้งอยู่ที่ 128/1 ถนนนครราชสีมา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ทำหน้าที่ดำเนินงานตามภารกิจของคุรุสภา และมอบหมายงานเกี่ยวกับการบริการผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาไปยังพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ประจำอยู่ในแต่ละจังหวัด

7.4 สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ., 2552, ตุลาคม) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

7.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติราชการให้ดี ให้มีประสิทธิภาพ หรือให้สูงกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ., 2552, ตุลาคม)

7.6 บริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ บริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ., 2552, ตุลาคม)

7.7 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้อันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ., 2552, ตุลาคม)

7.8 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ., 2552, ตุลาคม)

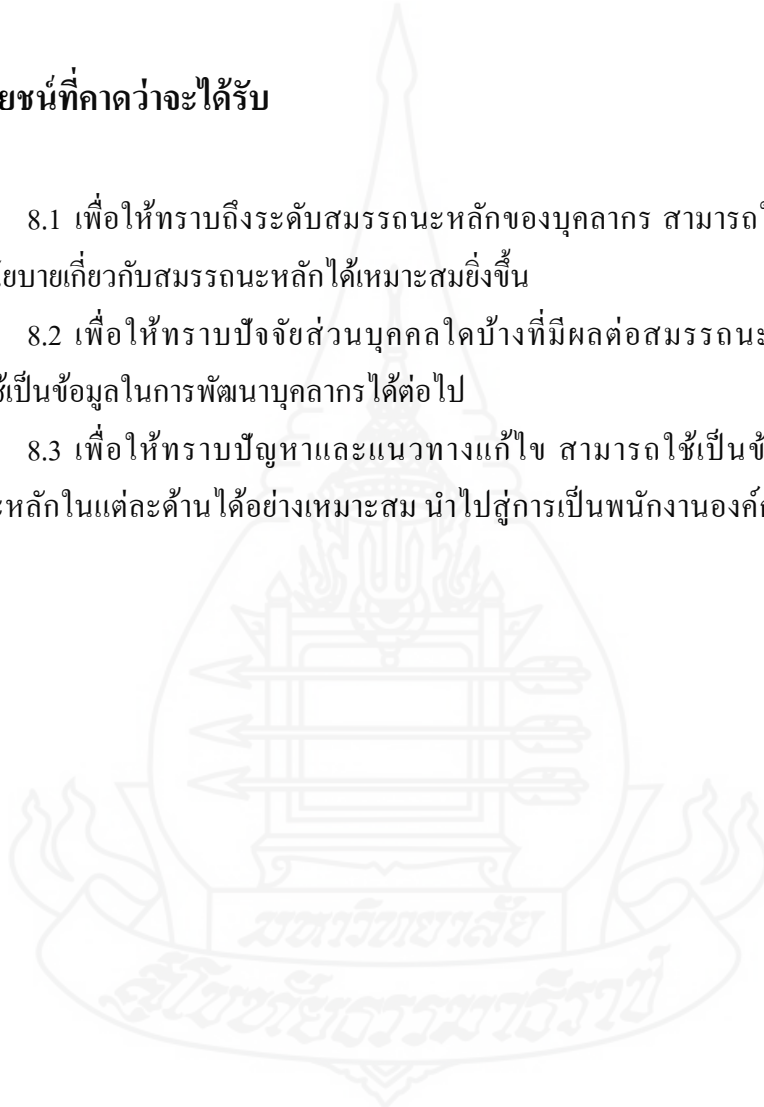
7.9 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่า รวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย (สำนักพัฒนาระบบงานประจำเนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ., 2552, ตุลาคม)

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 เพื่อให้ทราบถึงระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร สามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับสมรรถนะหลักได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

8.2 เพื่อให้ทราบปัจจัยส่วนบุคคลใดบ้างที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร สามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรได้ต่อไป

8.3 เพื่อให้ทราบปัญหาและแนวทางแก้ไข สามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะหลักในแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่การเป็นพนักงานองค์การของรัฐที่ดีต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระหัวข้อเรื่อง “สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง” ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าอิสระ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. ข้อมูลเกี่ยวกับคุรุสภา สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร

หากกล่าวโดยรวมแล้วบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และทักษะ (Core Competency) เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในคุรุสภา ซึ่งจะบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์ของคุรุสภา ไม่ยู่หนึ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามความสอดคล้องของกลยุทธ์ ปรับเปลี่ยนได้ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสิ่งสำคัญบุคลากรทุกคนจะต้องสามารถปรับตัวให้รองรับกลยุทธ์ของคุรุสภา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายต่อไป

1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

ในสมัยโบราณมีการสู้รบเกิดขึ้นมากมายมีแม่ทัพเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ มีพลังและร่างกายแข็งแรง เมื่อมีการสู้รบผู้ที่แพ้ก็จะเสี่ยงอันตรายต่อชีวิต ทำให้ในยุคต่อมาผู้นำจึงเปลี่ยนมาใช้สติปัญญาวางแผนการรบเพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ เมื่อสังคมเปลี่ยนไปจึงให้ความสำคัญกับการมีสติปัญญา โดยมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมการศึกษากับบุตรหลาน โดยการสนับสนุนให้ศึกษาในสถาบันการศึกษา การศึกษากลายเป็นดัชนีชี้วัดความสามารถและความสำเร็จของคนในยุคหนึ่ง เนื่องจากเหตุผลที่การพิจารณาคัดเลือกคนเข้าทำงานจะใช้การวัดจากปริญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษา

ซึ่งเชื่อว่าเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง เมื่อเริ่มเข้าทำงานร่วมกับผู้อื่น จึงเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น การยึดมั่นในความคิดของตนเองไม่เห็นความสำคัญของผู้อื่น ทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นไม่ได้ นำความรู้ที่ตนมีอยู่มาหาประโยชน์เพื่อตนเองจนในที่สุดทำให้เพื่อนร่วมงานเริ่มตีตัวออกห่าง จากปัญหาดังกล่าว องค์กรต่าง ๆ จึงหาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารจัดการผู้ที่มีความสามารถสูง เพื่อให้มีพนักงานที่สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

การศึกษาแนวคิดสมรรถนะในการบริหารทุนมนุษย์ได้เริ่มอย่างจริงจังในช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 โดยมีก๊อกล่าอ้างถึงแนวคิดสมรรถนะของศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ที่มีผลงานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย

เสนห์ จุ้ยโต (2554, น. 122-123) กล่าวถึงแนวคิดของศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) ว่าอาจจะไม่ได้เป็นแนวคิดที่ใหม่ทั้งหมด เพราะหากย้อนกลับไปในช่วงทศวรรษที่ 20 (ราว ค.ศ. 1920) Frederick W. Taylor บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ได้เสนอให้มีการแยกส่วนงานที่คนทำงานทำออกเป็นส่วนย่อย ๆ (Component Parts) แบบที่ David McClelland ใช้ในการระบุนหาสมรรถนะ และในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง นักจิตวิทยาชื่อ John Flanagan ได้พัฒนาวิธีการสัมภาษณ์จากเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Interview) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะระบุนหาคุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) ที่สำคัญสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ด้วยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม และสังเกตพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น สถานการณ์การทำงาน ภาวะวิกฤต การแก้ปัญหาและตัดสินใจ รวมทั้งสถานการณ์อื่น ๆ ด้วยแต่วิธีการสัมภาษณ์จากเหตุการณ์สำคัญนั้นต่างจากวิธีการระบุนหาสมรรถนะของ David McClelland เพราะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อรูปแบบหรือแบบแผนความคิดและความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Thinking Patterns and Feelings) แต่ให้ความสำคัญเฉพาะพฤติกรรมที่ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงออกมาหรือได้พบเห็น ขณะที่วิธีของ David McClelland ซึ่งต่อมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากรอบสมรรถนะนั้นได้กินความถึงประสบการณ์และการรับรู้ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วย

ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) โดยมี เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) เป็นผู้นำสัมมนา ในการประชุมสัมมนาดังกล่าวมีเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้หนึ่งของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา (United State Information Agency หรือ USIA) เข้าร่วมประชุมสัมมนาด้วย เจ้าหน้าที่คนดังกล่าวได้ขอคำปรึกษา เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) เกี่ยวกับวิธีการทดสอบ

บุคลิกภาพ โดยการใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพที่เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) ได้พัฒนาซึ่งสามารถระบุได้ว่าบุคคลผู้มีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีทัศนคติและอุปนิสัยอะไรบ้าง (Attitudes and Habits) ซึ่งอาจจะสามารถนำไปแก้ไขปัญหาการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของตนได้ เนื่องจาก United State Information Agency หรือ USIA เกิดปัญหาการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ห้องสมุดและวัฒนธรรมในสำนักงานของ USIA ในต่างประเทศ ซึ่งการคัดเลือกจะใช้แบบทดสอบซึ่งไม่ได้ทดสอบในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ในการทำงานของผู้สมัครเลย และผู้สมัครที่เป็นคนผิวดำและคนกลุ่มน้อยมักจะไม่ได้รับการคัดเลือกตั้งแต่ขั้นตอนการคัดกรองใบสมัคร จากปัญหาที่สำคัญนี้เองเจ้าหน้าที่ USIA จึงขอร้อง เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) ให้ช่วยแก้ไข “ทำอะไร จึงจะสามารถระบุหาทัศนคติและอุปนิสัยของการเป็นเจ้าหน้าที่ของ USIA ผู้ซึ่งมีผลงานยอดเยี่ยม” เพื่อที่ทางหน่วยงาน USIA จะได้นำไปคัดเลือกเจ้าหน้าที่ต่อไป เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) จึงได้ตกลงและเริ่มโครงการเพื่อหาความแตกต่างของเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีผลงานเยี่ยมที่สุด (Most outstanding employees) กับเจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานมานานแต่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น โดยได้ขอให้ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและผู้บริหารระดับสูงช่วยระบุรายชื่อกลุ่มเจ้าหน้าที่ดังกล่าวให้ำรดำเนินการดังกล่าวได้มีเพื่อนร่วมงาน คือ Charles Dailey ได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มเจ้าหน้าที่ดังกล่าวอย่างเข้มข้น ใช้คำถามที่เจาะลึกในรายละเอียด การปฏิบัติงานในแต่ละเหตุการณ์ สิ่งที่เกิดขึ้นช่วงเวลาสถานที่ โดยการเก็บข้อมูล (บริษัท ไอ เอ็ม บูคส์ จำกัด, 2551, น. 37-38) ได้ให้รายละเอียดการระบุวิธีเก็บข้อมูลของ McClelland เน้นที่การแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จผ่านการสัมภาษณ์แบบ BEI (Behavioral Event Interview) โดยให้สมาชิกในกลุ่มตัวอย่างเล่าถึงเหตุการณ์ที่ทำให้ตนเองรู้สึกว่าจะประสบความสำเร็จสูงสุด และเหตุการณ์ที่ทำให้ตนมีความรู้สึกว่าจะประสบความล้มเหลวในการทำงานมาอย่างน้อย 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์จะถามคำถามติดตามว่า อะไรคือสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดเหตุการณ์นั้น มีผู้ใดเกี่ยวข้องบ้าง พวกเขาคิดและรู้สึกอย่างไร ต้องการสิ่งใด เพื่อจัดการกับสถานการณ์ในตอนนั้น ในสถานการณ์นั้นพวกเขาทำอะไร และเกิดอะไรขึ้นจากการกระทำของพวกเขา จุดมุ่งหมายคือต้องการให้ความสำคัญกับความรู้สึกนึกคิดของบุคคล จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้อภิเคราะห์และแปลผลเพื่อศึกษาลักษณะสมรรถนะที่แตกต่าง ซึ่ง เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) และเพื่อนพบว่า เพราะความสามารถในการเข้าถึงอารมณ์และการรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้อื่นได้ดีกว่าคนทั่วไปนี้เองทำให้กลุ่มคนที่ประสบความสำเร็จสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นได้มากกว่า เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วจึงนำไปวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบ (pattern) ว่าสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานโดดเด่นนั้นมีความแตกต่างจากสมรรถนะของคนที่มีผลงานปกติอย่างไร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งคือ “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” (Social Sensitivity) เป็นปัจจัย

สำคัญที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ของ USIA สามารถทำงานได้ตามนโยบายที่กำหนดมาจากกรุงวอชิงตัน โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สำนักงานตั้งอยู่ แต่สิ่งที่น่าสนใจคือสมรรถนะที่ระบุโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำของเจ้าหน้าที่ ดังนั้น เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) จึงทำการพิสูจน์ว่าสิ่งที่ค้นพบนั้นเป็นจริง โดยนำแบบทดสอบเรื่องความไวต่อการรับรู้ทางสังคมและสมรรถนะอื่น ๆ ซึ่งเป็นชุดเดียวกันที่ใช้ในครั้งแรกไปทดสอบกับกลุ่มเจ้าหน้าที่อีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมีผลการทดสอบออกม้ายืนยันในลักษณะเดียวกันว่า “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” และสมรรถนะหลักที่สำคัญตัวอื่น ๆ นั้น เกี่ยวข้องกับการสร้างผลงาน (Job Performance)

ในปี ค.ศ. 1973 เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) (เสนห์ จุ้ยโต, 2554, น. 122-123) ได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยชี้ให้เห็นว่าการใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการสอบเข้ารับราชการอย่างเช่น แบบทดสอบระดับความสามารถทางสติปัญญา (IQ Test) หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) นั้น ไม่ได้ช่วยให้เข้าใจว่าผู้สมัครงานจะปฏิบัติงานได้อย่างไร โดยแย้งว่าอาจจะไม่มีความจำเป็นที่ผู้สมัครในตำแหน่งพนักงานดับเพลิงหรือตำรวจจะต้องรู้ความหมายของคำศัพท์ยาก ๆ หรือคำอุปมาอุปมัย เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) กล่าวว่า “ถ้าต้องการทดสอบว่าใครจะทำหน้าที่เป็นตำรวจได้ดี ก็ต้องไปดูว่าตำรวจเขาทำอย่างไร” (If you want to test who will be a good policeman, go find out what a policemen does) ผลการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for Competence rather than Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความนี้ระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้นำมาวัดความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม” (ความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาหรือคะแนนสอบ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า “บุคคลที่ทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน อันถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะซึ่งนักวิชาการได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาในเวลาต่อมา

ในปี ค.ศ. 1973 David C. McClelland ร่วมกับนักจิตวิทยาซึ่งเป็นเพื่อร่วมงานชื่อ David Berlew ได้ตั้งบริษัทชื่อ Mcber เพื่อเผยแพร่แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้แนวคิดและการนำตัวแบบสมรรถนะไปใช้มีความแพร่หลายมากขึ้น แม้ว่าในช่วงหลังจะมีการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่แตกต่างออกไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังยึดหลักการที่ McClelland วางไว้ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่นด้วยการระบุนหาคนที่มีความโดดเด่นกว่าคนอื่นและวิเคราะห์สิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งวิธีการนี้อาจจะกำหนดเป็นหลักการทั่วไปได้สองประการ คือ 1) การเน้นความสำเร็จในงานซึ่งมีความโดดเด่น โดยไม่ต้องตั้งสมมติฐานว่าบุคคลนั้นมีบทบาทอะไร และ 2) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นการปฏิบัติตามหลักการนี้ก็คือ สามารถระบุพฤติกรรมซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในหน้าที่หนึ่งได้สำเร็จ

ในปี ค.ศ. 1982 ริชาร์ด โบยatzis (Richard Boyatzis) (อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2546, น. 58) ได้เขียนหนังสือชื่อ “The Competence Manager: A Model of Effective Performance” โดยได้ใช้คำว่า “Competencies” เป็นคนแรกและปี 1996 เขาได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน โดยเน้นว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ในปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel และ C.K.Prahalad (ชูชัย สมิตธิกร, 2556, น. 26) ได้นำคำว่า “competencies” เข้ามาใช้ในแวดวงธุรกิจ โดยกล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง “Competing for the Future” ว่า สมรรถนะหลักของธุรกิจ (core competencies) เป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน และคู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้

1.2 นิยาม และความหมายของสมรรถนะ

“สมรรถนะ” หรือ “Competency” มีนักวิชาการบางท่านมองว่าเป็นความสามารถ ศักยภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคลที่ทำให้ประสบความสำเร็จซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1973 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2555, น. 29) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า “สมรรถนะ” ไว้ว่าคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลปฏิบัติงานที่ดีในเกณฑ์ที่กำหนดตามความรับผิดชอบของตน และจะเห็นได้ว่าแนวคิดเรื่องสมรรถนะนั้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ และความสามารถ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะเหล่านั้น

โดยกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้นจะต้องมีพื้นฐาน ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรมใด ในระดับเท่าใด จึงจะทำให้บุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ริชาร์ด อี โบยาทซิส (Richard E. Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555, น. 3) ให้คำจำกัดความของคำว่า “Competency” ที่ค่อนข้างกว้าง โดยหมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในแต่ละบุคคล คุณลักษณะนี้อาจหมายถึง แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะ (Trait) ทักษะ (Skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Social Role or Aspect of One’s Self Image) หรือความรู้ (A Body of Knowledge) ที่คนต่าง ๆ ต้องนำมาใช้ โดยเขาต้องการตอบคำถามว่า คุณลักษณะแบบใดของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (สุรพงษ์ มาลี, 2549, น. 14-10 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 124) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น และสเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2555, น. 4) ได้ให้คำจำกัดความของ Competency ว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลกับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้และทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานสูง

อากรณ ภู่วิทยพันธุ์ (2558, น. 143) ให้ความหมายว่า Competency หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกอันนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ถือเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ (Output/Outcome) ของงาน ทั้งนี้ปัจจัยตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ Key Performance Indicators Competency จึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สำคัญอันนำไปสู่ความสำเร็จของ KPIs ที่ต้องการให้เกิดขึ้น

เสนห์ จุ้ยโต (2559, น. 198) ให้ความหมายว่า Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคคลที่ทำให้สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จอย่างดีเยี่ยม (superior performance) และแสดงบทบาท (role) ได้อย่างเหมาะสม และเสนห์ จุ้ยโต (เสนห์ จุ้ยโต, 2548 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 27) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า ไม่ได้แตกต่างจาก KSAOs ซึ่งเป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคล ที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง Knowledge (ความรู้) S หมายถึง Skill (ทักษะ) A หมายถึง Ability (ความสามารถ) และ O หมายถึง Other Characteristics (คุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน) แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่สมรรถนะจะเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งาน

ชูชัย สมितिไกร (2556, น. 41) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็น และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำหรือปานกลาง

พยัค วุฒิรงค์ (2555, น. 4-5) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของมิติดผลการปฏิบัติงานที่สามารถสังเกตเห็นได้รวมถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม กระบวนการและองค์การที่เชื่อมต่อกับผลการปฏิบัติงานที่สูง และทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างถาวร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2560, น. 22) ให้ความหมายว่า “Competency” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” คือ คุณลักษณะของปัจเจกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามที่องค์กรวางเป้าหมายไว้

สำนักงานคณะกรรมการการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 4) ได้กำหนดนิยามสมรรถนะว่าเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

นิทัศน์ สิริโชติรัตน์ (2559, น. 87) ให้ความหมายว่า สมรรถนะนั้นมีความหมายในลักษณะของขีดความสามารถ เป็นกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) หรือเรียกกันว่า ‘KSAs’ ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากพฤติกรรม (behaviors) ในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละคนสามารถวัดและสังเกตเห็นได้

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ (Competency) ในความคิดเห็นของผู้ศึกษา สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมภายในของบุคคล ที่เป็นแรงผลักดันให้สามารถทำงานได้สำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ และสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน

1.3 คุณลักษณะของสมรรถนะ

คุณลักษณะของ Competency สุรพงษ์ มาลี (2549 อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต, 2554, น. 124) กล่าวถึงว่า Spencer and Spencer ได้อธิบายว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ซึ่งหากพิจารณาคำนิยามของ Spencer and

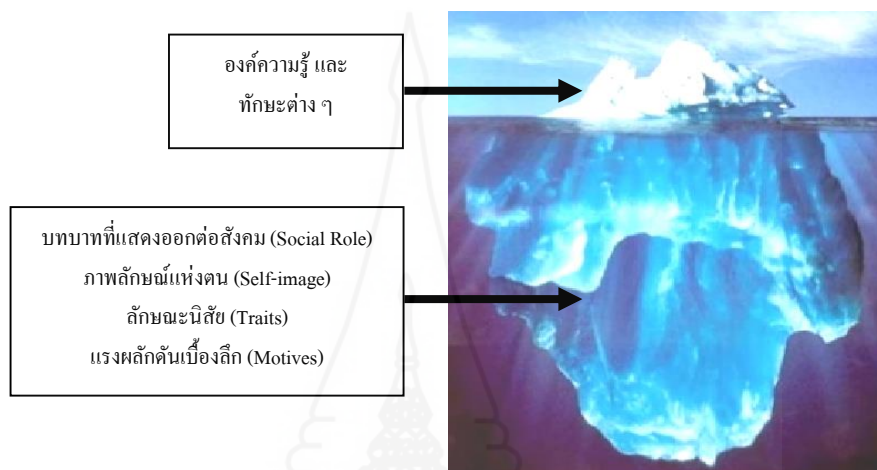
Spencer พบว่า สมรรถนะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1. เป็นสิ่งซึ่งกำหนดคุณลักษณะของคน (underlying Characteristics) กล่าวคือเป็นสิ่งที่ฝังลึกและมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ รวมทั้งใช้เป็น ตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ และพฤติกรรมทำงานได้ด้วย 2. มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน (Causally Related) หมายความว่า สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด 3. สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion Referenced) หมายความว่า สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหน หรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ อารณ ภูวิทย์พันธุ์ (2558, น. 144) ได้กล่าวไว้ว่า Competency เป็นคุณลักษณะของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ต้องการสร้างให้ผู้ปฏิบัติแสดงออกถึงพฤติกรรมนั้น ๆ เช่น หากองค์กรต้องการให้พนักงานมีจิตสำนึกของงานบริการ คุณคิดว่าพนักงานจะรู้หรือไม่ว่าพวกเขาจะต้องแสดงพฤติกรรมอย่างไรที่เรียกว่าการมีจิตสำนึกบริการ การบอกแต่เพียงว่าพนักงานทุกคนจะต้องมีพฤติกรรมอะไร จึงไม่ใช่คำตอบที่ชัดเจน องค์กรจะต้องกำหนดออกมาเป็นพฤติกรรมให้ได้ว่าพนักงานจะต้องแสดงออก และปฏิบัติตนอย่างไรในเชิงของการกระทำ แนวคิดของ Competency จึงเป็นลักษณะพฤติกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติตนตามพฤติกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติตนตามพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นมา เช่น พฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานมีในเรื่องจิตสำนึกของการบริการ ได้แก่ ให้ข้อมูลและพูดจากับลูกค้าอย่างสุภาพ แสดงออกถึงความต้องการช่วยเหลือลูกค้าอย่างเต็มใจและจริง เป็นต้น

จากการศึกษาคุณลักษณะของสมรรถนะในความคิดเห็นของผู้ศึกษาคุณลักษณะของสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดออกมา เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติตนของพนักงาน ซึ่งจะประกอบด้วยพฤติกรรมที่แสดงให้เห็น สามารถสังเกตได้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะการทำงาน และพฤติกรรมที่แฝงอยู่ภายใน ไม่สามารถสังเกตได้ เช่น ทัศนคติ ความเชื่อ จิตสำนึก แรงจูงใจของตนเอง

1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมซึ่งอยู่ภายในของคนที่สามารถสังเกตได้ เช่น ความรู้ ทักษะต่าง ๆ และไม่สามารถสังเกตได้ เช่น ลักษณะนิสัยภายใน แรงผลักดันเบื้องต้น โดยมิ้นกวีวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้อธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังนี้

David C. McClland (1973 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 28-30) ได้อธิบายคุณลักษณะ (characteristic) ของคนว่า เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (iceberg) กล่าวคือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังและส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคุณแต่ละคน เปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองของภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 29)

- 1) ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็น และสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะต่าง ๆ (skills) ที่มีในแต่ละบุคคล
 - (1) ความรู้ (knowledge) เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ เนื้อหาของข้อเท็จจริง หลักการ และแนวคิดเฉพาะด้าน เพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ
 - (2) ทักษะต่าง ๆ (skills) เป็นความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ที่บุคคลรู้และสามารถทำได้อย่างดี
2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่ใหญ่กว่าและมองเห็นได้ยาก ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคุณแต่ละคนเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงผลักดันเบื้องลึก (motives) ลักษณะนิสัย (traits) ภาพลักษณ์ของตนเอง (self image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role)

(1) แรงผลักดันเบื้องลึก (motives) พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลนั้น

(2) ลักษณะนิสัย (traits) คือ ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เป็นความเคยชิน หรือพฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่กำหนดวิธีการปฏิบัติ หรือการตอบสนองอย่างคงที่

(3) ภาพลักษณ์ของตนเอง (self image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ คุณค่าที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่บุคคลมองตนเองว่าเป็นอย่างไร

(4) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลแสดงออกต่อบุคคลอื่น และต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไร

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะในความคิดเห็นของผู้ศึกษา สมรรถนะ ประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม 2 ส่วน คือ 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สังเกตได้ซึ่งสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ได้แก่ (1) ความรู้ คือ ข้อมูลต่าง ๆ ที่บุคคลนั้นมีในตัวเอง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (2) ทักษะ คือ ผลจากการฝึกปฏิบัติงานเกิดความชำนาญ ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างดี และ 2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สังเกตได้ไม่ชัดเจนเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก ได้แก่ (1) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนเองมีบทบาทในสังคมอย่างไร (2) ภาพลักษณ์ภายในของตนเอง คือ สิ่งที่บุคคลคิดว่าเป็นเอกลักษณ์ของตนเองแสดงออกในรูปของทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อมั่นในตนเอง (3) ลักษณะนิสัย คือ พฤติกรรมที่บุคคลกระทำซ้ำ ๆ เป็นความเคยชินจนกลายเป็นบุคลิกประจำตัวของบุคคล (4) แรงผลักดันเบื้องลึก คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของบุคคล ผลักดันให้แสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้

1.5 ประเภทของสมรรถนะ

วิธีการจำแนกหรือการจัดประเภทสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดตัวแบบสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ในแต่ละองค์กรก็จะมีมาตรฐานเดียวกันในการจำแนกหรือการจัดประเภทสมรรถนะบุคคล จากการศึกษาข้อมูลจากหนังสือของนักวิชาการหลายท่าน ประกอบด้วย ชูชัย สมितिไกร (2556) สุรพงษ์ มาลี (2549) ถ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) และณรงค์วิทย์ แสนทอง (2560) ผู้ศึกษาจึงขอสรุปรายละเอียดวิธีการจำแนกหรือการจัดประเภทของสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) สามารถจำแนกได้ 3 ประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกัน ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่องค์กรต้องการให้บุคลากรในทุกสายงาน ทุกตำแหน่งหรือทุกระดับจะต้องมีเหมือนกัน เปรียบได้ว่าเป็นความสามารถหลักหรือคุณค่าขององค์กรที่เกิดจากบุคลากรในองค์กร ซึ่งลักษณะนิสัยของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไรก็สะท้อนไปผลงาน Core Competency จึงมีความสำคัญในการช่วยสนับสนุนให้องค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ดี รวดเร็ว และยั่งยืน และยังเป็นภูมิคุ้มกันช่วยป้องกันความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ Core Competency ยังมีประโยชน์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาองค์กร รวมไปถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาฝึกอบรม และความก้าวหน้าในอาชีพ โดยก่อนที่องค์กรจะนำ Core Competency ไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะของบุคลากร รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถพิเศษหรือพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรนับตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสม การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการให้ค่าตอบแทนที่จูงใจบุคลากรได้จริงในหลายรูปแบบซึ่งไม่จำกัดเฉพาะค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น

2) สมรรถนะตามสายงาน (functional competency) คือ ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะที่บุคคลจะต้องมีเหมือนกันในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานเดียวกัน การจัดกลุ่มงานโดยทั่วไปคำนึงถึง 1. งานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน 2. งานที่มุ่งผลงาน ผลสัมฤทธิ์ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมภารกิจหลักขององค์กร 3. กลุ่มผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสียของงานนั้น ๆ เป็นใคร หรือกลุ่มบุคคลใด เช่น ผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกบัญชีและการเงินก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตก็จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิต ความรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบ ทักษะการควบคุมเครื่องจักร ทักษะการตรวจสอบคุณภาพสินค้า สำหรับประโยชน์ของ Functional Competency สามารถนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคลากร พัฒนาฝึกอบรมบุคลากร ความก้าวหน้าในอาชีพ การจ่ายผลตอบแทน และการประเมินผลงาน

3) สมรรถนะตามบทบาท (role competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เช่น ภาวะความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ ความสามารถในการวางกลยุทธ์ การตัดสินใจ การให้อำนาจผู้อื่น และการสร้างความเชื่อใจ และมีประโยชน์ของการคัดเลือกบุคลากร พัฒนาฝึกอบรมบุคลากร ความก้าวหน้าในอาชีพ การจ่ายผลตอบแทน และการประเมินผลงาน และองค์กรบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ

จากการศึกษาประเภทของสมรรถนะในความคิดเห็นของผู้ศึกษาประเภทของสมรรถนะจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะที่องค์กรต้องการให้บุคลากรทุกคนมีเหมือนกัน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี ความใฝ่รู้ จริยธรรม ความสามารถในการปรับตัว เป็นต้น 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มต้องมีเพื่อปฏิบัติงานในกลุ่มให้สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มงานนั้น ๆ และ 3) สมรรถนะตามบทบาท คือ สมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมาย

1.6 การนำสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และต้องพบเจอกับแรงกดดันจากกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้การบริหารองค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มุ่งหวังให้เป็นแนวทางที่จะส่งเสริมการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ถึงแม้้องค์การจะมีเครื่องมือที่ทันสมัยแต่หากบุคลากรไม่มีสมรรถนะตามที่ต้องการแล้ว คงเป็นไปได้ที่องค์กรจะประสบความสำเร็จจากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการนำสมรรถนะมาใช้ในการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากนักวิชาการหลายท่าน ประกอบด้วย ชำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น (2550) พิชิต เทพวรรณ (2555) ชูชัย สมितिไกร (2556) และเสน่ห์ จุ้ยโต (2559) ผู้ศึกษาจึงขอสรุปรายละเอียด ดังนี้

1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (recruitment and selection) ในขั้นตอนของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ องค์กรจะต้องกำหนดสมรรถนะที่ต้องการของตำแหน่ง รวมไปถึงต้องทราบว่าหาบุคคลที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการจากแหล่งใด ซึ่งในกระบวนการของการคัดเลือกจะใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น แบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์ โดยข้อคำถามที่สร้างมานั้นจะต้องสามารถค้นหาบุคคลที่มีสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน ซึ่งแนวคิดสมรรถนะถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีคุณสมบัติ ความสามารถ และมีความรู้อย่างไร ควรมีสมรรถนะระดับไหนจึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่ใช่ที่สุดกับงานในตำแหน่งนั้น

2) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (training and development) เมื่อองค์กรกำหนดสมรรถนะขึ้นมาแล้ว สมรรถนะก็จะถูกนำมาเป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินพฤติกรรม โดยนำสมรรถนะมาระบุเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ หลังจากประเมินแล้วจะได้ผลการประเมินเชิงประจักษ์ บุคลากรทราบและเข้าใจว่าตนเองมีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด จะต้อง

พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรได้อย่างไร และองค์กรสามารถนำผลประเมินมากำหนดสิ่งที่ต้องพัฒนาในตัวบุคลากร จากนั้นจึงทำการออกแบบ โครงการการพัฒนา และอบรมบุคลากรในแต่ละระดับ ซึ่งการอบรมพัฒนาดังกล่าวสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง และเกิดความชัดเจน

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) สมรรถนะใช้เป็นมาตรฐานของการประเมิน โดยการนำสมรรถนะมากำหนดพฤติกรรมในการประเมินบุคลากร ทำให้การประเมินเป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมินเนื่องจากมีความชัดเจน ผลที่ออกมาจึงช่วยลดข้อขัดแย้งและความคับข้องใจของผู้ถูกประเมินได้รวมทั้งช่วยให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบจุดอ่อนที่ต้องพัฒนา และหน่วยงานสามารถจัดหลักสูตรการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากร เพื่อสร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามที่ต้องการต่อไป

4) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) นำระบบสมรรถนะมากำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม จากที่จ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาที่เปลี่ยนมาจ่ายตามระดับสมรรถนะทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความยุติธรรม และยังเป็นแรงผลักดันในบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้น เพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น องค์กรก็จะประโยชน์จากผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Succession Planning) ผลที่ได้จากการประเมินโดยการยึดหลักสมรรถนะนั้น สามารถนำมาจัดกลุ่มบุคลากรแยกตามระดับสมรรถนะทักษะ ความสามารถได้อย่างชัดเจน จากนั้นจึงทำการคัดสรรบุคลากรที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมในตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น เพื่อการวางแผนพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งต่าง ๆ การเลื่อนขั้นที่เหมาะสม หรือโยกย้ายตำแหน่งตามความสามารถ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ดี เนื่องจากบุคคลที่มีความสามารถสูงหากได้รับการพัฒนาแล้วย่อมแสดงความสามารถได้ดี ผลงานที่เกิดขึ้นก็จะมีประโยชน์ต่อองค์กร

1.7 ความสำคัญและประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

Competency ของบุคลากรมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการแปรวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Competency จึงมีความสำคัญและมีประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่ก่อนรับบุคลากรเข้ามาทำงานจนกระทั่งบุคลากรออกจากงาน จากการศึกษาข้อมูลจากนักวิชาการหลายท่านประกอบด้วย วัฒนา ล่วงลือ (2550 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554; พยัค วุฒิรงค์, 2555; ชูชัย สมितिไกร, 2556 และภิญญาดา รื่นสุข, 2560) สามารถสรุปความสำคัญและประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร ดังนี้

1) ช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานของสมรรถนะตามตำแหน่งที่องค์กรต้องการ โดยการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruit and Selection) นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2) ช่วยให้องค์กรทราบระดับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่และบุคลากรก็สามารถประเมินตนเอง ด้วยการเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะของตนกับสมรรถนะที่องค์กรต้องการได้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) จากการวัดสมรรถนะที่ต้องการแทนการทดสอบคุณลักษณะ ข้อมูลการประเมินแสดงเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) เมื่อบุคลากรทราบว่าตนเองขาดสมรรถนะในด้านใดจะต้องพัฒนาในเรื่องใดก็จะตนเองสามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ ในส่วนขององค์กรนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและช่วยลดความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้ ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการวัดและทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าความสำเร็จไม่ได้เกิดจากโชคชะตาที่ช่วยแต่เกิดจากความสามารถของตนเอง

3) ช่วยให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ เนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็น หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทราบผลระดับสมรรถนะของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนการฝึกอบรม หรือจัดทำแผนการพัฒนาตามสายงาน (Career Development Plan) และหลักสูตรฝึกอบรมก็ต้องออกแบบ (Design) กำหนดเนื้อหาวิชา (Content) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่องค์กรต้องการพัฒนา เมื่อองค์กรพัฒนาสมรรถนะได้สำเร็จก็จะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรมีสมรรถนะตามระดับที่ต้องการ จนในที่สุดกลายเป็นสมรรถนะเฉพาะองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายต่อไป

4) ช่วยให้การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits) เกิดความยุติธรรมกับผลงานที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม นำไปสู่การธำรงรักษาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีผลงานที่สูงขึ้น ช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากองค์กรจ่ายค่าตอบแทนต่ำเกินไปก็ย่อมเกิดปัญหาการเข้าออกของบุคลากรและปัญหาความสัมพันธ์ในการทำงาน

5) ช่วยในการบริหารจัดการผู้ที่มีความสามารถสูง (Talent People) โดยการนำผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละสายงานและในแต่ละตำแหน่งมาจัดกลุ่มตามความสามารถของบุคลากรซึ่งสามารถเห็นได้ชัดเจนว่าบุคคลใดเป็นผู้มีความสามารถสูง ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะทำผลงานให้องค์กรในระดับสูงช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุผลดังกล่าว

องค์การจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่เก่ง (Talent) และองค์การควรพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถสูงขึ้น โดยการดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อสร้างบุคลากรในการขับเคลื่อนการทำงานต่อไป

1.9 การนำสมรรถนะมาใช้กับระบบราชการไทย

ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าจากหนังสือของนักวิชาการหลายท่านประกอบด้วย สำนักงาน ก.พ. (2552) กุลชน ธนาพงศธร (2549) รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม (2547) ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฑาทิพย์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553, น. 69) พิชิต เทพวรรณ (2555) และเสน่ห์ จุ้ยโต (2558) ผู้ศึกษาขอแนะนำเสนอรายละเอียดดังนี้

จากวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ทำให้ประเทศไทยต้องปฏิรูประบบราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบราชการ โดยการลดจำนวนกำลังคน ลดกรอบอัตรากำลัง และเพิ่มสมรรถนะของกำลังคนที่เหลืออยู่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความคุ้มค่า และประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ การมีส่วนร่วม ตรวจสอบได้ โดยนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดในการพัฒนาระบบราชการมีแนวคิดมาจากหลักในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) จากเดิมที่เน้นเฉพาะความรู้ความสามารถของบุคคล พบว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในระดับที่ใกล้เคียงกันกลับแสดงผลงานออกมาต่างกัน จึงมีนักวิชาการหลายท่านสนใจในความแตกต่างกันที่เกิดจากองค์ประกอบใดที่ส่งผลต่อการแสดงผลงานที่ดี ซึ่งสรุปกันว่า คือ คุณลักษณะเชิงลึกของบุคคลที่แสดงออกในลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบแนวคิดสมรรถนะ จึงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่น โดยหากองค์การของรัฐนำแนวคิดนี้ไปใช้บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ผลของการปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สูงแก่ประชาชนอย่างยิ่ง

แนวคิดสมรรถนะ (Competency) ได้ถูกนำมาใช้ในประเทศไทยโดยองค์การที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำ หลังจากนั้นจึงแพร่หลายมาถึงบริษัทชั้นนำในประเทศไทย เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เครือปูนซีเมนต์ไทย ชิน คอร์ปอเรชั่น ไทยธนาคาร ฯลฯ หลังจากนำมาใช้แล้วได้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน พิชิต เทพวรรณ (2555) ได้กล่าวว่า บริษัทในเครือปูนซีเมนต์ไทย ทำให้เกิดการตื่นตัวในการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ไปทดลองใช้ในหน่วยงานของราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้างบริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด มาเป็นที่ปรึกษาเพื่อทดลองนำแนวคิดการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (SES) ในระบบ

ราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต และต่อมาก็มีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยการประยุกต์ใช้ในการออกแบบสมรรถนะของบุคคลให้มีความเหมาะสมตามท้องที่การต้องการอยู่พื้นฐานของทักษะ ความรู้ และความสามารถ

เสนีย์ จุ้ยโต (2558) กล่าวว่า การออกกฎหมาย ระเบียบ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ เริ่มจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และในปี 2546 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 7 ประการ โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นการสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ ซึ่งก็คือการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถจัดการทรัพยากรบุคคล (Staff) ให้มีจิตสมรรถนะ และทักษะความสามารถ (Skill) โดยมีวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งที่ระบุการยกยิดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงหรือเทียบเท่าเกณฑ์สากล โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด ไว้ว่า ข้าราชการไทยได้รับการพัฒนาจิตความสามารถตรงตามที่กำหนดไว้อย่างน้อยร้อยละ 80 โดยเฉลี่ยในปี 2550 และ กุลชน ธนาพงศธร (2549) กล่าวว่า ในปี 2547 คณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารคนทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน (HR Scorecard) ประกอบด้วย ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลและคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการจากมติดังกล่าวนี้ส่งผลให้ส่วนราชการและจังหวัดต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่ และการเสริมสร้างสมรรถนะของส่วนราชการและจังหวัดตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จดังกล่าว ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 - พ.ศ. 2551) ซึ่งในกฎหมาย และแผนต่าง ๆ ดังกล่าว มีการระบุถึงการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐบนฐานสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (ม.ป.ป.) กล่าวว่า มีผลศึกษาที่สนับสนุนว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้ว จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ศิริรัตน์ พิริยชนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553, น. 69) ได้กล่าวว่า ระบบสมรรถนะได้ฝังตัวเข้ากับระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ที่สำนักงาน ก.พ. เป็นเจ้าภาพ ซึ่งต่อมาได้ประกาศเป็นพระราชบัญญัติระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2551

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้ระบุนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบอิงสมรรถนะจะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่น หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการเพื่อกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลักให้เสร็จภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2552 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป และสำนักงาน ก.พ. (2553) ได้จัดส่งหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหารซึ่งหนังสือเวียนทั้ง 2 ฉบับ ได้กำหนดให้ส่วนราชการศึกษามาตรฐานและคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ แล้วดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และแต่ละระดับชั้นงาน โดยในแต่ละสมรรถนะจะต้องมีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ

สำนักงาน ก.พ. (2552) ระบุว่า การกำหนดสมรรถนะไว้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งซึ่งรูปแบบของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประกอบด้วย ประเภทตำแหน่ง ชื่อสายงาน ชื่อตำแหน่งในสายงาน ระดับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

คณะทำงาน โครงการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ได้ดำเนินการศึกษาและจัดทำต้นแบบสมรรถนะ Competency Model สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย โดยดำเนินการร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) สำหรับระบบข้าราชการไทย ใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพของข้าราชการพลเรือนไทยในระยะยาว เพื่อพัฒนาระดับสมรรถนะขององค์การราชการ รวบรวมข้อมูลที่เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย โดยทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานของรัฐ และข้อมูลจาก 3 ส่วน คือ

- 1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยการประชุมร่วมกันระหว่างข้าราชการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงาน เพื่อประชุมให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน และยังเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ ด้วยการ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical incident

2) แบบสำรวจลักษณะงานจากราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ

3) ข้อมูลข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ จาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด

สำนักงาน ก.พ. (2538) ได้ระบุว่าจากแผนการปฏิรูประบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. จึงดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาทำการพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสามส่วนข้างต้น ได้นำมาจัดทำเป็น โมเดลสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน มีรายละเอียดดังนี้

1) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือนประกอบด้วย (สำนักงาน ก.พ., 2553, พฤศจิกายน)

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)

(2) บริการที่ดี (Service Mind - SERV)

(3) การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)

(4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity - ING)

(5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW)

การนำต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไปใช้ ปัญหาอาจจะเกิดในกรณีของการนำเหตุการณ์ในการทำงานจริงมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะ เช่น การตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงนั้น เจ้าพนักงานงานธุรการที่รับส่งหนังสือดังกล่าวอ้างว่า งานรับหนังสือก็จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ จึงเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 5 เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาในมิติของขนาดของผลกระทบจะพบว่างานธุรการจะไม่สามารถแสดงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 5 ได้เพราะการตัดสินใจนั้นไม่ใช่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ ดังนั้น จึงควรพิจารณาในหลาย ๆ มิติประกอบด้วยคำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

(2) การบริการที่ดี

บริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่ บริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี

(3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะส่งเสริมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

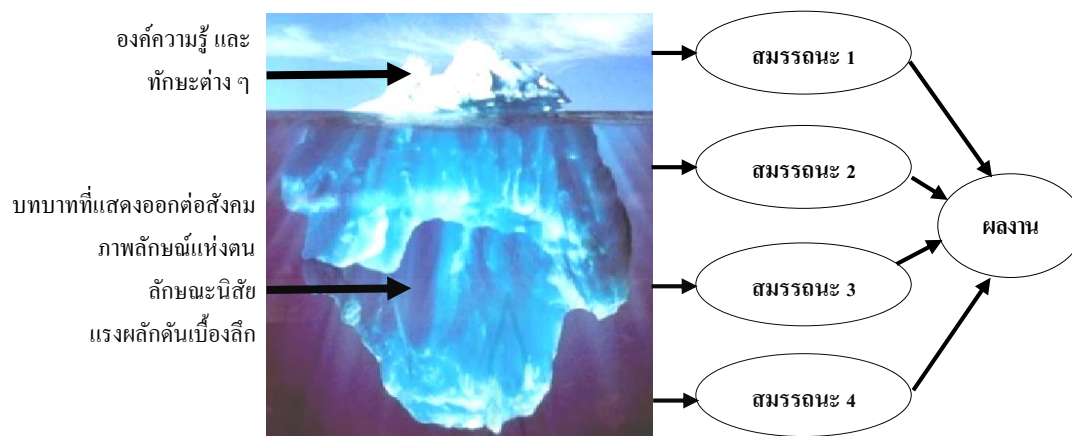
(4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

(5) การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่า รวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลที่อธิบายในรูปของภูเขาน้ำแข็ง ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่าง ๆ โดยความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน

ที่มา: การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 30)

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะหรือ Competency Model กำหนดให้แต่ละกลุ่มงาน มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ตามทีผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จากหนังสือและบทความของนักวิชาการ ได้แก่ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2557) เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2557) สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ขอสรุปรายละเอียด ดังนี้

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) คือ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานภาครัฐ โดยนำเอาเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการทำให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น

2.1 ความเป็นมาของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

กระแสโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลต่อการบริหารภาครัฐในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ส่งผลให้ในหน่วยงานภาครัฐต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน จากเดิมการบริหารงานภาครัฐให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามกรอบแนวคิดหรือตัวแบบระบบราชการในอุดมคติตามแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่ยึดกฎระเบียบ หลักกฎหมาย มีสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดการบริหารที่สามารถควบคุมการใช้ดุลพินิจในการทำงานได้ ป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและการแทรกแซงทางการเมือง ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้ผลในอดีต ต่อมาหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์จากนักวิชาการหลายท่านซึ่งให้เห็นว่าแนวคิดหรือตัวแบบระบบราชการในอุดมคติมีความขัดแย้งกันในตัวไม่สามารถใช้บริหารจัดการภาครัฐได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการบริหารงานภาครัฐที่สร้างปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมายอีกทั้งการบริหารงานก็ไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ในทศวรรษ 1990 เดวิด ออสบอร์น และเทด แกะบลี (David Osborne & Ted Gaebler) ได้เสนอแนวคิดของ Reinventing Government ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ ให้ระบบราชการให้ความสำคัญในผลของการปฏิบัติงานซึ่งเป็นพาราไดม์ที่ได้รับการยอมรับทางรัฐประศาสนศาสตร์เป็นอย่างมาก อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นให้หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการนำวิธีการบริหารงานแบบเอกชนและการนำเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาปรับใช้

2.2 ความเป็นมาของการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้กับหน่วยงานภาครัฐของไทย

นับตั้งแต่สมัยรัชการที่ 5 เกิดการปฏิรูประบบราชการ โดยมีการยกเลิกระบบจตุสดมภ์ เปลี่ยนมาเป็นกระทรวงแทน จนถึงปัจจุบันได้มีการประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2541 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2544 และมีการประกาศใช้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ทำให้เกิดผลงานการปฏิรูปที่สำคัญ ดังนี้

- 1) โครงการเกษียณอายุ เพื่อปรับลดกำลังคนในภาครัฐ
- 2) การยึดหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อผลักดันให้ระบบราชการไทยได้ยึดเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งปัจจุบันได้ตราเป็น “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” โดยให้ความสำคัญต่อการบริหารราชการอย่างสุจริต โปร่งใส สามารถเปิดเผยข้อมูลและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมืองและนโยบายสาธารณะ และการตรวจสอบใช้อำนาจของรัฐในทุกขั้นตอน

3) การนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการและการจัดการภาครัฐ ซึ่งในประเทศไทยเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” หลังจากมียุทธศาสตร์แล้วก็มีประกาศมาตรการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามมาอีกมากมาย

4) ให้ความสำคัญกับผลงานจากการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐในแต่ละหน่วยงานได้วิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของตนเองเพื่อนำมากำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในอนาคต

2.3 แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

2.3.1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดเป้าหมายเพื่อให้การบริหารราชการบรรลุนในเรื่องเกิดผลประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนในการทำงานที่เกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ ดังนี้

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล และหลักการตอบสนอง

2) ค่านิยมประชาธิปไตย ประกอบด้วย ภาวะรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

3) ประชาธิปไตย ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ และหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ

4) ความรับผิดชอบต่อการบริหาร ประกอบด้วย หลักคุณธรรม/จริยธรรม

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 หลักย่อย ดังนี้

1) หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมไปถึงการลดระยะเวลาและขั้นตอนที่ยุ่งยากให้รวดเร็ว

2) หลักประสิทธิผล หมายถึง การปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีขั้นตอนการทำงานที่มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มีระบบเป็นมาตรฐาน มีการติดตามผลเพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

- 3) หลักตอบสนอง หมายถึง ในการปฏิบัติงานสามารถให้บริการให้เสร็จสิ้นตามเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่น มีคุณภาพ ตรงตามความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ
- 4) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หมายถึง การปฏิบัติงานต้องสามารถชี้แจงกับผู้สงสัยได้ มีการรายงานความก้าวหน้า และมีการเตรียมการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า
- 5) หลักเปิดเผย/โปร่งใส หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ มีข้อมูลข่าวสารสำหรับการเปิดเผยที่เชื่อถือได้
- 6) หลักนิติธรรม หมายถึง ใช้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานได้อย่างเคร่งครัด ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิและเสรีภาพของผู้รับบริการ
- 7) หลักความเสมอภาค หมายถึง การปฏิบัติงานต่อผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมในทุกกลุ่มโดยไม่แบ่งแยก
- 8) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามที่จะพยายามหาข้อตกลงร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้เสียได้ โดยการรับฟังและเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้อง
- 9) การกระจายอำนาจ หมายถึง มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติราชการเพื่อดำเนินงานให้แก่ผู้ปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
- 10) คุณธรรม/จริยธรรม หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยการมีจิตสำนึกรับผิดชอบ มีศีลธรรม มีคุณธรรม รวมไปถึงการยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่
 - (1) I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูก
 - (2) A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวก และมีจิตบริการ
 - (3) M - Morality มีศีลธรรมและจริยธรรม
 - (4) R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชน
 - (5) E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
 - (6) A - Accountability ตรวจสอบได้
 - (7) D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
 - (8) Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานของระบบราชการจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประเทศชาติและประชาชน เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติงานยึดหลักในการทำงานที่ดีแล้วผลที่ได้ก็จะมีตามมาเช่นกันซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับ *Reinventing Government*

David Osborne และ Ted Gaebler ได้เขียนหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” หลังจากถูกตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมากถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของภาคราชการ ในหนังสือดังกล่าวมีรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการที่จะให้ระบบราชการปรับเปลี่ยน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ให้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงไม่ต้องลงมือปฏิบัติงาน
- 2) ชุมชนได้รับมอบอำนาจจากระบบราชการและเป็นเจ้าของระบบต่าง ๆ
- 3) แข่งขันการให้บริการสาธารณะแก่ผู้รับบริการ
- 4) เป็นระบบที่ปฏิบัติงานโดยมีพันธกิจเป็นตัวขับเคลื่อน เปลี่ยนจากเดิมที่ปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดไว้
- 5) เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มากกว่าบึงจายนำเข้าและขั้นตอนในการทำงาน
- 6) เป็นระบบที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก
- 7) ดำเนินงานแบบรัฐวิสาหกิจที่มุ่งหารายได้มากกว่ารายจ่าย
- 8) มีการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไว้ล่วงหน้า
- 9) มีการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน
- 10) สามารถปรับเปลี่ยนได้ เน้นการแข่งขันหรือเน้นการตลาด

2.3.3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

การนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการภาครัฐมาใช้บริหารจัดการภาครัฐถือเป็นเครื่องมือสำหรับการยกระดับคุณภาพของหน่วยงานให้มีศักยภาพในระดับมาตรฐานสากล โดยนำมาส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการประเมินองค์การในมิติต่าง ๆ จากนั้นมีการปรับปรุงทุกด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อประชาชน

สำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐวัดความสำเร็จและปรับปรุงองค์การเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ในแต่ละระดับจนสามารถยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีกรอบในการประเมินองค์การด้วยตนเอง ประกอบด้วย 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ เป็นการประเมินตนเองของผู้บริหาร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินผลการดำเนินการ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้ทำงานได้สอดคล้องกับทิศทางของหน่วยงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้บรรลุพันธกิจ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินงานและแนวโน้มขององค์การในมิติต่าง ๆ

PMQA ถือเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาระบบราชการที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะเน้นให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย และประชาชน โดยการจัดทำยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัติแล้วสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (KPI)

KPI เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถตอบโจทยว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายในแต่ละโครงการหรือไม่ หากสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายแล้วก็จะส่งผลต่อความสำเร็จทั้งระบบ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการทำให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ความคุ้มค่าในภารกิจ

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ 4 มิติ ได้แก่

1) มิติด้านประสิทธิผล เพื่อแสดงผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ

2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ เพื่อแสดงผลการให้บริการกับผู้รับบริการ

3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เพื่อแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน

4) มิติด้านการพัฒนาองค์การ เพื่อแสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

2.3.5 ทฤษฎีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การนำสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาข้อมูลจากหนังสือของนิทส์น์ คิริโซติร์ตัน (2559) ขอสรุปรายละเอียด ดังนี้

เพื่อให้องค์การมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดได้มีการปรับเปลี่ยนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการ (integration) ในกิจกรรมพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคตของปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ โดยที่ประสิทธิผลขององค์การนั้น กิลเลย์ และเอ็กแลนด์ (Gilley and Eggland, 1989) วัดได้จากความสามารถในการแข่งขันหรือความสามารถในการทำกำไรขององค์การ โดยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบไปด้วย การพัฒนาปัจเจกบุคคล (individual development) การพัฒนาอาชีพ (career development) และการพัฒนาองค์การ (organization development)

นิทส์น์ คิริโซติร์ตัน (2559, น. 12) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการพัฒนาและสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่บุคคล โดยผ่านการพัฒนาองค์การและการฝึกอบรมพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพ การปรับปรุงคุณภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อธิบายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1) การพัฒนารายบุคคล (individual development) เป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยการใช้องค์กรพัฒนาบุคคลมาแก้ไขจุดอ่อน สร้างศักยภาพให้บุคคลทำงานได้ดีขึ้น ส่งผลให้ผลงานขององค์การเกิดประสิทธิผล

2) การพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นการกำหนดทิศทางความก้าวหน้าในตำแหน่งในองค์การ เป็นการวางแผนเพื่อให้บุคคลได้เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการโอกาสในการฝึกทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

3) การพัฒนาองค์การ (organization development) เป็นการปรับปรุงคุณภาพทั่วไปในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เพื่อให้ทุกคนเกิดความตระหนักในการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้การแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ

4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม ผู้ประเมินสามารถอธิบายให้ผู้ถูกประเมินได้ ซึ่งทำให้เกิดการยอมรับและเกิดความศรัทธา และผู้ถูกประเมินต้องทำการทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการกำหนดวิธีการทำงานในอนาคต

การปรับระบบความคิดของคน เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่เกิดจากการสร้างบุคคลในองค์การให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (learning personnel) ในระบบราชการจะปรับเปลี่ยนความคิด พฤติกรรม และการเรียนรู้ เพื่อหล่อหลอมคนให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การถือเป็นเรื่องที่ทำยากยิ่งกว่าเอกชน เนื่องจากการปรับระบบความคิดของคนในองค์การมีภูมิหลัง ความคิดพื้นฐาน ทัศนคติ นิสัยแตกต่างกัน

3. ข้อมูลเกี่ยวกับคุรุสภา สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และบุคลากร

3.1 ประวัติโดยสังเขปของคุรุสภาและสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

การควบคุมและรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพครูของไทย มีมานานก่อนวิชาชีพชั้นสูงหลายวิชาชีพ ในปี พ.ศ. 2438 มีการอบรมครูเป็นครั้งแรกที่ “วิทยาทานสถาน” ซึ่งเจ้าพระยาภาสกรวงศ์ (พร บุนนาค) เสนาบดีคนแรกเป็นคนจัดตั้งขึ้นที่ ลี้ก๊กพระยาศรีโกล์ห้างแอลซีริกันดี ผู้อบรมคนแรก คือ เจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรี

ปี พ.ศ. 2443 มีการจัดตั้งสภาสำหรับอบรมและประชุมครูขึ้นที่วัดใหม่วินัยชำนาญ แขวงบางกอกน้อย จังหวัดธนบุรี ใช้ชื่อว่า “สภาไทยจารย์” เปิดทำการสอนครูทุกวันพระอันเป็นวันหยุดราชการ (ก่อนเกิดหนังสือพิมพ์ไทยจารย์เล่มแรก ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ของครูออกในเดือนพฤศจิกายน)

ปี พ.ศ. 2445 กรมศึกษาธิการจัดตั้ง “สามัคยาจารย์สโมสรสถาน” เพื่อใช้เป็นที่พักผ่อนอบรมและสอนครูขึ้นที่โรงเรียนทวีธาภิเษก โดยมีเจ้าพระยาเสด็จสุเรนทราธิบดี (ม.ร.ว.เปีย มาลากุล) เป็นสภานายกคนแรก ซึ่งต่อมาได้ย้ายไปตั้งอยู่ในโรงเรียนมัธยมวัดราชบูรณะ (โรงเรียนสวนกุหลาบ)

ปี พ.ศ. 2447 สามัคยาจารย์สโมสรสถานยกฐานะเป็นสมาคมใช้ชื่อว่า “สามัคยาจารย์สมาคม” กิจการของสามัคยาจารย์สมาคมได้สร้างความเจริญเพิ่มพูนความรู้และความสามัคคีให้แก่ครูด้วยดีมาเป็นเวลา 40 ปีเศษ ต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติครูพุทธศักราช 2488 จัดตั้ง “คุรุสภา” ขึ้นเป็นสภาในกระทรวงศึกษาธิการ โดยที่คุรุสภามีวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายกว้างขวางครอบคลุมกิจการของสามัคยาจารย์สมาคม จึงมีการรวมงานและ

ทรัพย์สินของสามัคยาจารย์สมาคมมาเป็นของคุรุสภา และจัดตั้งสโมสรสามัคยาจารย์สมาคม
ขึ้นใหม่เป็นแผนกหนึ่งในคุรุสภา

ปี พ.ศ. 2488 รัฐบาลในสมัยนายควง อภัยวงศ์ เป็นนายกรัฐมนตรีและ
นายทวี บุญยเกตุ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้เล็งเห็นถึงปัญหาวิกฤติในวิชาชีพครู
กล่าวคือ คนดี คนเก่ง ไม่อยากเรียนครู และครูเก่ง ครูดีมีความสามารถจำนวนมากได้ละทิ้งอาชีพครู
ไปประกอบอาชีพอื่น จึงได้ตราพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 ขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติวิชาชีพ
ครูดังกล่าว โดยมีสาระสำคัญคือให้มีสภาในกระทรวงศึกษาธิการ เรียกว่า "คุรุสภา" มีฐานะเป็น
นิติบุคคลมีอำนาจหน้าที่ให้ความเห็นเรื่อง นโยบายการศึกษา และวิชาการศึกษาทั่วไปแก่
กระทรวงศึกษาธิการ ควบคุมจรรยาและวินัยของครู รักษาผลประโยชน์ และส่งเสริมฐานะครู และ
ครอบครัวให้ได้รับความช่วยเหลือตามสมควร ส่งเสริมความรู้และความสามัคคีของครู และ
ทำหน้าที่แทน ก.พ. เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและได้จัดตั้งสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาขึ้นเป็น
ครั้งแรกในกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2488 ข้าราชการประจำของ
กระทรวงศึกษาธิการที่ได้รับแต่งตั้งให้มารักษาราชการตำแหน่งต่าง ๆ ชุดแรก มีจำนวน 9 ท่านมี
พระยาจินดารักษ์ (อธิบดีกรมพลศึกษา) เป็นผู้รักษาราชการในตำแหน่งเลขาธิการคุรุสภา เป็นผู้ลงนาม
ในคำสั่งแต่งตั้ง เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2488 คุรุสภาจึงกำหนดให้วันที่ 2 มีนาคมของทุกปี
เป็นวันครบรอบการสถาปนาสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ต่อมาเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้น ได้บัญญัติ
ไว้ในมาตรา 53 ว่าให้มืองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็น
องค์กรอิสระ ภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่
กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตาม
มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหาร
การศึกษา และมาตรา 73 บัญญัติว่า ให้มีการแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488

ปี พ.ศ. 2546 รัฐบาลในสมัยของพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี และ
นายปองพล อดิเรกสาร เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ตราพระราชบัญญัติสภาครูและ
บุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ออกมาบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 12 มิถุนายน 2546 กำหนดให้มืองค์กร
วิชาชีพ 2 องค์กร คือ (1) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีฐานะเป็นนิติบุคคล อยู่ในกำกับของ
กระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมและรักษามาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากร
ทางการศึกษา และ (2) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากร
ทางการศึกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคล อยู่ในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม
สวัสดิการ สวัสดิภาพ และส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

“คุรุสภา” มีเจตนารมณ์สำคัญในการพัฒนาวิชาชีพ รวมทั้งสืบทอดประวัติศาสตร์ และเจตนารมณ์ของคุรุสภาในการเป็นสภาของครู ทั้งนี้พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 8 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของคุรุสภาให้ทำหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาต กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พัฒนาวิชาชีพ กำกับนโยบายและแผนพัฒนาวิชาชีพ ประสาน ส่งเสริม การศึกษา และการวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ โดยมีคณะกรรมการคุรุสภาทำหน้าที่บริหาร และดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ และมีสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานของคุรุสภาในการขับเคลื่อนภารกิจของคุรุสภา ตามมติและนโยบายของคณะกรรมการคุรุสภา โดยพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 34-42 กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีเลขาธิการคุรุสภา จำนวน 1 คน เป็นผู้บริหาร สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ทำหน้าที่บริหารกิจการของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รวมทั้ง ดำเนินการตามที่ประธานกรรมการคุรุสภา คณะกรรมการคุรุสภา ประธานกรรมการมาตรฐาน วิชาชีพ และคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพมอบหมาย โดยคณะกรรมการคุรุสภาเป็นผู้มีอำนาจใน การสรรหา แต่งตั้ง และถอดถอนเลขาธิการคุรุสภาโดยต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและไม่มีลักษณะ ต้องห้ามตามที่คุรุสภากำหนด มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี ในส่วนของพนักงานเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประเภทพนักงานองค์การของรัฐ โดยมีเลขาธิการ คุรุสภาเป็นผู้บังคับบัญชา มีอำนาจในการ บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อน ลด ตัดเงินเดือนหรือค่าจ้าง ลงโทษ ทางวินัยพนักงานเจ้าหน้าที่ ตลอดจนให้พนักงานเจ้าหน้าที่ออกจากตำแหน่งตามข้อบังคับที่ คณะกรรมการคุรุสภากำหนด

“คุรุสภา” คือ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลภายใต้ การกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นหน่วยงานรับผิดชอบ เกี่ยวกับการดำเนินงานของคุรุสภาซึ่งเป็นสภาวิชาชีพ จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ คือ พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็น หน่วยงานของรัฐประเภทองค์การมหาชน ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2550 ที่ได้ เห็นชอบหลักเกณฑ์การจำแนกประเภทหน่วยงานของรัฐจำแนกหน่วยงานของรัฐในสังกัดฝ่าย บริหาร ออกเป็น 4 ประเภท คือ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และหน่วยงานของรัฐ รูปแบบใหม่ ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ รวมทั้งดำเนินการกิจการให้บริการสาธารณะเช่นเดียวกับที่ กำหนดไว้ในมาตรา 5 ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 อยู่ในกลุ่มที่ 3 โดยได้รับ งบประมาณแผ่นดินในลักษณะเงินอุดหนุน

3.2 โครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นหน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของคุรุสภา ประสาน และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการอื่นที่คุรุสภามอบหมาย โดยได้แบ่งหน่วยงานภายในเป็นสำนักงาน ดังนี้

- 1) สำนักมาตรฐานวิชาชีพ
- 2) สำนักทะเบียนและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 3) สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและนิติการ
- 4) สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ
- 5) สำนักนโยบายและแผน
- 6) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 7) สำนักอำนวยการ
- 8) สถาบันคุรุพัฒนา
- 9) กลุ่มพัฒนาระบบงาน

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดไว้ ดังนี้

ข้อ 6 ให้หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าระดับกลุ่ม โดยขึ้นตรงต่อประธานกรรมการคุรุสภา

ข้อ 7 ส่วนงานของสำนักงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

(1) สำนักมาตรฐานวิชาชีพ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เสนอแผนงานและแนวทางในการกำหนดและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพทางการศึกษา การรับรองปริญญา ประกาศนียบัตร และวุฒิปริญญาทางการศึกษา เพื่อการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การรับรองคุณวุฒิการศึกษาเพื่อการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การรับรองความรู้และประสบการณ์วิชาชีพทางการศึกษา การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และวิธีการทดสอบเพื่อรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การรับรองความชำนาญในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การกำหนดระดับคุณภาพของมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การประเมินระดับคุณภาพของผู้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การกำหนดหลักเกณฑ์การต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

(2) สำนักทะเบียนและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการเสนอแผนงานและแนวทางในการจัดระบบงานใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

ทางการศึกษา การจัดทำและดูแลรักษาทะเบียนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาและทะเบียนสมาชิกคุรุสภา และการดำเนินการอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาในกรณีอื่น ๆ รวมทั้งการตรวจสอบรับรองข้อมูลการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา งานบริหารทั่วไปทางการทะเบียนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

(3) สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและนิติการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรับเรื่องร้องเรียนการประพฤติผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ การรวบรวมข้อมูลการประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ การดำเนินงานกระบวนการสืบสวน สอบสวน และการพิจารณาการประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการดำเนินการแจ้งคำวินิจฉัยกรณีการประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพตามกฎหมายกำหนด การพักใช้ใบอนุญาตหรือเพิกถอนใบอนุญาต การอุทธรณ์กรณีไม่ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ไม่ต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และไม่ออกใบแทนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ การอุทธรณ์คำวินิจฉัยกรณีประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ การดำเนินการทางวินัยแก่พนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน การอุทธรณ์ร้องทุกข์ของพนักงานเจ้าหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาด้านกฎหมายของส่วนงานภายในสำนักงานเกี่ยวกับการดำเนินการคดีแพ่ง คดีอาญา คดีปกครอง และดำเนินการรวบรวมตรวจสอบและพิจารณากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของคุรุสภา รวมทั้งให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการทำสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างคุรุสภากับหน่วยงานภายนอก และงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

(4) สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การยกย่องและผดุงเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ การเสนอแผนงานและแนวทางการพัฒนาการส่งเสริม การสนับสนุน การยกย่องและการผดุงเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ให้มีการประพฤติปฏิบัติ ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รับรองวุฒิบัตรและกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา การประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ และผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การเสริมสร้าง และเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิและกองทุนของคุรุสภา มูลนิธิรางวัลสมเด็จเจ้าฟ้ามหัจฉริ และงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

(5) สำนักนโยบายและแผน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาวิชาชีพ ประสาน ส่งเสริมการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนงานโครงการของคุรุสภา การจัดทำข้อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรี เกี่ยวกับนโยบายหรือปัญหาการพัฒนาวิชาชีพทาง

การศึกษา การประกอบวิชาชีพทางการศึกษา หรือการออกกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศต่าง ๆ การจัดตั้ง จัดสรร และบริหารงบประมาณ วิจัย ติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน การควบคุมภายใน การจัดทำรายงานประจำปีเสนอคณะกรรมการคุรุสภา เพื่อเสนอคณะรัฐมนตรี การประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพขององค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ การระดมทรัพยากร ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพันธกิจของ คุรุสภา และงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

(6) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการเสนอ นโยบาย วางแผน กำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริม ติดตามการใช้และการให้บริการ เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผลข้อมูล ระบบงานสารสนเทศ เพื่อการบริหาร ระบบคลังข้อมูลและสถิติ การบริหารจัดการฐานข้อมูล ระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การบริหารจัดการเว็บไซต์ของคุรุสภา การจัดทำ ข้อมูลสถิติและสารสนเทศของคุรุสภา ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ระบบตอบรับอัตโนมัติ (Call Center) การสื่อสารองค์กรหรือการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร การจัดทำวารสารวิทยากรและวารสาร อื่น ๆ ของคุรุสภาการบริการงานวิทยบริการ การดำเนินงานหอสมุดคุรุสภา หอจดหมายเหตุวิชาชีพ ทางการศึกษาและคลังปัญญาวิชาชีพทางการศึกษา และงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

(7) สำนักอำนวยการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ และงานเลขานุการของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา งานเลขานุการของคณะกรรมการคุรุสภา และคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาระบบงานและดำเนินการบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินการบัญชี การบริหารงานพัสดุ อาคารสถานที่ ยานพาหนะ สวัสดิการ และการบริหารทั่วไปของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา งานกองทุนบำเหน็จพนักงานเจ้าหน้าที่ การเสนอ แผนงาน แนวทางพัฒนา กำกับ ดูแล และประสานการดำเนินงานตามภารกิจของคุรุสภาในส่วนภูมิภาค การดำเนินการจัดกิจกรรมพิเศษ งานการกุศล และงานอื่นใดที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนงานใด ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

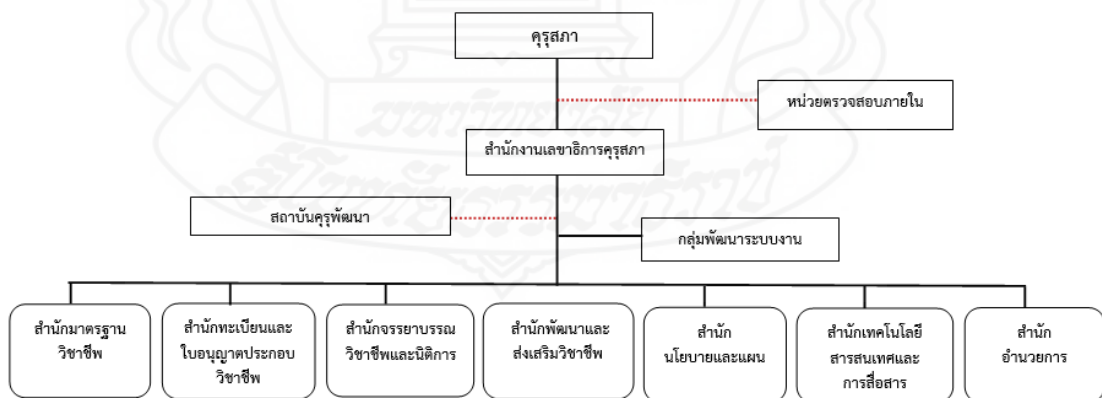
(8) สถาบันคุรุสภา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับเสนอแนะนโยบายและ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา วิจัย พัฒนา และสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์ ความรู้ที่ลุ่มลึก และสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเกี่ยวกับวิชาชีพทางการศึกษา และศาสตร์ที่ เกี่ยวข้องระดับปริญญา รับรองหลักสูตรการอบรมและพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ตลอดจนพัฒนาแนวทางการรับรองหลักสูตรการอบรมและพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน การอบรม พัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา วิชาชีพทางการศึกษา ดำเนินงาน เกี่ยวกับการฝึกอบรมและการดำเนินการอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

จากคณาจารย์ พัฒนาค้นคว้า และเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรการอบรมและพัฒนา ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อเผยแพร่รวมทั้งเป็นศูนย์กลางการติดต่อและแลกเปลี่ยนความรู้ ทางวิชาการ และกิจกรรมอื่น ๆ ในวิชาชีพทางการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(9) กลุ่มพัฒนาระบบงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับเสนอแนะให้คำปรึกษา วางแผนและดำเนินการพัฒนาระบบงานของสำนักงาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหาร ประสานการปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้างการแบ่งส่วนงาน และการวางแผนอัตรากำลัง การปรับ กลไกวิธีการบริหาร การปรับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม การกำหนดกรอบและดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาระบบงาน และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

(10) หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนด เป้าหมายทิศทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ กำหนดกฎบัตรการตรวจสอบภายในไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ปฏิบัติงานตรวจให้เป็นไปตามมาตรฐานคู่มือและแนวปฏิบัติการตรวจสอบภายใน เสนอแผนการตรวจสอบประจำปี รายงานและติดตาม ผลการตรวจสอบ เสนอแนะและให้คำปรึกษา แก่หน่วยรับตรวจ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในและสอบทานการประเมินผลการ ควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ ประสานกับส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก และงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ดังภาพที่ 2.3

แผนภูมิโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานในสำนักในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา



ภาพที่ 2.3 แผนภูมิโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานในสำนักในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

3.3 การบริหารงานบุคคลในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 และมติคณะกรรมการคุรุสภา ในการประชุมครั้งที่ 2/2548 วันที่ 17 มกราคม 2548 คณะกรรมการคุรุสภาออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ดังนี้

- 1) เลขธิการ หมายความว่า เลขธิการคุรุสภา
- 2) รองเลขธิการ หมายความว่า รองเลขธิการคุรุสภา
- 3) พนักงานเจ้าหน้าที่ หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งตามข้อบังคับนี้ ให้ปฏิบัติงานโดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณของสำนักงาน แต่ไม่หมายความถึงเลขธิการ เว้นแต่ข้อความในข้อบังคับจะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น
- 4) ลูกจ้าง หมายความว่า ผู้ที่สำนักงานทำสัญญาจ้างให้ปฏิบัติงานให้แก่สำนักงาน เป็นการชั่วคราวโดยมีกำหนดระยะเวลา
- 5) ที่ปรึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หมายความว่า ผู้ซึ่งสำนักงานจ้างให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีสัญญาจ้าง

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา โดยคุรุสภาได้แบ่งพนักงานเจ้าหน้าที่ออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) กลุ่มบริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้อำนวยการสำนัก
- 2) กลุ่มนักวิชาการ ประกอบด้วย นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ
- 3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย กลุ่มงาน 12 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานตรวจสอบภายใน กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานการเงินและบัญชี กลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานบุคคล กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มงานสารนิเทศ กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานนิติการ กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลุ่มงานบริการ

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

สังกัด	กลุ่มตำแหน่ง			จำนวน พนักงาน เจ้าหน้าที่
	บริหาร	วิชาการ	ปฏิบัติการ	
1. สำนักมาตรฐานวิชาชีพ	3	18	4	25
2. สำนักทะเบียนและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ	3	13	14	30
3. สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและนิติการ	1	0	19	20
4. สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ	4	11	10	25
5. สำนักนโยบายและแผน	2	3	7	12
6. สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3	0	14	17
7. สำนักอำนวยการ	6	1	47	54
8. สถาบันคุรุพัฒนา	0	0	0	0
9. กลุ่มพัฒนาระบบงาน	1	0	3	4
10. หน่วยตรวจสอบภายใน	1	0	2	3
รวม	24	46	120	190

ที่มา: กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2560

บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาต้องดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติงาน 4 ปี (พ.ศ. 2561 – 2564) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจำเป็นที่ต้องระดมสรรพกำลัง ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างพันธมิตรในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและการสื่อสารระหว่างส่วนงานและกลุ่มงานต่าง ๆ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจึงกำหนดกระบวนการที่สำคัญ ในการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1) การผลักดันแผนสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารทุกระดับ ต้องให้ความสำคัญให้บุคลากรดำเนินการกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งจัดสรรทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ ให้เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผน

2) พัฒนาบุคลากร ระบบงาน และกระบวนการ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผน มุ่งเน้นการบูรณาการ และการเชื่อมโยงในทุกมิติ ลดความซ้ำซ้อน และความสูญเสียชีวิตเปล่า

3) กำกับติดตามการปฏิบัติตามผลการดำเนินงาน และการดำเนินงานตามแผน เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดแนวทางการประเมินและตัวชี้วัดที่เหมาะสม

4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

5) ประชาสัมพันธ์ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผน

โดยการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน 4 ปี (พ.ศ. 2561 – 2564) ของสำนักงาน เลขาธิการคุรุสภานั้นจะต้องเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการ คุรุสภา (2560) ต้องมีการประเมินองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยหัวหน้าคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ (คสช.) มีคำสั่งที่ 5/2559 ลงวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2559 เรื่อง มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ให้มีการประเมิน ส่วนราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยให้การประเมิน ยึดหลักประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประจำหรืองานตามที่ปกติ งานตามยุทธศาสตร์ นโยบาย หรือภารกิจที่มอบหมาย เป็นพิเศษ งานตามพื้นที่ หรืองานที่ต้องบูรณาการการปฏิบัติงานหลายพื้นที่ หรือหลายหน่วยงาน โดยให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ประเมินส่วนราชการ และสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ ประเมินข้าราชการพลเรือนประเภทบริหารระดับสูง โดยในข้อ 3 (2) กำหนดว่า “การประเมิน หน่วยงานของรัฐในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ได้แก่ รัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชนให้ หน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องจัดให้มีการประเมิน”

คณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2559 ได้พิจารณามีมติเห็นชอบ เรื่องการประเมินส่วนราชการและข้าราชการพลเรือนในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารตามคำสั่ง หัวหน้าคณะกรรมการความสงบแห่งชาติที่ 5/2559 ตามที่รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เสนอประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ข้อ ดังนี้

1) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นฐาน งานประจำงานตาม หน้าที่ปกติ หรือ งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน) งานตามกฎหมาย กฎ นโยบายของรัฐบาล หรือมติคณะรัฐมนตรี (Function Base) (บังคับประเมิน)

2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจ ยุทธศาสตร์ แนวทางปฏิรูป ภาครัฐ นโยบายเร่งด่วน หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ (Agenda Base) (ถ้าไม่มีไม่ต้อง ประเมิน)

3) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นที่/ท้องถิ่น ภูมิภาค จังหวัด กลุ่มจังหวัดหรือบูรณาการ การดำเนินงานหลายพื้นที่หรือหลายหน่วยงาน (Area Base) (ถ้าไม่มี ไม่ต้องประเมิน)

4) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการระบบงาน งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และการให้บริการประชาชนหรือหน่วยงานของรัฐ (Innovation Base) รวมทั้งการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ เพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 (บังคับประเมิน)

5) ศักยภาพในการดำเนินการขององค์การมหาชนตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (Potential Base) (บังคับประเมิน)

โดยการประเมินบุคลากรหรือหน่วยงานของรัฐประเภทอื่น ให้ผู้มีหน้าที่ประเมิน นำแบบประเมินฯ ไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องต่อไป

ด้วยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2559 เห็นชอบและอนุมัติตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ เรื่อง ขอรื้อปรับปรุงมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการกำกับดูแลองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะและหน่วยงานในรูปแบบพิเศษ โดยให้คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.) ประมวลรายงานการประเมินผลขององค์การมหาชนฯ เสนอ คณะรัฐมนตรี

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2559 เห็นชอบแนวทางการสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนตามที่รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เสนอ โดยให้หัวหน้าส่วนราชการ ตลอดจนผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการสร้างความรับรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

กพม. ในการประชุมครั้งที่ 3/2560 เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2560 ได้กำหนดแนวทางการประเมินองค์การมหาชนและผู้อำนวยการองค์การมหาชนฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 5/2559 เรื่อง มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ คุรุสภาจะสามารถดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ และผ่านเกณฑ์การประเมินองค์การมหาชนได้ ดังนั้น หากบุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมตามที่คุรุสภาต้องการแล้ว ย่อมนำมาสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต่อไป ซึ่งผู้ศึกษาได้เริ่มศึกษาจากสมรรถนะหลักเป็นอันดับแรก เนื่องจาก สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะที่ดีที่องค์กรต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมกัน หากทุกคนมีสมรรถนะหลักที่ดีร่วมกันแล้ว คุรุสภาก็จะ

สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ และผลที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคต ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรสามารถกำหนดวิธีการ หรือรูปแบบการพัฒนาได้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรต่อไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ดังนี้

ศุภลักษณ์ ทังสุภูมิ (2552) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษา ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 208 คน จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 430 คน โดยวิธีการแบ่งประชากรออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้อำนวยการส่วน/สำนัก เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/ชำนาญการ เจ้าหน้าที่/พนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี แอว เอส ดี ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะหลักของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยที่สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมา คือ สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.26$) สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.59$) (2) ความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และอายุงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ควรให้การส่งเสริมและการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความสามารถของบุคคลที่ทำงานร่วมกันในเรื่องความสามัคคีที่จะช่วยให้ทีมจัดการเองได้

กรวลัย เข็มสวัสดิ์ (2552) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ (2) ศึกษาปัญหาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ (3) ศึกษาแนวทางพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างในสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ จำนวน 309 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูล โดยใช้การทดสอบค่าเอฟ และไคสแควร์ ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับสมรรถนะมากที่สุด คือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมา คือ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ (2) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่ทันสมัย ด้านการบริการที่ดี คือ สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการบริการ ด้านจริยธรรม คือ ขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ คือ บุคลากรขาดสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน (3) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ที่สำคัญ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัย ด้านการบริการที่ดี คือ ควรจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ควรเพิ่มการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรม คือ ควรเพิ่มการฝึกอบรมด้านการปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมให้แก่บุคลากรและผู้บริหารขององค์กร ด้านความร่วมมือร่วมใจ คือ ควรเพิ่มกิจกรรมในการส่งเสริมความสามัคคีในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน

ดวงกรณ์ พุ่มอ๋ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ (3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานงบประมาณ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับปัญหาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการ จำแนกตามข้อมูลข้อทั่ว โดยใช้สถิติทดสอบที การทดสอบเอฟ และหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการ

กับระดับปัญหาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการ โดยใช้ สถิติไคแอสควร์ ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านความร่วมมือ ร่วมใจ อยู่ในระดับมาก (2) ปัญหาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการที่สำคัญ คือ เจ้าพนักงานธุรการ ขาดการสนับสนุนและแรงจูงใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ปัญหาในการสื่อสารระหว่าง ผู้ร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ธุรการขาดความเข้าใจในรายละเอียดของงานและระบบงาน (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการที่สำคัญ คือ การ มอบหมายงานและโยกย้ายบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ควรจัดให้มีการประชุม สัมมนา คุงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ควรมีการฝึกอบรมในการรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามา ควรจัดฝึกอบรมความรู้ วิธีการในการปฏิบัติงานและนำความรู้ทางเทคโนโลยีมาปรับใช้งาน อย่างสม่ำเสมอ

พรรณธิภา นักรบ (2556) ได้ศึกษาระดับสมรรถนะหลัก ของข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัด กระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี ตามตัวแปร อายุราชการ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ส่วนราชการ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการ ส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัด กระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี จำนวน 127 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว แบบสอบถามวัดระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการฯ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ เปรียบเทียบผลของสมรรถนะหลัก ผลการวิจัย โดยภาพรวมพบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับ ตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงาน ถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทยใน ศาลากลางจังหวัดชลบุรีมีระดับสมรรถนะหลักทุกด้านอยู่ในระดับที่ 3 สามารถสรุปได้ดังนี้ ในภาพรวมข้าราชการฯ มีสมรรถนะหลัก ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สูงที่สุด เป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นอันดับ 2 อันดับ 3 คือ ด้านการบริการ ที่ดี อันดับ 4 คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และอันดับสุดท้าย คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เมื่อเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ตามประเภทระดับตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการฯ ทุกระดับตำแหน่ง มีระดับสมรรถนะหลักสูงกว่าระดับสมรรถนะหลักที่ สำนักงาน ก.พ.กำหนด

เศรษฐศิษฏ์ ชาติการุณ (2557) ได้ศึกษาสมรรถนะของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาาระดับสมรรถนะของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ (2) เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่งที่สังกัดอยู่ในส่วนกลาง ได้แก่ พนักงาน 81 คน ลูกจ้างประจำ 10 คน พนักงานจ้าง 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมาก (2) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ คือ บุคลากรยังขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรยังขาดความรู้และความชำนาญ เกี่ยวกับการให้บริการและยังขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานและ (3) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่งที่สำคัญ คือ ควรเพิ่มการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริการ ควรเพิ่มการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

ชญานันท์ เจริญพันธ์ (2558) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ และ (3) ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ผสมวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทุกคน จำนวน 60 คน แบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) ผู้บริหาร และข้าราชการระดับหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 6 คน ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และ (2) ข้าราชการที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 54 คน ใช้แบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการ

ปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน โอกาสได้รับผิชอบ และโอกาสที่จะเดิมโตและก้าวหน้าในงาน ผลการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่ นโยบาย การบริหารองค์การ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เงินเดือนและค่าตอบแทน การปกครองและการบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สถานภาพวิชาชีพ ความมั่นคงในงาน และปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล ผลการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน และ (3) ปัญหาที่พบ ได้แก่ การสื่อสารและการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดยังไม่เป็นระบบและเป็นรูปธรรม ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้แก่ ผู้บริหารควรมีนโยบายให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

ทศวรรษ แหยมคอนไพร (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร และ (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 344 คน กลุ่มตัวอย่าง 185 คน คำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) ปัญหาที่

พบมากที่สุดคือ บุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีความรู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น และปัญหาเกี่ยวกับการให้บริการต่างๆ ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ คือ หน่วยงานควรจัดให้มีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลาย และสร้างจิตสำนึกในการรักงานบริการ เช่น การฝึกอบรมให้ตระหนักถึงการให้บริการ และการสัมมนา เป็นต้น



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง 2) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง 3) เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

รูปแบบการศึกษานี้ ใช้แบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix methods Research) คือวิธีการศึกษาที่บูรณาการการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน เพื่อตอบคำถามการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลจากตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งทั้งหมดพร้อมกันเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดวิธีการดำเนินการศึกษาโดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการศึกษา

1.1 รูปแบบการศึกษาเชิงปริมาณ

การศึกษาเชิงปริมาณในครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental) ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เก็บข้อมูลในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียว โดยเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เนื่องจากเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรทั้งหมด

1.2 รูปแบบการศึกษาเชิงคุณภาพ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา โดยการสัมภาษณ์เป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ แบบสัมภาษณ์มีลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) มีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำนวน 190 คน โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด ดังรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางแยกตามกลุ่มตำแหน่ง

สังกัด	กลุ่มตำแหน่ง			จำนวน พนักงาน เจ้าหน้าที่
	บริหาร	วิชาการ	ปฏิบัติการ	
1. สำนักมาตรฐานวิชาชีพ	3	18	4	25
2. สำนักทะเบียนและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ	3	13	14	30
3. สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและนิติการ	1	0	19	20
4. สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ	4	11	10	25
5. สำนักนโยบายและแผน	2	3	7	12
6. สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3	0	14	17
7. สำนักอำนวยการ	6	1	47	54
8. สถาบันคุรุพัฒนา	0	0	0	0
9. กลุ่มพัฒนาระบบงาน	1	0	3	4
10. หน่วยตรวจสอบภายใน	1	0	2	3
รวม	24	46	120	190

2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ

ผู้ศึกษาได้ทำศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้แก่ เลขาธิการคุรุสภา รองเลขาธิการคุรุสภา และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 คน ดังนี้

- 2.2.1 เลขาธิการคุรุสภา จำนวน 1 คน
- 2.2.2 รองเลขาธิการคุรุสภา จำนวน 1 คน
- 2.2.3 ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ จำนวน 1 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ

การศึกษา “สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง” เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นโดยศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และประยุกต์จากรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อสอบถามข้อมูลและประเมินการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการ คุรุสภา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีโครงสร้าง และขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

3.1.1 โครงสร้างของแบบสอบถาม

แบบสอบถามมีทั้งแบบปลายปิด (Close Form) และแบบปลายเปิด (Open Form) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจโดยสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด (Close End) จุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะภาพสมรส ระดับการศึกษา กลุ่มตำแหน่ง รวมระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และสังกัด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประเมินสมรรถนะเพื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายปิด (Close – ended Questionnaire) ซึ่งให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check list) ตามรายการที่กำหนดให้ มีคำถามทั้งหมด 50 ข้อ คือ

- | | |
|--|--------------|
| 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | จำนวน 10 ข้อ |
| 2) การบริการที่ดี | จำนวน 10 ข้อ |
| 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | จำนวน 10 ข้อ |
| 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม | จำนวน 10 ข้อ |
| 5) การทำงานเป็นทีม | จำนวน 10 ข้อ |

โดยคำถามแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert's Scale อ้างใน บุญชุม ศรีสะอาด, 2551, น. 42) ซึ่งทำการแบ่งระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายเปิด (Open – ended Questionnaire) ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระภายใต้รายการที่กำหนดให้จำนวน 3 ข้อ

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 มีโครงสร้างและรายละเอียดของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ดังรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดง โครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
1. การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด หรือทำงานได้ดีกว่าผลงานเดิมที่ผ่านมา และการพัฒนากระบวนการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน	
	- มีความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่ผู้บังคับบัญชา มอบหมายเสร็จทันตามกำหนดเวลา	ข้อที่ 9
	- ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและ กระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ข้อที่ 10
	- มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่รับผิดชอบทุกครั้ง เพื่อให้ได้ ผลงานที่ดีและบรรลุตามเป้าหมาย	ข้อที่ 11
	- ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตลอดเวลา เพื่อให้งานมีคุณภาพ	ข้อที่ 12
	- ปรับปรุงวิธีการบริการให้เร็วขึ้น เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ	ข้อที่ 13
	- คิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	ข้อที่ 14
	- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม	ข้อที่ 15
	- พัฒนาระบบ ขั้นตอน และวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ผลงาน ที่โดดเด่นและแตกต่างจากผู้อื่น	ข้อที่ 16
	- ก่อนการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ จะเปรียบเทียบผลได้ผลเสีย ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานและผู้รับบริการ	ข้อที่ 17
	- บริหารจัดการงานและการใช้ทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด	ข้อที่ 18
	- ต่อภารกิจของหน่วยงาน	

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
2. การบริการที่ดี	หมายถึง ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการที่ดีตามหน้าที่และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการ	
	- มีความเป็นมิตร สุภาพ และเต็มใจต้อนรับผู้รับบริการด้วยไมตรีจิตรอันดี	ข้อที่ 19
	- สามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการ ได้ถูกต้องมีความชัดเจน	ข้อที่ 20
	ตลอดการให้บริการ	
	- มีความเต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยงที่จะหาแนวทางช่วยเหลือปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ	ข้อที่ 21
	- พร้อมรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการเพื่อนำมาพัฒนาการให้บริการโดยไม่แสดงความไม่พอใจ	ข้อที่ 22
	- พยายามทุ่มเทอย่างเป็นพิเศษที่จะช่วยเหลือปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ	ข้อที่ 23
	- ให้ข้อมูลในงานบริการ โดยเน้นประโยชน์อย่างสูงสุดเกินความคาดหมายของผู้รับบริการ	ข้อที่ 24
	- สามารถให้บริการด้วยความเข้าใจที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ	ข้อที่ 25
	- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สามารถสนองความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้	ข้อที่ 26
3. การส่งเสริม ความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	หมายถึง ความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	
	- มีความสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบ	ข้อที่ 29
	- ประยุกต์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	ข้อที่ 30
	- มีความรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	ข้อที่ 31
	ให้บรรลุเป้าหมาย	
	- เลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน	ข้อที่ 32
- มีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ	ข้อที่ 33	

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
3. การสั่งสม ความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ (ต่อ)	- สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานจากการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้	ข้อที่ 34
	- สามารถถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญได้หลากหลายด้าน เพื่อประโยชน์อย่างกว้างขวาง	ข้อที่ 35
	- นำความรู้ที่มีอยู่มาปรับปรุงกระบวนการและวิธีการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์	ข้อที่ 36
	- ได้สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญของ บุคลากรในหน่วยงาน โดยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ และ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	ข้อที่ 37
	- ได้บริหารจัดการให้หน่วยงานนำเทคโนโลยี ความรู้ และนวัตกรรม ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	ข้อที่ 38
	- ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ	ข้อที่ 39
4. การยึดมั่น ในความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม	- ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยของหน่วยงาน	ข้อที่ 40
	- มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาจาก พูดอย่างไรทำอย่างนั้นมีจิตสำนึก ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง	ข้อที่ 41
	- อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้งานที่ตนเองรับผิดชอบ บรรลุภารกิจ หลักของตนและหน่วยงาน	ข้อที่ 42
	- ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตัว	ข้อที่ 43
	- ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยเสียสละความสุขสบายตลอดจน ความพึงพอใจส่วนตัวและของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่ สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	ข้อที่ 44
	- ชำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ หน่วยงาน แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ลำบากใจ	ข้อที่ 45
	- ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม แม้ผลของ การปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือ เสียประโยชน์	ข้อที่ 46
	- อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม ชำรงความถูกต้องในหน่วยงาน แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต	ข้อที่ 47
- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงานแม้เป็น สถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในชีวิต	ข้อที่ 48	

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
5. การทำงาน เป็นทีม	หมายถึง ความตั้งใจ ความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น พร้อมเป็นส่วนหนึ่ง ของทีมงาน สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมได้	
	- ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายในการทำงานในทีมได้สำเร็จ	ข้อที่ 49
	- มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการตัดสินใจในการทำงานในทีม	ข้อที่ 50
	- เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมทุกครั้ง	ข้อที่ 51
	- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในทีมทั้งต่อหน้าและหลังในเชิงสร้างสรรค์	ข้อที่ 52
	- รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยความเต็มใจ	ข้อที่ 53
	- การวางแผนเน้นการตัดสินใจเป็นทีม	ข้อที่ 54
	- ส่งเสริมสัมพันธภาพอันดี โดยกล่าว ยกย่อง ชื่นชม และให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงานในทีมด้วยความจริงใจ	ข้อที่ 55
	- ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายในการทำงานในทีมได้สำเร็จ	ข้อที่ 49
	- มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการตัดสินใจในการทำงานในทีม	ข้อที่ 50
	- เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีม ทุกครั้ง	ข้อที่ 51
	- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในทีมทั้งต่อหน้าและหลังในเชิงสร้างสรรค์	ข้อที่ 52
	- รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยความเต็มใจ	ข้อที่ 53
	- การวางแผนเน้นการตัดสินใจเป็นทีม	ข้อที่ 54
- ส่งเสริมสัมพันธภาพอันดี โดยกล่าว ยกย่อง ชื่นชม และให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงานในทีมด้วยความจริงใจ	ข้อที่ 55	
- สนับสนุนและช่วยเหลืองานในทีม เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง โดยไม่ต้องให้เพื่อนในทีมร้องขอ	ข้อที่ 56	
- สามารถนำทีมให้ปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุภารกิจของหน่วยงานได้	ข้อที่ 57	
- ได้สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานโดยประสานความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	ข้อที่ 58	

3.1.2 ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม

ในการสร้างแบบสอบถามข้างต้น มีขั้นตอนของการดำเนินการ ดังนี้

1) **ขั้นเตรียมข้อมูล** ได้ศึกษาข้อมูลจากกรอบแนวคิด และทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษา โดยยึดวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นกรอบสำคัญในการศึกษา

2) **ขั้นเลือกชนิดหรือรูปแบบของคำถาม** นำแนวคิดและทฤษฎีที่ได้จากการศึกษามาพิจารณาเลือกชนิดหรือรูปแบบของข้อคำถามในแบบสอบถาม เพื่อให้ง่ายสำหรับการตอบ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การศึกษา

3) **ขั้นกำหนดคำถามที่ต้องการถาม** หลังจากได้กำหนดชนิดหรือรูปแบบของคำถามแล้ว ได้ทำการสร้างคำถามโดยประยุกต์รายการสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มาใช้เป็นตัวแบบเพื่อแปลงเป็นคำถามโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งกำหนดคำถามเรียงตามรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อนำไปใช้เป็นตัวชี้วัด สร้างเป็นข้อคำถามในแต่ละข้อ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

4) **ขั้นการร่างแบบสอบถาม** ได้จัดแบ่งการร่างแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนคำชี้แจง มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างทราบว่าแบบสอบถามมีทั้งหมดกี่ส่วน ในแต่ละส่วนประกอบด้วยเรื่องอะไร และการตอบคำถามจะตอบอย่างไร

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนนี้ จะพิจารณาจากตัวแปรสมรรถนะหลักที่ศึกษาแล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถาม การตอบคำถามใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบคำถามได้ง่าย และได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้จริง

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยได้จัดแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 กลุ่ม ตามตัวแปรที่ศึกษา คือ สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ เนื่องจากส่วนนี้เป็นข้อคำถาม ๆ ในส่วนของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จึงได้เลือกใช้มาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) มาวัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 4 เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ส่วนนี้เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ

5) *ขั้นตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ* เป็นการร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และตรวจสอบการใช้ภาษาและขอบเขตของเนื้อหาว่ามีความถูกต้องเหมาะสม มีความชัดเจนในการใช้ภาษาเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาถึงความเหมาะสมของประเด็นคำถามในแต่ละข้อสำหรับในส่วนของการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ในแบบสอบถามนั้น ได้นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะแล้ว จึงนำส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ในการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ที่มีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

- ให้คะแนน + 1 เมื่อข้อคำถามวัดได้ตรงหรือมีความสอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์
- ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงหรือมีความสอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์
- ให้คะแนน - 1 เมื่อข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงหรือสอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์

หลังจากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ โดยใช้สูตรของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Haambleton, 1977 อ้างถึงใน สุพจน์ โกสิยะจินดา, 2550) มีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ IOC เป็นค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum R$ เป็นผลรวมของคะแนนจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N เป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาระดับค่าดัชนีความสอดคล้อง^๓ ของข้อคำถามที่ได้จากการคำนวณจากสูตร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 มีรายละเอียดของเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป คัดเลือกข้อคำถามนั้นไว้ใช้ได้

ค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง หรือตัดทิ้ง

ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 จำนวน 50 ข้อ ตอนที่ 3 จำนวน 3 ข้อ และเมื่อดำเนินการปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว ได้จัดส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้ง เมื่อเห็นว่าไม่มีข้อแก้ไขใด ๆ แล้ว จึงได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิภาพ สวัสดิการครูบุคลากรทางการศึกษาในสวนกลาง (สำนักงานคณะกรรมการ สกสค.) เมื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ครบ 30 ชุดแล้ว จึงนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการ มีความง่ายและมีความเหมาะสมเพียงใด โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha - Coefficient) โดยในที่นี้ ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปใน การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น

ในการแปลผลค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยหลักการจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้เท่ากับ 0.984

ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุด จำนวน 50 ข้อ เท่ากับ 0.984 มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	.921
การบริการที่ดี	.958
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	.937
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	.960
การทำงานเป็นทีม	.975

6) **ขั้นจัดพิมพ์แบบสอบถาม** หลังจากวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจนทราบว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ

การศึกษาเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์ (Interview Form) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่น่ามาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากแบบสอบถามแล้ว การศึกษาครั้งนี้ยังได้นำแบบสัมภาษณ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมเพื่อให้ข้อมูลมีความครอบคลุมและสมบูรณ์ โดยแบบสัมภาษณ์มีลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือแบบสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview) มีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เลขาธิการคุรุสภา รองเลขาธิการคุรุสภา และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ โดยแบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

นอกจากการสัมภาษณ์ตาม โครงร่างที่ผู้สัมภาษณ์ถามตามคำถามหลักแล้ว ผู้สัมภาษณ์ได้ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการร่วมด้วย โดยการตั้งคำถามเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มความสนใจในหัวข้อที่ถามเป็นพิเศษนำมาขยายความหมายและรายละเอียดของข้อมูล โดยอาศัยการสนทนา ซักถามและโต้ตอบระหว่างผู้สัมภาษณ์ (interviewer) กับผู้ถูกสัมภาษณ์ (interviewee) โดยผู้สัมภาษณ์ได้กำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์ และรายการคำถามไว้แล้ว

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับการศึกษานี้ ก็เพื่อต้องการทราบข้อมูลเชิงลึกเพื่อหาคำตอบให้กับวัตถุประสงค์ของการศึกษาข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง และจากเอกสารประเภทต่างๆ มีข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษา หนังสือ บทความ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ประเภทอินเทอร์เน็ต และศึกษาเอกสารสำคัญของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เพื่อให้รับทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ในส่วนของการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บจากแบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสองประเภทดังกล่าว มีวิธีการดังต่อไปนี้

4.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของตัวอย่างโดยตรง ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการโดยใช้เครื่องมือหลัก คือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว โดยมีวิธีการตามลำดับ ดังนี้

1) การขอหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการขอหนังสือราชการจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

2) การขอความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บข้อมูล นำหนังสือขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูล พร้อมแนบโครงร่างฯ และแบบสอบถาม ไปการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเพื่อรออนุญาตเรื่องไปยังผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเพื่อพิจารณาอนุญาตตามขั้นตอนเสร็จเรียบร้อยแล้ว

3) การเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการสำรวจแบบเผชิญหน้า พร้อมกับตรวจรายชื่อของผู้ที่ได้รับแบบสอบถามให้ครบตามจำนวนรายชื่อของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการ คุรุสภาในส่วนกลางทั้งหมด

4) การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองโดยการเช็ครายชื่อของผู้ที่ส่งแบบสอบถามให้ครบตามจำนวนรายชื่อของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน เลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง โดยได้แบบสอบถามคืนกลับมาทั้งหมด 188 ฉบับ โดยมีลาตลอด 1 คน และไม่รวมผู้ศึกษา 1 คน ตามจำนวนประชากรทั้งหมด

5) ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามทุกฉบับ และจำแนกแบบสอบถามตามกลุ่มตำแหน่ง คือ กลุ่มตำแหน่งบริหาร กลุ่มตำแหน่งวิชาการ กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ โดยแบบสอบถามแบบปลายปิดจะนำไปลงรหัสเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และแปลผล

4.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนนี้จึงมีวิธีดำเนินการที่สำคัญ คือ เก็บรวบรวมข้อมูลประเภทแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย หนังสือ บทความ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ประเภท อินเทอร์เน็ตศึกษา และข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา วิธีการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จากนั้นนำมาประมวลวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษา

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ

ในการสัมภาษณ์จะทำการนัดหมายกลับกลุ่มเป้าหมายโดยการติดต่อล่วงหน้ากับเลขานุการของทั้ง 3 ท่าน เพื่อขอวันและเวลาที่นัดหมาย เมื่อถึงกำหนดวันและเวลาผู้สัมภาษณ์ได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า ในระหว่างการสัมภาษณ์ใช้การบันทึกเสียง และการจดบันทึกผลการสัมภาษณ์ตามข้อคำถาม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis)

ผู้ศึกษาจะนำโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นข้อมูลเชิงปริมาณใน 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) แบ่งการวิเคราะห์ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง (แบบสอบถามตอนที่ 1) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลพื้นฐานซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพสมรส ระดับการศึกษา กลุ่มตำแหน่ง รวมระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และสังกัด โดยนำเสนอผลในรูปตารางและการบรรยายประกอบ

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง (ตัวแปรตาม) แบบสอบถามตอนที่ 2 จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอในรูปตารางและการบรรยาย โดยได้กำหนดค่าน้ำหนักของการให้คะแนนสำหรับคำตอบจากแบบสอบถาม ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวมาก

ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด

และได้กำหนดการแปรผลสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ซึ่งมีสูตรในการคำนวณเพื่อหาช่วงห่างระหว่างข้อมูลในแต่ละชั้น (อัตราภาคชั้น) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อัตราภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าพิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละอันดับการศึกษามีค่าเท่ากับ 0.08 ดังนั้น ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของตัวอย่างต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง (ตัวแปรอิสระ) จึงแสดงผลได้ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.20 – 5.00 หมายถึง ระดับสมรรถนะมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.40 – 4.19 หมายถึง ระดับสมรรถนะมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.60 – 3.39 หมายถึง ระดับสมรรถนะปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.59 หมายถึง ระดับสมรรถนะน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.79 หมายถึง ระดับสมรรถนะน้อยที่สุด

โดยสรุป สามารถแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ดังปรากฏในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ประเภทข้อมูลเชิงปริมาณ	สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้
3 ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) โดยแสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage)
4 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มี 5 สมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ 9 ประการ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 1 ที่ว่า “ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับมาก” โดยใช้การทดสอบแบบที (t-test)

2) การวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 2 ที่ว่า “เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน” โดยใช้การทดสอบแบบที (t-test independent)

3) การวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 3 ที่ว่า “อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน” โดยใช้การทดสอบแบบเอฟ (f-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way ANOVA

4) การวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 4 ที่ว่า “สถานภาพสมรสที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน” โดยใช้การทดสอบแบบเอฟ (f-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way ANOVA

5) การวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 5 ที่ว่า “ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน” โดยใช้การทดสอบแบบเอฟ (f-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way ANOVA

6) การวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 6 ที่ว่า “กลุ่มตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน” โดยใช้การทดสอบแบบเอฟ (f-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way ANOVA

7) การวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 7 ที่ว่า “ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน” โดยใช้การทดสอบแบบเอฟ (f-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way ANOVA

8) การวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 8 ที่ว่า “รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน” โดยใช้การทดสอบแบบเอฟ (f-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way ANOVA

9) การวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาข้อที่ 9 ที่ว่า “สังกัดที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน” โดยใช้การทดสอบแบบเอฟ (f-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way ANOVA

โดยสรุป สามารถแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน ดังปรากฏในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน

ประเภทข้อมูลเชิงปริมาณ	สถิติเชิงอนุมานที่ใช้
วิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการ ครูสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับมาก	การทดสอบแบบที (t-test independent)
วิเคราะห์เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ที่แตกต่างกัน	
วิเคราะห์อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ที่แตกต่างกัน	การทดสอบแบบเอฟ (f-test) และ การวิเคราะห์ความแปรปรวน
วิเคราะห์สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น ต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน	แบบทางเดียว One-way ANOVA
วิเคราะห์ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น ต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน	
วิเคราะห์กลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น ต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน	
วิเคราะห์ระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น ต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน	
วิเคราะห์รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น ต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน	
วิเคราะห์สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ที่แตกต่างกัน	

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ในส่วนที่ 3 ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นจึงนำมาสรุปประเด็น และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) นอกจากนี้ได้นำค่าสถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และร้อยละ เพื่อให้ทราบความถี่และ ร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อข้อความ โดยมีแนวทางในการดำเนินการที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) **ขั้นตอนที่ 1** นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาจากแบบสอบถามที่มีข้อความแบบปลายเปิดมาทำการจัดระเบียบข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบให้กับวัตถุประสงค์ของการศึกษาข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

2) **ขั้นตอนที่ 2** นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ค่าสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และร้อยละ เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ

หลังจากสัมภาษณ์ครบถ้วนแล้ว จึงได้นำข้อมูลที่ได้จากการจัดบันทึกและการบันทึกเสียงที่ทำการถอดข้อความแล้ว นำมาจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) ซึ่งไม่มีการนำค่าสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเนื่องจากผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนน้อย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สรุปข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

สัญลักษณ์สำหรับใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

N	แทน	จำนวนตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	การทดสอบค่าที (t-test)
f	แทน	การทดสอบค่าเอฟ (f-test)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติในการทดสอบสมมติฐาน
2-tailed	แทน	การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติเป็นแบบสองหาง
H_0	แทน	สมมติฐานว่าง (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานทางเลือก (Alternative Hypothesis)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จำนวน 188 คน (กำหนดจำนวน 190 คน โดยหักออก 2 คน คือ ลาคลอด 1 คน และผู้ศึกษาข้อมูล 1 คน) โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป (SPSS) ดังกล่าว มีผลการวิเคราะห์ที่จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มอย่าง 8 ด้าน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะภาพสมรส ระดับการศึกษา กลุ่มตำแหน่ง รวมระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และสังกัด โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) รวมทั้งการนำเสนอผลในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย ดังรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.1-4.8

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	55	29.3
หญิง	133	70.7
รวม	188	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำนวน 188 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 133 คน (ร้อยละ 70.7) เป็นเพศชาย จำนวน 55 คน (ร้อยละ 29.3)

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	11	5.9
25-35 ปี	84	44.7
36-45 ปี	45	23.9
46-55 ปี	30	16.0
มากกว่า 55 ปี	18	9.6
รวม	188	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำนวน 188 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 25-35 ปี จำนวน 84 คน (ร้อยละ 44.7) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 36-45 ปี จำนวน 45 คน (ร้อยละ 23.9) ช่วงอายุ 46-55 ปี จำนวน 30 คน (ร้อยละ 16) มีอายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 30 คน (ร้อยละ 16) และมีอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 5.9) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	105	55.9
สมรส	66	35.1
หม้าย/หย่า	17	9.0
รวม	188	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำนวน 188 คน ส่วนใหญ่มีสถานะภาพโสด จำนวน 105 คน (ร้อยละ 55.9) รองลงมามีสถานะภาพสมรส จำนวน 66 คน (ร้อยละ 35.1) และมีสถานะภาพหม้าย/หย่า จำนวน 17 คน (ร้อยละ 9) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	6.9
ปริญญาตรี	94	50.0
ปริญญาโท	79	42.0
สูงกว่าปริญญาโท	2	1.1
รวม	188	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำนวน 188 คน ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 94 คน (ร้อยละ 50) รองลงมามีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 79 คน (ร้อยละ 42) ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 6.9) และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 2 คน (ร้อยละ 1.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามกลุ่มตำแหน่ง

กลุ่มตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
บริหาร	24	12.8
วิชาการ	46	24.5
ปฏิบัติการ	118	62.8
รวม	188	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำนวน 188 คน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ จำนวน 118 คน (ร้อยละ 62.8) ปฏิบัติงานในกลุ่มตำแหน่งวิชาการ จำนวน 46 คน (ร้อยละ 24.5) และปฏิบัติงานในกลุ่มตำแหน่งบริหาร จำนวน 24 คน (ร้อยละ 12.8) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามรวมระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	20	10.6
1-10 ปี	102	54.3
11-20 ปี	21	11.2
21-30 ปี	29	15.4
31 ปีขึ้นไป	16	8.5
รวม	188	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำนวน 188 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อยู่ระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 102 คน (ร้อยละ 54.3) รองลงมา คือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 29 คน (ร้อยละ 15.4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 21 คน (ร้อยละ 11.2) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 20 คน (ร้อยละ 10.6) และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน (ร้อยละ 8.5) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตาม รายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 20,000 บาท	39	20.7
20,001-30,000 บาท	97	51.6
30,001-40,000 บาท	22	11.7
40,001-50,000 บาท	4	2.1
50,001 บาท ขึ้นไป	26	13.8
รวม	188	100

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำนวน 188 คน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท จำนวน 97 คน (ร้อยละ 51.6) รองลงมา มีรายได้ไม่เกิน 20,000 บาท จำนวน 39 คน (ร้อยละ 20.7) รายได้มากกว่า 50,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 26 คน (ร้อยละ 13.8) รายได้อยู่ระหว่าง 30,001-40,000 บาท จำนวน 22 คน (ร้อยละ 11.7) และรายได้ อยู่ระหว่าง 40,001-50,000 บาท จำนวน 4 คน (ร้อยละ 2.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตาม
สังกัด

สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
สำนักมาตรฐานวิชาชีพ	25	13.3
สำนักทะเบียนและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ	29	15.4
สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและนิติการ	20	10.6
สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ	25	13.3
สำนักนโยบายและแผน	12	6.4
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	17	9.0
สำนักอำนวยการ	53	28.2
กลุ่มพัฒนาระบบงาน	4	2.1
หน่วยตรวจสอบภายใน	3	1.6
รวม	188	100

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำนวน 188 คน ส่วนใหญ่สังกัดสำนักอำนวยการ จำนวน 53 คน (ร้อยละ 28.2) รองลงมาสังกัดสำนักสำนักทะเบียนและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ จำนวน 29 คน (ร้อยละ 15.4) สังกัดสำนักมาตรฐานวิชาชีพ จำนวน 25 คน (ร้อยละ 13.3) สังกัดสำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ จำนวน 25 คน (ร้อยละ 13.3) สังกัดสำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและนิติการ จำนวน 20 คน (ร้อยละ 10.6) สังกัดสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 17 คน (ร้อยละ 9) สังกัดสำนักนโยบายและแผน จำนวน 12 คน (ร้อยละ 6.4) สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบงาน จำนวน 4 คน (ร้อยละ 2.1) และสังกัดหน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 3 คน (ร้อยละ 1.6) ตามลำดับ

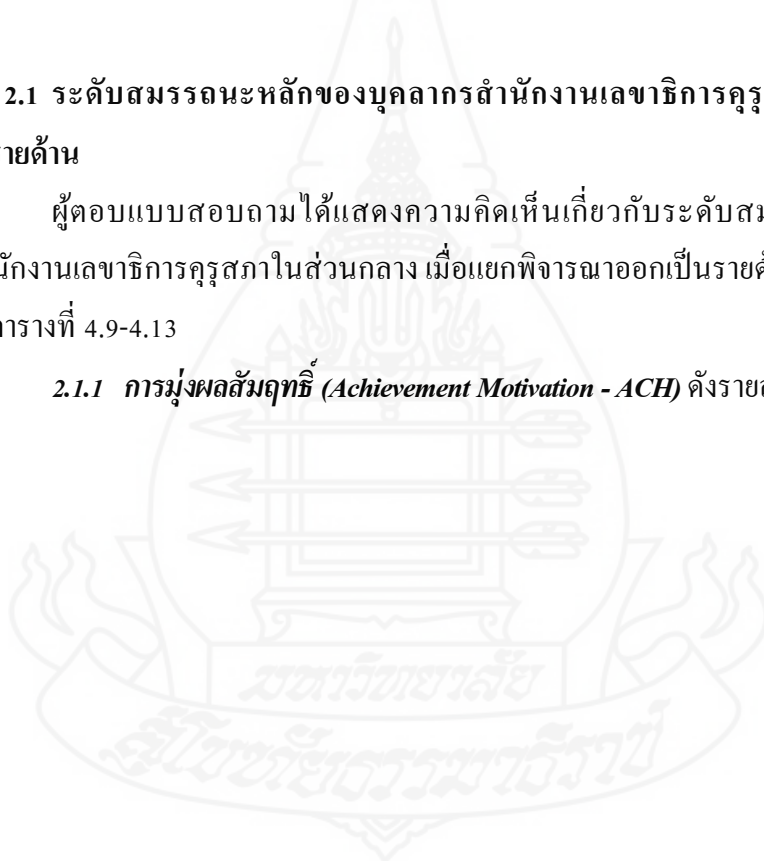
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการ คุรุสภาในส่วนกลาง

ในการนำเสนอเรื่องสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่วัดจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH) 2) การบริการที่ดี (Service Mind - SERV) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP) 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW) เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามตอนที่ 2 สามารถนำเสนอผลออกเป็น 2 ประเด็น กล่าวคือ

2.1 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำแนกตามรายด้าน

ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง เมื่อแยกพิจารณาออกเป็นรายด้าน ดังรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.9-4.13

2.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH) ดังรายละเอียดปรากฏตาม ตารางที่ 4.9



ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)

ข้อ	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)	\bar{X}	S.D.	แปลผล ระดับสมรรถนะ
1	มีความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานให้ได้ ผลตามที่คุณบังคับบัญชามอบหมายเสร็จทันตาม กำหนดเวลา	4.35	.61	มากที่สุด
2	ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการ ปฏิบัติงานและกระบวนการในการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.87	.76	มาก
3	มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่รับผิดชอบ ทุกครั้ง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและบรรลุตาม เป้าหมาย	4.19	.65	มาก
4	ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตลอดเวลา เพื่อให้งานมีคุณภาพ	3.77	.77	มาก
5	ปรับปรุงวิธีการบริการให้เร็วขึ้น เพื่อให้ ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ	3.99	.82	มาก
6	คิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.98	.76	มาก
7	กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน เพื่อให้ได้ ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม	3.83	.81	มาก
8	พัฒนาระบบ ขั้นตอน และวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างจากผู้อื่น	3.76	.73	มาก
9	ก่อนการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ จะเปรียบเทียบ ผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานและผู้รับบริการ	3.93	.76	มาก
10	บริหารจัดการงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้ได้ ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน	4.13	.68	มาก
	รวม	3.98	.51	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH) โดยวัดจากบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีความเห็นว่ามีความตั้งใจขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายเสร็จทันตามกำหนดเวลา มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.9 พบว่า

- 1) มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่รับผิดชอบทุกครั้ง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและบรรลุตามเป้าหมาย มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19
- 2) บริหารจัดการงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13
- 3) ปรับปรุงวิธีการบริการให้เร็วขึ้น เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99
- 4) คิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98
- 5) ก่อนการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ จะเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานและผู้รับบริการ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93
- 6) ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87
- 7) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83
- 8) ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตลอดเวลาเพื่อให้งานมีคุณภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77
- 9) พัฒนาระบบ ขั้นตอน และวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างจากผู้อื่น มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

2.1.2 การบริการที่ดี (Service Mind - SERV) ดังรายละเอียดปรากฏตามตาราง
ที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก
ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ด้านการบริการที่ดี (Service
Mind - SERV)

ข้อ	ด้านการบริการที่ดี (Service Mind - SERV)	\bar{X}	S.D.	แปลผล ระดับสมรรถนะ
1	มีความเป็นมิตร สุภาพ และเต็มใจต้อนรับ ผู้รับบริการด้วยไมตรีจิตอันดี	4.38	.75	มากที่สุด
2	สามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการได้ถูกต้อง มีความชัดเจนตลอดการให้บริการ	4.15	.73	มาก
3	มีความเต็มใจ ไม่บ่าเบียงที่จะหาแนวทาง ช่วยแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ	4.36	.71	มากที่สุด
4	พร้อมรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการเพื่อนำมา พัฒนา การให้บริการ โดยไม่แสดงความไม่พอใจ	4.28	.72	มากที่สุด
5	พยายามทุ่มเทอย่างเป็นพิเศษที่จะช่วยแก้้ปัญหา ที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ	4.21	.67	มาก
6	ให้ข้อมูลในงานบริการโดยเน้นประโยชน์อย่าง สูงสุดเกินความคาดหมายของผู้รับบริการ	4.20	.71	มาก
7	สามารถให้บริการด้วยความเข้าใจที่ตรงกับ ความต้องการของผู้รับบริการ	4.20	.60	มาก
8	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สามารถสนอง ความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของ ผู้รับบริการได้	4.20	.68	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริการที่ดี (Service Mind - SERV)	\bar{X}	S.D.	แปลผล ระดับสมรรถนะ
9	พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีและขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง	4.28	.69	มากที่สุด
10	เป็นที่ปรึกษาที่ไว้วางใจได้ สามารถให้ความเห็นส่วนตัวเพื่อเสนอวิธีการหรือขั้นตอนที่สอดคล้องกับความจำเป็นที่ผู้รับบริการต้องการ	4.15	.73	มาก
	รวม	4.24	.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านบริการที่ดี (Service Mind - SERV) โดยวัดจากบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง พบว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีความเห็นว่ามีความเป็นมิตร สุภาพ และเต็มใจต้อนรับผู้รับบริการด้วยไมตรีจิตอันดี มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.10 พบว่า

- 1) มีความเต็มใจ ไม่บ่าเบียดที่จะหาแนวทางช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36
- 2) พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีและขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28
- 3) พร้อมรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการเพื่อนำมาพัฒนา การให้บริการ โดยไม่แสดงความไม่พอใจ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28
- 4) พยายามทุ่มเทอย่างเป็นพิเศษที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21
- 5) ให้ข้อมูลในงานบริการ โดยเน้นประโยชน์อย่างสูงสุดเกินความคาดหมายของผู้รับบริการ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20
- 6) สามารถให้บริการด้วยความเข้าใจที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

7) ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สามารถสนองความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

8) เป็นที่ปรึกษาที่ไว้วางใจได้ สามารถให้ความเห็นส่วนตัวเพื่อเสนอวิธีการหรือขั้นตอนที่สอดคล้องกับความจำเป็นที่ผู้รับบริการต้องการ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

9) สามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการได้ถูกต้องมีความชัดเจนตลอดการให้บริการ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

2.1.3 การสังมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP) ดังรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ด้านการสังมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)

ข้อ	การสังมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)	\bar{X}	S.D.	แปลผล ระดับสมรรถนะ
1	มีความสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อ งานที่รับผิดชอบ	4.26	.70	มากที่สุด
2	ประยุกต์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาวิธีการทำงาน ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	4.13	.71	มาก
3	มีความรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.96	.70	มาก
4	เลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน	4.09	.74	มาก
5	มีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ	4.13	.72	มาก
6	สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานจากการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้	3.93	.73	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อ	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)	\bar{X}	S.D.	แปลผล ระดับสมรรถนะ
7	สามารถถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญได้ หลากหลายด้านเพื่อประโยชน์อย่างกว้างขวาง	3.79	.78	มาก
8	นำความรู้ที่มีอยู่มาปรับปรุงกระบวนการและ วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์	4.06	.69	มาก
9	ได้สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนา ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ และอุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนา	3.56	.87	มาก
10	ได้บริหารจัดการให้หน่วยงานนำเทคโนโลยี ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	3.61	.78	มาก
รวม		3.95	.55	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP) โดยวัดจากบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีความเห็นว่ามีควมสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.11 พบว่า

- 1) ประยุกต์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13
- 2) มีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง และงานที่รับผิดชอบ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13
- 3) เลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

- 4) นำความรู้ที่มีอยู่มาปรับปรุงกระบวนการและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06
- 5) มีความรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96
- 6) สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานจากการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93
- 7) สามารถถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญได้หลากหลายด้านเพื่อประโยชน์อย่างกว้างขวาง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79
- 8) ได้บริหารจัดการให้หน่วยงานนำเทคโนโลยี ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 9) ได้สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

2.1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING)

ดังรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING)

ข้อ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING)	\bar{X}	S.D.	แปลผลระดับสมรรถนะ
1	ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตไม่เลือกปฏิบัติ	4.60	.58	มากที่สุด
2	ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยของหน่วยงาน	4.60	.55	มากที่สุด

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING)	\bar{X}	S.D.	แปลผล ระดับสมรรถนะ
3	มีสิ่งจะเชื่อถือได้ รักษาว่าจํา พูดยังไรทำอย่างนั้น มีจิตสำนึกไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง	4.53	.63	มากที่สุด
4	อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้งานที่ตนเอง รับผิดชอบ บรรลุภารกิจหลักของตนและหน่วยงาน	4.34	.66	มากที่สุด
5	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตัว	4.51	.61	มากที่สุด
6	ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยเสียสละ ความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนและ ของครอบครัวโดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ ผลเป็นสำคัญ	4.23	.80	มากที่สุด
7	ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และ ชื่อเสียงของหน่วยงาน แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ ลำบากใจ	4.38	.71	มากที่สุด
8	ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือ ก่อความไม่พอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสีย ประโยชน์	4.48	.62	มากที่สุด
9	อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม ธำรงความถูกต้อง ในหน่วยงาน แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อชีวิต	4.14	.91	มาก
10	ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ หน่วยงาน แม้เป็นสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อ ความมั่นคงในชีวิต	4.16	.87	มาก
	รวม	4.39	.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING) โดยวัดจากบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีความเห็นว่ามีปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่ตามหลักกฎหมายจริยธรรม และระเบียบวินัยของหน่วยงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยทั้ง 2 ข้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.12 พบว่า

- 1) มีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาเวลา พูดยังไงทำอย่างนั้น มีจิตสำนึกไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53
- 2) ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตัว มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51
- 3) ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48
- 4) ชำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ลำบากใจ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38
- 5) อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้งานที่ตนเองรับผิดชอบ บรรลุภารกิจหลักของตนและหน่วยงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34
- 6) ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยเสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวและของครอบครัวโดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23
- 7) ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน แม้เป็นสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในชีวิต มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16
- 8) อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม ชำรงความถูกต้องในหน่วยงาน แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

2.1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW) ดังรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก
ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาใน ส่วนกลาง การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

ข้อ	การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)	\bar{X}	S.D.	แปลผล ระดับสมรรถนะ
1	ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายในการทำงาน ในทีมได้สำเร็จ	4.29	.57	มากที่สุด
2	มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการตัดสินใจ ในการทำงานในทีม	4.16	.69	มาก
3	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ในทีมทุกครั้ง	4.35	.64	มากที่สุด
4	กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในทีมทั้งต่อหน้าและ ลับหลังในเชิงสร้างสรรค์	4.20	.66	มาก
5	รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในทีม ด้วยความเต็มใจ	4.42	.61	มากที่สุด
6	การวางแผนเน้นการตัดสินใจเป็นทีม	4.23	.67	มากที่สุด
7	ส่งเสริมสัมพันธภาพอันดี โดยกล่าวยกย่อง ชื่นชม และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในทีม ด้วยความจริงใจ	4.35	.68	มากที่สุด
8	สนับสนุนและช่วยเหลืองานในทีม เพื่อให้งาน สำเร็จลุล่วงโดยไม่ต้องให้เพื่อนในทีมร้องขอ	4.28	.69	มากที่สุด
9	สามารถนำทีมให้ปฏิบัติงานจนสามารถ บรรลุภารกิจ ของหน่วยงานได้	4.16	.75	มาก
10	ได้สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานโดยประสาน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน	4.10	.77	มาก
	รวม	4.25	.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW) โดยวัดจากบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง พบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีความเห็นว่ารับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยความเต็มใจ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.13 พบว่า

- 1) เอื้อเพื่อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมทุกครั้ง และส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดี โดยกล่าว ยกย่อง ชื่นชม มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35
- 2) ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยความจริงใจ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35
- 3) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายในการทำงานในทีมได้สำเร็จ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29
- 4) สนับสนุนและช่วยเหลืองานในทีม เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงโดยไม่ต้องให้เพื่อนในทีมร้องขอ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28
- 5) การวางแผนเน้นการตัดสินใจเป็นทีม มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23
- 6) กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในทีมทั้งต่อหน้าและลับหลังในเชิงสร้างสรรค์ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20
- 7) มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการตัดสินใจในการทำงานในทีม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16
- 8) สามารถนำทีมให้ปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุภารกิจ ของหน่วยงานได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16
- 9) ได้สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานโดยประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

2.2 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางในภาพรวม ดังรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางในภาพรวม

ข้อ	สมรรถนะหลัก	\bar{X}	S.D.	แปลผลระดับสมรรถนะ
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)	3.978	0.507	มาก
2	การบริการที่ดี (Service Mind - SERV)	4.241	0.550	มากที่สุด
3	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)	3.952	0.548	มาก
4	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING)	4.393	0.548	มากที่สุด
5	การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)	4.253	0.527	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม		4.163	0.459	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับของระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางพบว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีความเห็นว่าระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.163 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity-ING) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.393
- 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.253

- 3) การบริการที่ดี (Service Mind - SERV) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.241
- 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.978
- 5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.952

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษา

ผู้ศึกษาได้แบ่งการทดสอบสมมติฐานการศึกษาออกเป็น 9 ประเด็น คือ 1) ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับมาก 2) เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน 3) อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน 4) สถานภาพสมรสที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน 5) ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน 6) กลุ่มตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน 7) ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน 8) รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน 9) สังกัดที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน

3.1 สมมติฐานการศึกษาที่ 1 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับมาก

การทดสอบสมมติฐานการศึกษาว่า “ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับมาก” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำกว่าระดับปานกลาง

H_1 : ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

(n = 188)

	N	\bar{X}	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig.
สมรรถนะหลัก	188	4.1639	0.45955	0.03352	124.235	0.000

*Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีค่าเท่ากับ 4.1639 โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45955 มีค่าคาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าเฉลี่ยของตัวอย่างเท่ากับ 0.03352 และเมื่อนำมาทดสอบ t-test โดยวิธีการวิเคราะห์แบบ One-Samples T-Test เพื่อทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับมาก หรือไม่

โดยมีเกณฑ์การแปลผลคือ $\text{Sig.}(2\text{-tailed})/2 < 0.05$ ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ คือ ค่าของ t เท่ากับ 124.235 มีค่า Significance ของการทดสอบเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ

นั่นหมายความว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ที่กำหนดว่าระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำกว่าระดับปานกลาง แสดงว่า ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3.2 สมมติฐานการศึกษาที่ 2 เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษาว่า “เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรเพศ

(n = 188)

สมรรถนะหลัก	เพศ				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.940	0.569	3.994	0.481	-0.666	0.506
การบริการที่ดี	4.240	0.542	4.242	0.556	-0.024	0.981
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	3.991	0.623	3.936	0.516	0.622	0.534
การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	4.418	0.544	4.384	0.553	0.383	0.702
การทำงานเป็นทีม	4.189	0.523	4.280	0.528	-1.076	0.283
สมรรถนะหลักในภาพรวม	4.156	0.473	4.167	0.456	-0.159	0.874

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.16 ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวใช้สถิติ t-test โดยวิธีการวิเคราะห์แบบ Independent-sample t-test ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า t เท่ากับ -0.159 ค่า Sig เท่ากับ 0.874 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือ ยอมรับ H_0 ที่กำหนดไว้ว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

3.3 สมมติฐานการศึกษาที่ 3 อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษาว่า “อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบ ค่าเอฟ (f-test) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรอายุ

(n = 188)

สมรรถนะหลัก	อายุ	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	น้อยกว่า 25 ปี	3.864	.770	1.314	0.267
	25 – 35 ปี	3.915	.495		
	36 – 45 ปี	4.002	.432		
	46 – 55 ปี	4.043	.493		
	มากกว่า 55 ปี	4.178	.558		
	รวม	3.979	.507		
การบริการที่ดี	น้อยกว่า 25 ปี	4.200	.697	1.878	0.116
	25 – 35 ปี	4.132	.570		
	36 – 45 ปี	4.296	.522		
	46 – 55 ปี	4.390	.436		
	มากกว่า 55 ปี	4.394	.550		
	รวม	4.241	.551		
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	น้อยกว่า 25 ปี	4.082	.598	0.411	0.801
	25 – 35 ปี	3.902	.547		
	36 – 45 ปี	3.964	.541		
	46 – 55 ปี	3.997	.587		
	มากกว่า 55 ปี	4.000	.512		
	รวม	3.952	.548		
การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	น้อยกว่า 25 ปี	4.500	.598	0.741	0.565
	25 – 35 ปี	4.326	.581		
	36 – 45 ปี	4.409	.539		
	46 – 55 ปี	4.503	.419		
	มากกว่า 55 ปี	4.428	.594		
	รวม	4.394	.549		

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

(n = 188)					
สมรรถนะหลัก	อายุ	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
การทำงานเป็นทีม	น้อยกว่า 25 ปี	4.255	.647	1.456	0.218
	25 – 35 ปี	4.154	.527		
	36 – 45 ปี	4.329	.549		
	46 – 55 ปี	4.347	.458		
	มากกว่า 55 ปี	4.372	.469		
	รวม	4.253	.527		
สมรรถนะหลัก ในภาพรวม	น้อยกว่า 25 ปี	4.180	.574	1.244	0.294
	25 – 35 ปี	4.086	.468		
	36 – 45 ปี	4.200	.434		
	46 – 55 ปี	4.256	.411		
	มากกว่า 55 ปี	4.274	.474		
	รวม	4.164	.460		

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.17 ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ใช้สถิติ f-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า f เท่ากับ 1.244 ค่า Sig เท่ากับ 0.294 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือ ยอมรับ H_0 ที่กำหนดไว้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

3.4 สมมติฐานการศึกษาที่ 4 สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษาว่า “สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าเอฟ (f-test) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรสถานภาพสมรส

(n = 188)

สมรรถนะหลัก	สถานภาพสมรส	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	โสด	3.960	.539	1.328	0.268
	สมรส	4.045	.427		
	หม้าย/หย่า	3.835	.580		
	รวม	3.979	.507		
การบริการที่ดี	โสด	4.206	.582	0.539	0.584
	สมรส	4.295	.454		
	หม้าย/หย่า	4.253	.695		
	รวม	4.241	.551		
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	โสด	3.941	.568	0.657	0.520
	สมรส	4.000	.484		
	หม้าย/หย่า	3.835	.662		
	รวม	3.952	.548		

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

(n = 188)					
สมรรถนะหลัก	สถานภาพสมรส	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	โสด	4.360	.591	1.301	0.275
	สมรส	4.476	.483		
	หม้าย/หย่า	4.282	.504		
	รวม	4.394	.549		
การทำงานเป็นทีม	โสด	4.207	.572	1.376	0.255
	สมรส	4.340	.456		
	หม้าย/หย่า	4.206	.475		
	รวม	4.253	.527		
สมรรถนะหลัก ในภาพรวม	โสด	4.135	.496	1.196	0.305
	สมรส	4.231	.374		
	หม้าย/หย่า	4.082	.516		
	รวม	4.164	.460		

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.18 ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ใช้สถิติ f-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า f เท่ากับ 1.196 ค่า Sig เท่ากับ 0.305 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือ ยอมรับ H_0 ที่กำหนดไว้ว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

3.5 สมมติฐานการศึกษาที่ 5 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก ที่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษาว่า “ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าเอฟ (f-test) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรระดับการศึกษา

(n = 188)					
สมรรถนะหลัก	ระดับการศึกษา	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.785	.516	1.503	0.215
	ปริญญาตรี	3.941	.566		
	ปริญญาโท	4.058	.421		
	ปริญญาเอก	3.850	.354		
	รวม	3.979	.507		
การบริการที่ดี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.046	.698	1.748	0.159
	ปริญญาตรี	4.202	.577		
	ปริญญาโท	4.330	.477		
	ปริญญาเอก	3.850	.778		
	รวม	4.241	.551		
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.677	.676	2.291	0.080
	ปริญญาตรี	3.904	.558		
	ปริญญาโท	4.049	.502		
	ปริญญาเอก	4.150	.354		
	รวม	3.952	.548		

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

(n = 188)					
สมรรถนะหลัก	ระดับการศึกษา	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.300	.486	0.419	0.740
	ปริญญาตรี	4.365	.579		
	ปริญญาโท	4.443	.522		
	ปริญญาเอก	4.400	.849		
	รวม	4.394	.549		
การทำงานเป็นทีม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.269	.477	1.927	0.127
	ปริญญาตรี	4.165	.550		
	ปริญญาโท	4.349	.498		
	ปริญญาเอก	4.500	.424		
	รวม	4.253	.527		
สมรรถนะหลัก ในภาพรวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.015	.487	1.657	0.178
	ปริญญาตรี	4.116	.492		
	ปริญญาโท	4.246	.405		
	ปริญญาเอก	4.150	.552		
	รวม	4.164	.460		

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.19 ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ใช้สถิติ f-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า f เท่ากับ 1.657 ค่า Sig เท่ากับ 0.178 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือ ขอมรับ H_0 ที่กำหนดไว้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

3.6 สมมติฐานการศึกษาที่ 6 กลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษาว่า “กลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าเอฟ (f-test) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : กลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง

(n = 188)						
สมรรถนะหลัก	กลุ่มตำแหน่ง	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ตำแหน่งบริหาร	4.271	.443	8.546	0.000*	
	(ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)					
	ตำแหน่งวิชาการ	4.100	.513			
	(นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)					
	ตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	3.872	.487			
	รวม	3.979	.507			

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

(n = 188)

สมรรถนะหลัก	กลุ่มตำแหน่ง	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	
การบริการที่ดี	ตำแหน่งบริหาร	4.446	.485	7.532	0.001*	
	(ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)					
	ตำแหน่งวิชาการ	4.433	.585			
	(นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)					
	ตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	4.125	.520			
	รวม	4.241	.551			
การสั่งสม ความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	ตำแหน่งบริหาร	4.108	.467	6.334	0.002*	
	(ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)					
	ตำแหน่งวิชาการ	4.143	.542			
	(นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)					
	ตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	3.846	.542			
	รวม	3.952	.548			

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

(n = 188)					
สมรรถนะหลัก	กลุ่มตำแหน่ง	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
การยึดมั่น ในความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม	ตำแหน่งบริหาร	4.621	.469	5.074	0.007*
	(ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)				
	ตำแหน่งวิชาการ	4.514	.537		
	(นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)				
	ตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	4.301	.550		
	รวม	4.394	.549		
การทำงานเป็นทีม	ตำแหน่งบริหาร	4.471	.406	4.914	0.008*
	(ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)				
	ตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	4.166	.531		
	รวม	4.253	.527		
สมรรถนะหลัก ในภาพรวม	ตำแหน่งบริหาร	4.383	.375	8.664	0.000*
	(ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)				
	ตำแหน่งวิชาการ	4.311	.460		
	(นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)				
	ตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	4.062	.447		
	รวม	4.164	.460		

*Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.20 ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ใช้สถิติ f-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า f เท่ากับ 8.664 ค่า Sig เท่ากับ 0.000* ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธ H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยอมรับ H_1 ที่กำหนดไว้ว่า กลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ และเมื่อนำมาทดสอบ post-hoc เพื่อดูว่ากลุ่มตำแหน่งใดบ้างที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของสมรรถนะหลัก โดยใช้สถิติแบบ LSD (Least Significance Difference) พบว่า มีความแตกต่างกันปรากฏข้อมูล ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่งแบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

(n = 188)

ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรรายคู่ (I-J)				
J	I	กลุ่มตำแหน่งบริหาร (ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	กลุ่มตำแหน่งวิชาการ (นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)
		$\bar{X} = 4.271$	$\bar{X} = 4.100$	$\bar{X} = 3.872$
กลุ่มตำแหน่งบริหาร (ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	$\bar{X} = 4.271$	-	-0.171*	-0.399*
กลุ่มตำแหน่งวิชาการ (นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	$\bar{X} = 4.100$		-	-0.228*
กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	$\bar{X} = 3.872$			-

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งวิชาการ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ และกลุ่มตำแหน่งวิชาการกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ โดยกลุ่มตำแหน่งบริหาร มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางสูงกว่าทั้งสองกลุ่ม

ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่งแบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

(n = 188)

ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	กลุ่มตำแหน่งบริหาร	กลุ่มตำแหน่งวิชาการ	กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ
		(ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	(นักวิชาการ ผู้อำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	(เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)
		$\bar{X} = 4.446$	$\bar{X} = 4.433$	$\bar{X} = 4.125$
กลุ่มตำแหน่งบริหาร (ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	$\bar{X} = 4.446$	-	-0.013*	-0.321*
กลุ่มตำแหน่งวิชาการ (นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	$\bar{X} = 4.433$		-	-0.308*
กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	$\bar{X} = 4.125$			-

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งวิชาการ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ และกลุ่มตำแหน่งวิชาการกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ โดยกลุ่มตำแหน่งบริหาร มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางสูงกว่าทั้งสองกลุ่ม

ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

(n = 188)

ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	กลุ่มตำแหน่งบริหาร	กลุ่มตำแหน่งวิชาการ	กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ
		(ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	(นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	(เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)
		$\bar{X} = 4.108$	$\bar{X} = 4.143$	$\bar{X} = 3.846$
กลุ่มตำแหน่งบริหาร (ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	$\bar{X} = 4.108$	-	-0.035	-0.262*
กลุ่มตำแหน่งวิชาการ (นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	$\bar{X} = 4.143$		-	-0.297*
กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	$\bar{X} = 3.846$			-

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ และกลุ่มตำแหน่งวิชาการกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ โดยกลุ่มตำแหน่งวิชาการ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางสูงกว่าทั้งสองกลุ่ม

ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

(n = 188)

ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของบุคลากรรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	กลุ่มตำแหน่งบริหาร	กลุ่มตำแหน่งวิชาการ	กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ
		(ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	(นักวิชาการ ผู้อำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	(เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)
		$\bar{X} = 4.621$	$\bar{X} = 4.514$	$\bar{X} = 4.301$
กลุ่มตำแหน่งบริหาร (ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	$\bar{X} = 4.621$	-	-0.107*	-0.320*
กลุ่มตำแหน่งวิชาการ (นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	$\bar{X} = 4.514$		-	-0.213*
กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	$\bar{X} = 4.301$			-

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งวิชาการ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ และกลุ่มตำแหน่งวิชาการกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ โดยกลุ่มตำแหน่งบริหารมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางสูงกว่าทั้งสองกลุ่ม

ตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

(n = 188)

ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	กลุ่มตำแหน่งบริหาร	กลุ่มตำแหน่งวิชาการ	กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ
		(ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	(นักวิชาการ ผู้อำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	(เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)
		$\bar{X} = 4.471$	$\bar{X} = 4.365$	$\bar{X} = 4.166$
กลุ่มตำแหน่งบริหาร (ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	$\bar{X} = 4.471$	-	-0.106*	-0.305*
กลุ่มตำแหน่งวิชาการ (นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	$\bar{X} = 4.365$		-	-0.199*
กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	$\bar{X} = 4.166$			-

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งวิชาการ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ และกลุ่มตำแหน่งวิชาการกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ โดยกลุ่มตำแหน่งบริหาร มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางสูงกว่าทั้งสองกลุ่ม

ตารางที่ 4.26 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี

(n = 188)

ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของบุคลากรรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	กลุ่มตำแหน่งบริหาร	กลุ่มตำแหน่งวิชาการ	กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ
		(ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	(นักวิชาการ ผู้อำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	(เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)
		$\bar{X} = 4.383$	$\bar{X} = 4.311$	$\bar{X} = 4.062$
กลุ่มตำแหน่งบริหาร (ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)	$\bar{X} = 4.383$	-	-0.072*	-0.321*
กลุ่มตำแหน่งวิชาการ (นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	$\bar{X} = 4.311$		-	-0.249*
กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)	$\bar{X} = 4.062$			-

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งวิชาการ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ และกลุ่มตำแหน่งวิชาการกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ โดยที่กลุ่มตำแหน่งบริหาร มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางสูงกว่าทั้งสองกลุ่ม

3.7 สมมติฐานการศึกษาที่ 7 ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษาว่า “ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าเอฟ (f-test) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรระยะเวลาปฏิบัติงาน

สมรรถนะหลัก	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	F	(n = 188)
					Sig. (2-tailed)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	น้อยกว่า 1 ปี	3.990	.709	1.376	0.244
	1 – 10 ปี	3.905	.470		
	11 – 20 ปี	4.114	.368		
	21 - 30 ปี	4.096	.557		
	31 ปีขึ้นไป	4.043	.480		
	รวม	3.979	.507		

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

(n = 188)

สมรรถนะหลัก	ระยะเวลา ปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
การบริการที่ดี	น้อยกว่า 1 ปี	4.275	.627	1.828	0.125
	1 – 10 ปี	4.149	.577		
	11 – 20 ปี	4.314	.436		
	21 - 30 ปี	4.414	.431		
	31 ปีขึ้นไป	4.381	.548		
	รวม	4.241	.551		
การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	น้อยกว่า 1 ปี	4.165	.563	1.312	0.267
	1 – 10 ปี	3.887	.566		
	11 – 20 ปี	4.057	.451		
	21 - 30 ปี	3.955	.560		
	31 ปีขึ้นไป	3.956	.479		
	รวม	3.952	.548		
การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	น้อยกว่า 1 ปี	4.443	.675	0.582	0.676
	1 – 10 ปี	4.348	.565		
	11 – 20 ปี	4.423	.480		
	21 - 30 ปี	4.514	.474		
	31 ปีขึ้นไป	4.369	.506		
	รวม	4.394	.549		
การทำงานเป็นทีม	น้อยกว่า 1 ปี	4.235	.590	0.389	0.816
	1 – 10 ปี	4.216	.553		
	11 – 20 ปี	4.305	.540		
	21 - 30 ปี	4.338	.444		
	31 ปีขึ้นไป	4.294	.425		
	รวม	4.253	.527		

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

(n = 188)

สมรรถนะหลัก	ระยะเวลา ปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
สมรรถนะหลัก ในภาพรวม	น้อยกว่า 1 ปี	4.222	.559	1.089	0.363
	1 – 10 ปี	4.101	.469		
	11 – 20 ปี	4.243	.387		
	21 - 30 ปี	4.263	.428		
	31 ปีขึ้นไป	4.209	.392		
	รวม	4.164	.460		

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.27 ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ใช้สถิติ f-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า f เท่ากับ 1.089 ค่า Sig เท่ากับ 0.363 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือ ขอมรับ H_0 ที่กำหนดไว้ว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

3.8 สมมติฐานการศึกษาที่ 8 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษาว่า “รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบ ค่าเอฟ (f-test) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงาน
เลขาธิการ ศรุตสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรรายได้ต่อเดือน

(n = 188)

สมรรถนะหลัก	รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ไม่เกิน 20,000 บาท	3.936	.581	2.171	0.074
	20,001 – 30,000 บาท	3.920	.506		
	30,001 – 40,000 บาท	3.985	.352		
	40,001 – 50,000 บาท	4.300	.082		
	50,001 บาทขึ้นไป	4.207	.488		
	รวม	3.979	.507		
การบริการที่ดี	ไม่เกิน 20,000 บาท	4.174	.587	1.564	0.186
	20,001 – 30,000 บาท	4.186	.568		
	30,001 – 40,000 บาท	4.336	.438		
	40,001 – 50,000 บาท	4.500	.469		
	50,001 บาทขึ้นไป	4.431	.491		
	รวม	4.241	.551		
การตั้งสม ความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	ไม่เกิน 20,000 บาท	4.033	.605	1.192	0.316
	20,001 – 30,000 บาท	3.870	.563		
	30,001 – 40,000 บาท	4.000	.439		
	40,001 – 50,000 บาท	4.050	.500		
	50,001 บาทขึ้นไป	4.081	.475		
	รวม	3.952	.548		
การยึดมั่น ในความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม	ไม่เกิน 20,000 บาท	4.370	.612	1.281	0.279
	20,001 – 30,000 บาท	4.346	.563		
	30,001 – 40,000 บาท	4.405	.458		
	40,001 – 50,000 บาท	4.850	.129		
	50,001 บาทขึ้นไป	4.527	.480		
	รวม	4.394	.549		

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

(n = 188)

สมรรถนะหลัก	รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
การทำงานเป็นทีม	ไม่เกิน 20,000 บาท	4.169	.553	1.199	0.313
	20,001 – 30,000 บาท	4.233	.557		
	30,001 – 40,000 บาท	4.241	.441		
	40,001 – 50,000 บาท	4.450	.370		
	50,001 บาทขึ้นไป	4.435	.434		
	รวม	4.253	.527		
สมรรถนะหลัก ในภาพรวม	ไม่เกิน 20,000 บาท	4.137	.508	1.648	0.164
	20,001 – 30,000 บาท	4.111	.473		
	30,001 – 40,000 บาท	4.193	.354		
	40,001 – 50,000 บาท	4.430	.205		
	50,001 บาทขึ้นไป	4.336	.404		
	รวม	4.164	.460		

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.28 ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ใช้สถิติ f-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า f เท่ากับ 1.648 ค่า Sig เท่ากับ 0.164 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือ ยอมรับ H_0 ที่กำหนดไว้ว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

3.9 สมมติฐานการศึกษาที่ 9 สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษาว่า “สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าเอฟ (f-test) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.29 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรสังกัด

(n = 188)					
สมรรถนะหลัก	สังกัด	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ	4.136	.548	2.032	0.045*
	สำนักทะเบียนและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ	3.855	.517		
	สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและนิติการ	3.755	.408		
	สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ	4.084	.466		
	สำนักนโยบายและแผน	4.142	.410		
	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3.759	.523		
	สำนักอำนวยการ	4.005	.516		
	สถาบันคุรุพัฒนา	4.225	.206		
	กลุ่มพัฒนาระบบงาน	4.267	.643		
	หน่วยตรวจสอบภายใน	3.979	.507		
	รวม	4.404	.656		

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

(n = 188)								
สมรรถนะหลัก	สังกัด	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)			
การบริการที่ดี	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ	4.266	.508	2.028	0.046*			
	สำนักทะเบียนและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ	3.845	.484					
	สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและนิติการ	4.300	.580					
	สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ	4.467	.507					
	สำนักนโยบายและแผน	4.259	.499					
	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.202	.516					
	สำนักอำนวยการ	4.400	.383					
	สถาบันครูพัฒนา	4.300	.656					
	กลุ่มพัฒนาระบบงาน	4.241	.551					
	หน่วยตรวจสอบภายใน	4.100	.544					
	รวม	3.866	.632					
	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ	3.670			.555	1.931	0.058
		สำนักทะเบียนและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ	4.140			.501		
สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและนิติการ		4.200	.513					
สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ		3.894	.460					
สำนักนโยบายและแผน		3.889	.507					
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร		4.050	.520					
สำนักอำนวยการ		4.200	.755					
สถาบันครูพัฒนา		3.952	.548					
กลุ่มพัฒนาระบบงาน		4.607	.606					
หน่วยตรวจสอบภายใน		4.482	.464					
รวม		4.250	.647					

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

(n = 188)								
สมรรถนะหลัก	สังกัด	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)			
การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ	4.400	.557	1.891	0.064			
	สำนักทะเบียนและใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพ	4.558	.456					
	สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและ นิติการ	4.053	.570					
	สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ	4.377	.492					
	สำนักนโยบายและแผน	4.500	.374					
	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	4.100	.781					
	สำนักอำนวยการ	4.394	.549					
	สถาบันครูพัฒนา	4.332	.629					
	กลุ่มพัฒนาระบบงาน	4.197	.481					
	หน่วยตรวจสอบภายใน	4.040	.619					
	รวม	4.396	.522					
	การทำงานเป็นทีม	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ	4.508			.401	1.456	0.176
		สำนักทะเบียนและใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพ	4.076			.571		
สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและ นิติการ		4.261	.453					
สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ		4.100	.523					
สำนักนโยบายและแผน		4.433	.513					
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร		4.253	.527					
สำนักอำนวยการ		4.316	.512					
สถาบันครูพัฒนา		4.133	.417					
กลุ่มพัฒนาระบบงาน		3.912	.473					
หน่วยตรวจสอบภายใน		4.264	.469					
รวม		4.375	.403					

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

(n = 188)					
สมรรถนะหลัก	สังกัด	\bar{X}	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
สมรรถนะหลัก ในภาพรวม	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ	4.008	.465	1.937	0.057
	สำนักทะเบียนและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ	4.147	.427		
	สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและนิติการ	4.255	.166		
	สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ	4.260	.641		
	สำนักนโยบายและแผน	4.164	.460		
	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.136	.548		
	สำนักอำนวยการ	3.855	.517		
	สถาบันครูพัฒนา	3.755	.408		
	กลุ่มพัฒนาระบบงาน	4.084	.466		
	หน่วยตรวจสอบภายใน	4.142	.410		
	รวม	3.759	.523		

*Sig. (2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.29 ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ใช้สถิติ f-test โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า f เท่ากับ 1.937 ค่า Sig เท่ากับ 0.057 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั่นคือ ยอมรับ H_0 ที่กำหนดไว้ว่า สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.30 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานการศึกษา	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ยอมรับ H_1	ยอมรับ H_0
สมมติฐานที่ 1 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงาน เลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางอยู่ในระดับมาก	✓	
สมมติฐานที่ 2 เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ สมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน		✓
สมมติฐานที่ 3 อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ สมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน		✓
สมมติฐานที่ 4 สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน		✓
สมมติฐานที่ 5 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน		✓
สมมติฐานที่ 6 กลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน	✓	
สมมติฐานที่ 7 ระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน		✓
สมมติฐานที่ 8 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน		✓
สมมติฐานที่ 9 สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ สมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน		✓

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สรุปข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

ในส่วนของการประเมินข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักรวมถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะของตนเอง และหัวข้อสมรรถนะหลักที่ควรนำมากำหนดเพิ่มเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ได้ข้อมูลมาจาก 1) การตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง (ส่วนที่ 3) ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ โดยอยู่ภายใต้ข้อคำถามที่ผู้ศึกษากำหนดเอาไว้ และ 2) จากแบบสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษาได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จำนวน 3 ท่าน เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา สามารถสรุปผลได้ดังนี้

4.1 ข้อสรุปที่ได้จากข้อคิดเห็นจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด)

สำหรับการตอบแบบสอบถามในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลัก รวมถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะของบุคลากร และหัวข้อสมรรถนะหลักที่ควรนำมากำหนดเพิ่มเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิดที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระนั้นมีทั้งผู้ที่แสดงความคิดเห็นและมิได้แสดงความคิดเห็นไว้ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.1.1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ท่านมีสมรรถนะหลักในด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ทำให้เห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ตนมีมากที่สุดจาก 5 สมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรวมถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะหลักดังกล่าว มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 แสดงค่าความถี่และร้อยละข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) เกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ตนมีมากที่สุดจาก 5 สมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน รวมถึงเหตุผลที่ทำให้เกิดสมรรถนะหลักดังกล่าว

สมรรถนะหลักด้านที่มีมากที่สุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	21	17.21
2. การบริการที่ดี	25	20.49
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	13	10.66
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	50	40.98
5. การทำงานเป็นทีม	13	10.66
รวม	122	100

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 188 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ตนมีมากที่สุดจาก 5 สมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรวมถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะหลักดังกล่าว จำนวน 122 คน โดยสามารถสรุปผลจากกลุ่มตัวอย่างที่เสนอความคิดเห็น ได้ดังนี้

1) มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด โดยสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด เนื่องจาก มีความมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบที่จะทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยจะต้องมีการเก็บข้อมูล ศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และวิธีการพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ เมื่อลงมือทำเน้นการปฏิบัติที่เต็มที่และเชื่อว่าผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น จะเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับความทุ่มเทและปฏิบัติจริง (ร้อยละ 17.21)

2) มีสมรรถนะหลักด้านบริการที่ดีมากที่สุด โดยสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะด้านบริการที่ดีมากที่สุด เนื่องจาก หน่วยงานเป็นหน่วยงานให้บริการประชาชน จึงมุ่งเน้นการให้บริการอย่างเต็มที่ การบริการที่ดีจะเป็นไปเบิกทางให้ทำงานได้ราบรื่น ไม่มีปัญหา กับผู้ที่เราติดต่องานด้วย และยังเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานอีกด้วย จากการทำมีประสบการณ์ในการทำงานที่มีมานาน ทำให้เพิ่มพูนความรู้มากขึ้น สามารถแนะนำข้อมูลที่ต้องการและเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ การบริการที่ดีจะทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ซึ่งทุกคนย่อมต้องการให้เราบริการให้ความช่วยเหลือเขาเต็มที่อยู่แล้ว นึกถึงใจเขาใจเรา เวลาเราติดต่องานที่ไหนก็ตาม ถ้าเราได้รับบริการที่ดี เราก็จะรู้สึกดีกับพนักงานและหน่วยงานนั้น (ร้อยละ 20.49)

3) มีสมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพมากที่สุด โดยสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพมากที่สุด เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ชอบในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตัวเองให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพจะทำให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพทำให้งานแต่ละงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (ร้อยละ 10.66)

4) มีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมากที่สุด โดยสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมากที่สุด เนื่องจาก เป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะด้านอื่น ๆ เพราะเป็นพื้นฐานของการทำให้เกิดสมรรถนะอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้สมรรถนะอื่น ๆ จะมีสูง แต่ขาดความถูกต้องชอบธรรม ก็จะนำความเสื่อมเสียมาสู่บุคคล และองค์กรในระบบรวมได้ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เป็นสิ่งที่ดีงาม ซึ่งบุคคลโดยทั่วไปพึงปฏิบัติ ยกตัวอย่างเช่น แม้แต่ตัวเรา เราก็ไม่ชอบถูกเอารัดเอาเปรียบหรือเลือกปฏิบัติ บุคคลอื่นก็เช่นกัน ดังนั้นการยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เอารัดเอาเปรียบบุคคลอื่นเช่นกัน ไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลอื่นให้ความสำคัญเสมอภาคเท่าเทียมกัน และคิดว่าตนเป็นคนที่รักษาคำพูด พูดอย่างไรก็ทำอย่างนั้น และไม่ชอบในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากถือว่าเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่จะส่งเสริมทุกเรื่อง ทำให้การทำงานอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง และไม่เปิดช่องให้เกิดการทุจริตซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบการทำงานเลวร้ายลง ต้องมีความโปร่งใส ถูกต้อง และมีคุณธรรมจริยธรรม ความถูกต้องเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงาน (ร้อยละ 40.98)

5) มีสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมมากที่สุด โดยสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมมากที่สุด เนื่องจาก ด้วยหน้าที่การงานต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ อยู่เสมอ การทำงานเป็นทีมจึงช่วยให้งานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ได้เร็วขึ้น รวมถึงได้ประสานสัมพันธ์การทำงานกับผู้อื่นด้วย โดยการทำงานเป็นทีมจะสามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้สูง ต้องมีการรับฟังทั้งข้อดีและข้อผิดพลาด เพื่อนำกลับมาแก้ไขปัญหาได้ เนื่องจากการจะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ ไม่ใช่บุคคลเพียงคนเดียว แต่ทุกคนในทีมต้องมีความรู้สึกละและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ช่วยเหลืองานในกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี มีแนวทางปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน สมาชิกในทีมได้ติดต่อประสานงานกันทุกคน มีความเท่าเทียมกัน มีการวางแผน รับฟังข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และดำเนินการตามแผน อันจะนำมาสู่ความสำเร็จ (ร้อยละ 10.66)

4.1.2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ท่านมีสมรรถนะหลักในด้านใดน้อยที่สุด เพราะเหตุใด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ทำให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ตนมีน้อยที่สุดจาก 5 สมรรถนะของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรวมถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะหลักดังกล่าว มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าความถี่และร้อยละข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ตนมีน้อยที่สุดจาก 5 สมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนรวมถึงเหตุผลที่ทำให้เกิดสมรรถนะหลักดังกล่าว

สมรรถนะหลักด้านที่มีน้อยที่สุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	14	14.43
2. การบริการที่ดี	21	21.65
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	42	43.30
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	3	3.09
5. การทำงานเป็นทีม	17	17.53
รวม	97	100

จากตารางที่ 4.32 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 188 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ตนมีน้อยที่สุดจาก 5 สมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรวมถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะหลักดังกล่าว จำนวน 97 คน โดยสามารถสรุปผลจากกลุ่มตัวอย่างที่เสนอความคิดเห็น ได้ดังนี้

1) มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์น้อยที่สุด โดยสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์น้อยที่สุด เนื่องจาก ในแต่ละวันมีเป้าหมายและขอบเขตของการทำงานที่ไม่เหมือนกัน การคิดค้นวิธีที่เหมาะสมต่อการมุ่งสัมฤทธิ์ผลนั้นจึงทำได้ยากด้วย ความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ยังต้องใช้กระบวนการทำงานเดิม ๆ ไม่ได้มีการปรับปรุงกระบวนการใหม่ ๆ ทั้งระบบสารสนเทศที่ใช้ในการทำงาน ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาอย่างที่ควร มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรอบด้าน การทำงานแบบเดิม และปริมาณงานที่มากอยู่แล้ว ทำให้ไม่รู้ว่าจะพัฒนางานให้ดีกว่าเดิมได้อย่างไร เพราะทำงานที่เข้ามาตลอด ด้วยวิธีการทำงานเดิม เมื่อจะคิดพัฒนางานใหม่ ๆ ก็กลัวว่าจะทำงานเดิมไม่ทัน และจะเป็นการหางานใหม่เพิ่มให้ตัวเองทำงาน

ไม่ทัน งานตามสายบังคับบัญชาที่ไม่มีเกณฑ์การปฏิบัติเชิงประเมินที่มีผลเป็นรูปธรรม ไม่มีผู้ที่สามารถชี้แจงความสำเร็จตามเป้าหมายที่แท้จริงว่าผลสัมฤทธิ์นั้น ๆ ตรงตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างไร (ร้อยละ 14.43)

2) มีสมรรถนะหลักด้านบริการที่ด้อยที่สุด โดยสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะด้านบริการที่ด้อยที่สุด เนื่องจาก ในการให้บริการบางครั้งใช้อารมณ์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง ยังควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ค่อยได้ แม้ว่าจะพยายามพัฒนาอย่างไร ก็ยังไม่สามารถตอบสนองตามความต้องการของสมาชิก ด้วยปัญหาความต้องการของสมาชิก ไม่ค่อยชอบงานบริการเท่าไร แต่ด้วยหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบ ก็ต้องทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด (ร้อยละ 21.65)

3) มีสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพน้อยที่สุด โดยสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพน้อยที่สุด เนื่องจาก มีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย ระบบการปฏิบัติงานหลักและงานสนับสนุนยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาวิธีทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน รวมถึงการวางคนให้ถูกกับงาน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญจึงขึ้นกับโอกาส เงื่อนไขและบริบทต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนสายงานบ่อย ทำให้ไม่มีเวลาในการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ไม่ได้เรียนโดยตรง หรือมีความรู้เฉพาะด้าน ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากงานมีจำนวนมาก มีองค์ความรู้น้อย ภาระงานที่ค่อนข้างหนัก ขาดเวลาในการหาความรู้และการทบทวนเพื่อพัฒนางาน (ร้อยละ 43.30)

4) มีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมน้อยที่สุด โดยสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมน้อยที่สุด เนื่องจาก บางครั้งต้องปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอาจมีการกระทำผิด และต้องให้โอกาสแก่ทุกคนในการปรับตัว หากจะยึดกฎมากกว่าคุณธรรมก็ทำได้ยากเช่นกัน บางครั้งก็ลำบากใจ และหากเรื่องที่ต้องเสี่ยงต่อชีวิตและครอบครัวก็ไม่อยากเข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วย (ร้อยละ 3.09)

5) มีสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด โดยสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด เนื่องจาก ไม่ชอบทำงานเป็นทีมชอบทำงานคนเดียวไม่უნวาย พนักงานใหม่และยังอยู่ในช่วงการปรับตัว บางครั้งมีความตั้งใจมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม แต่ผู้ร่วมทีมมีความคิดแบ่งแยก อาจทำให้งานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การทำงานเป็นทีม เราต้องทำงานกับผู้อื่น เราไม่สามารถควบคุมได้ ขึ้นอยู่กับนิสัยบุคลิกของบุคคลนั้น ๆ การทำงานเป็นทีมโดยแบ่งงานกันทำแต่ไม่ได้ช่วยกันทำเป็นส่วนใหญ่ ทำงานเป็นทีมไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวเราแค่ฝ่ายเดียวต้องคำนึงถึงบุคคลในทีม การรับฟังความคิดเห็นส่วนรวมเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันโดยไม่แตกแยก เพราะฉะนั้นที่สุดแล้วเราไม่สามารถบังคับบุคคลอื่นทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ของทีมได้ เราเพียงทำหน้าที่ของเราให้ดีพอ เหมาะสมถูกต้องตามเกณฑ์

ที่ทีมกำหนดไว้เท่านั้น เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน พฤติกรรมบางคนอาจจะไม่ชอบทำงานตามแนวคิดทฤษฎี x และ y ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดอาจจะทำให้งานประสบผลสำเร็จจะต้องมีภาวะผู้นำ มีการให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณีขององค์กร (ร้อยละ 17.53)

4.1.3 นอกจากสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะดังกล่าว ท่านคิดว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาควรกำหนดสมรรถนะหลักในหัวข้อใดเพิ่ม เพราะเหตุใด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ทำให้เห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาควรกำหนดหัวข้อใดเพิ่ม เพราะเหตุใด มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 แสดงค่าความถี่และร้อยละข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาควรกำหนดหัวข้อใดเพิ่ม เพราะเหตุใด

สมรรถนะด้าน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ความสามัคคี	4	8.51
2. เทคโนโลยีสารสนเทศ	7	14.89
3. ความเป็นมืออาชีพ	4	8.51
4. การคิดเชิงระบบแบบ “องค์รวม” (holistic thinking)	4	8.51
5. การใช้ภาษาต่างประเทศ	3	6.38
6. ความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	2	4.26
7. ความเข้าใจในคุณลักษณะส่วนบุคคล	4	8.51
8. ความรับผิดชอบต่อองค์กร	2	4.26
9. สมรรถนะการบริหารและสมรรถนะตามสายงานที่ปฏิบัติ	5	10.64
10. การประเมินผู้บังคับบัญชาจากผู้ใต้บังคับบัญชา	2	4.26
11. การปรับพฤติกรรมอย่างสร้างสรรค์	2	4.26
12. ภาวะผู้นำ	2	4.26
13. การมีจิตอาสา	3	6.38
14. การถ่ายทอดความรู้	1	2.13
15. การใช้ภาษาในการสื่อสาร	2	4.26
รวม	47	100

จากตารางที่ 4.33 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 188 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาควรกำหนดหัวข้อใดเพิ่ม จำนวน 47 คน โดยสามารถสรุปผลจากกลุ่มตัวอย่างที่เสนอความคิดเห็นได้ 15 สมรรถนะ พร้อมเหตุผลที่ควรกำหนดเป็นสมรรถนะหลักเพิ่มจาก 5 สมรรถนะ ดังนี้

1) ด้านความสามัคคี เพราะ เมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่มีความสามัคคีร่วมกันด้วยมีน้ำใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความจริงใจ บริสุทธ์ใจ ไม่ให้ร้ายซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกัน ไม่แยกพรรคแยกพวกจะทำให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีพลังที่เข้มแข็งเป็นหนึ่งเดียวกันซึ่งจะส่งให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ร้อยละ 8.51)

2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะ ในปัจจุบันเทคโนโลยีในยุค 4.0 ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว หากพนักงานเจ้าหน้าที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจะสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเพื่อการทำงานและการใช้ชีวิตได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพช่วยลดระยะเวลาในการทำงานได้ (ร้อยละ 14.89)

3) ด้านความเป็นมืออาชีพ เพราะ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีความเป็นมืออาชีพจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 8.51)

4) ด้านการคิดเชิงระบบแบบ “องค์รวม” (holistic thinking) เพราะในปัจจุบันการทำงาน ต้องเผชิญกับการทำงานที่มีหลายหลาก และมีความแตกต่างตามบทบาทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากพนักงานเจ้าหน้าที่สามารถใช้ความคิดโดยการมองในภาพรวมอย่างเป็นระบบ แล้วนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (ร้อยละ 8.51)

5) ด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการสื่อสารกับผู้รับบริการบางส่วนที่เป็นชาวต่างประเทศ ทำให้สามารถสื่อสารได้อย่างเข้าใจ และในบางงานต้องมีการสอบสวนจรรยาบรรณผู้ประกอบวิชาชีพครูชาวต่างประเทศ เจ้าหน้าที่จึงควรมีทักษะเพื่อสื่อสารกับผู้รับบริการให้เข้าใจไม่ผิดประเด็น การสื่อสารก็เช่นกัน จะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น (ร้อยละ 6.38)

6) ด้านความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เป็นความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ถ้าไม่มีความรู้ เจ้าหน้าที่ก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้จะได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการถ่ายทอดความรู้จากผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 4.26)

7) ด้านความเข้าใจในคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นการสร้างความเข้าใจในเรื่องของความคิด ทักษะ ค่านิยม แรงจูงใจ และความต้องการส่วนบุคคล เช่น คุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน และทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ประกอบด้วยความหลากหลายในด้านวัย การเรียนรู้ และอาชีพ ดังนั้น หากจะให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงและเกิดความเข้าใจในตัวบุคคล ควรให้มีการศึกษาเกี่ยวกับบุคคลในแต่ละประเภท (ร้อยละ 8.51)

8) ด้านความรับผิดชอบองค์กร เพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญกับองค์กร ทำให้เกิดความรับผิดชอบในภารกิจที่ตนเองต้องปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดสมรรถนะด้านอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 4.26)

9) ด้านสมรรถนะการบริหารและสมรรถนะตามสายงานที่ปฏิบัติ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ เป็นการรักษาชื่อเสียงและความไว้วางใจแก่องค์กร เพราะคุรุสภาเป็นหน่วยงานที่ให้บริการแก่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งจะต้องเน้นเรื่องคุณภาพของงานด้วย เพื่อให้ครอบคลุมทั้งสายบริหารและวิชาการ เชื่อมโยงไปสู่การกำหนดเส้นทางอาชีพแต่ละตำแหน่ง เพราะจะทำให้พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด บุคลากรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบใดๆ ต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ ความมั่นใจในตนเอง การสื่อสารจูงใจ การประสานงาน การวางแผน การติดตามงาน การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหา การให้คำปรึกษา เป็นต้น (ร้อยละ 10.64)

10) ด้านการประเมินผู้บังคับบัญชาจากผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา นั้นถึงแม้จะมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน เมื่อประเมินเงินเดือนก็ตาม แต่ส่วนใหญ่มักจะเป็นการประเมินโดยไร้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา ในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทุกครั้งมักจะไม่ได้รับความเป็นธรรมเท่าที่ควร ดังนั้น เพื่อป้องกันการถ่วงดุลการใช้ดุลพินิจในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อให้สอดคล้องกับหลักความเสมอภาค หลักความชอบธรรม และหลักการถ่วงดุลการใช้อำนาจ สมควรที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานด้วย (ร้อยละ 4.26)

11) ด้านการปรับพฤติกรรมอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากการทำงานทั้งวันรวมเวลา 8 ชั่วโมง ของประเมินเพื่อจูงใจการมีสมาธิที่ดี กอดค้น การพัฒนาตนเองถูกมองถึง ผลคะแนนหน่วยงานทำให้คนทำงานควรพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมเรื่องเงินเดือน แต่ไม่เกิดการสร้างสรรค์ต่องานของแต่ละบุคคลนั้นๆ การปรับพฤติกรรมให้สร้างสรรค์และช่วยกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในองค์กรต่อไป (ร้อยละ 4.26)

12) ด้านภาวะผู้นำ ผู้ในมีหลากหลายระดับ หากผู้นำกล้าคิด กล้าทำ และมีความรับผิดชอบ จะเป็นการช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้านอื่นๆ และช่วยสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสมรรถนะที่ดีตามมาด้วย (ร้อยละ 4.26)

13) ด้านการมีจิตอาสา แม้จะไม่ใช่งานรับผิดชอบของตัวเอง แต่ก็ยินดีจะช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงานจะสร้างให้เกิดความรักความสามัคคี การช่วยเหลือเกื้อกูลในองค์กร (ร้อยละ 6.38)

14) ด้านการถ่ายทอดความรู้ เพื่อสอนงานให้ผู้อื่นมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่เราปฏิบัติและสามารถปฏิบัติงานแทนกรณีที่เราไม่มาทำงาน หรือย้ายไปปฏิบัติงานอื่น (ร้อยละ 2.13)

15) ด้านการใช้ภาษาในการสื่อสาร ในการประสานงานกับกลุ่มงานต่าง ๆ รวมถึงการสื่อสารกับสมาชิกผู้รับบริการ การใช้มีทักษะในการสื่อสารจะส่งผลให้การสื่อสารนั้นบรรลุเป้าหมายผู้พูดและผู้ฟังสามารถเข้าใจในประเด็นเดียวกัน เกิดความรวดเร็วไม่ต้องเสียเวลาอธิบาย (ร้อยละ 4.26)

4.2 ข้อสรุปที่ได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์เลขาธิการคุรุสภา รองเลขาธิการคุรุสภา และผู้อำนวยการสำนักอำนาจการ ในประเด็นข้อคำถามทั้ง 6 ข้อ โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) มีผลสรุปที่สามารถแบ่งได้เป็น 6 ประเด็น ดังนี้

4.2.1 ท่านคิดว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไร

ปัญหาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางเกิดจากบุคลากรขาดความมุ่งมั่น ตั้งใจ หรือพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ได้เกินเป้าหมายที่กำหนด ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือเกินเป้าหมายที่กำหนด ขาดความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะ และขาดความสามารถในการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนางานให้ได้ผลงานที่โดดเด่น อาจเกิดจากวัฒนธรรมการทำงานในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่ผ่านมารูปแบบของการบริหารแบบรวมศูนย์ บุคลากรไม่มีโอกาสที่จะคิดหรือตัดสินใจ

ด้วยตนเองมีน้อย ดังนั้น การทำงานจึงอยู่ในรูปแบบการทำตามคำสั่ง รอสั่งจึงทำ หรือทำเรื่องเดิมแบบเดิม การเสนอข้อมูลใหม่ ๆ หรือการนำปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติมากำหนดแนวทางหรือการกำหนดเป้าหมาย หรือการพัฒนางานการปฏิบัติจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรง จึงไม่เกิดขึ้น การตัดสินใจเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนา คือ สร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าเสนอความคิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำสู่การพัฒนา ผู้บริหารในทุกระดับตั้งแต่ระดับหัวหน้างานหรือกลุ่มงาน ต้องสร้างการรับรู้ร่วมกันถึงเป้าหมายขององค์กร ตั้งแต่บุคลากรเริ่มเข้ามาปฏิบัติงาน สร้างระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานในทุกระดับการบังคับบัญชา โดยการเสนองานทุกครั้งควรต้องมีข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ อย่างสมบูรณ์ และให้มีประเด็นที่นำสู่การปฏิบัติต่อไปด้วยอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการฝึกบุคลากรที่พร้อมสำหรับการสานต่องาน สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผลสำเร็จของงาน เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนระดับเงินเดือน เงินโบนัส เงินรางวัลพิเศษ ฯลฯ และครูสภาต้องกำหนดนโยบายเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการครูสภา จากนั้นจึงสร้างเครื่องมือวัดระดับสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลระดับสมรรถนะรายบุคคล เมื่อได้ข้อมูลที่ต้องการแล้วจึงดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะเพื่อสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ โดยการดำเนินการต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามประเมินบุคลากรอยู่ตลอดเวลา

1) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ตามมาตรฐาน แต่ยังขาดความมุ่งมั่น ตั้งใจ หรือพยายามอย่างสูงที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ได้เกินเป้าหมายที่กำหนด ยังขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อนำมาพัฒนา การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือให้มีประสิทธิภาพเกินเป้าหมายที่กำหนด

2) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก (เลขาธิการครูสภา, จากการสัมภาษณ์)

ผู้บริหารในทุกระดับตั้งแต่ระดับหัวหน้างานหรือกลุ่มงาน ต้องสร้างการรับรู้ร่วมกันถึงเป้าหมายขององค์กรตั้งแต่บุคลากรเริ่มเข้ามาปฏิบัติงาน สร้างระบบการมีพี่เลี้ยงในการสอนงานอย่างชัดเจน และให้มีระบบการเป็นพี่เลี้ยงในทุกระดับการบังคับบัญชา เพื่อเป็นการฝึกบุคลากรที่พร้อมสำหรับการสานต่องาน ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับต้องสร้างเงื่อนไขที่สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผลสำเร็จของงาน เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนระดับเงินเดือน เงินโบนัส เงินรางวัลพิเศษ ฯลฯ”

(1) ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภานั้น จะมีปัญหาและแนวทางแก้ไขเหมือนกัน เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภายังไม่มีเครื่องมือในวัดระดับสมรรถนะในแต่ด้านของบุคลากร จึงไม่มีข้อมูลของสมรรถนะหลักในแต่ละระดับ จึงไม่สามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ดังนี้

ก) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ

(ก) ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการ คุรุสภาไม่มีนโยบาย

(ข) ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจ ในการพัฒนาสมรรถนะ

(ค) ไม่มีนโยบายและแผนโครงการเกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะ

(ง) การดำเนินงานเกี่ยวกับพัฒนาสมรรถนะ ไม่มีความต่อเนื่อง ไม่มีรูปแบบ กระบวนการ ไม่มีการกำหนดระยะเวลา

(จ) วิธีการพัฒนายังไม่มีความหลากหลายและทั่วถึงในทุกส่วน ทุกคน

ข) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ (รองเลขาธิการคุรุสภา, จากการสัมภาษณ์)

(ก) จัดระบบข้อมูลที่มีเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กระบวนการ เก็บข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสมรรถนะรายบุคคล

(ข) ไม่มีบุคลากร ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับ สมรรถนะหลัก

(ค) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับสมรรถนะให้ทั่วถึง

(ง) ต้องมีการดำเนินการมีแนวให้ต่อเนื่องและครอบคลุม ทุกคน

(จ) มีการติดตามประเมินบุคลากรอย่างต่อเนื่อง”

(2) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง แบ่งออกเป็น กลุ่มบริหาร กลุ่มวิชาการ และกลุ่มปฏิบัติการ ซึ่งมีทั้งวัยวุฒิตั้งแต่ประมาณ 22 – 60 ปี วุฒิกศศึกษา ระดับตั้งแต่ ม. 3 – ปริญญาเอก (อันดับ คส. 1 – คส.5) ประกอบการได้มามีหลายวิธี ทั้งการ สอบแข่งขัน การคัดเลือก หรือบางคนก็เข้ามาเป็นลูกจ้างก่อน

บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง โดยส่วนใหญ่ (มากกว่า ร้อยละ 90) มีความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ถูกต้อง ทันตามกำหนดเวลา มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน สามารถทำงานได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ เป็นอย่างดี แต่ในเรื่องความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น ยังมีส่วนน้อยซึ่งจะมีเฉพาะในกลุ่มบริหารในระดับผู้อำนวยการสำนัก จากประสบการณ์ คิดว่าเกิดจากวัฒนธรรมการทำงานในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่ผ่านมา โอกาสที่จะคิดหรือตัดสินใจ ด้วยตนเองมีน้อย เพราะในการบริหารงานของคุรุสภาที่ผ่านมาอยู่ในรูปแบบของการบริหารแบบ รวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารหรือในรูปแบบของคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดหรือตัดสินใจ ดังนั้น การทำงานจึงอยู่ในรูปแบบการทำตามคำสั่ง รอสั่งจึงทำ หรือ ทำเรื่องเดิม แบบเดิม การเสนอข้อมูลใหม่ ๆ หรือการนำปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติมากำหนด แนวทาง หรือการกำหนดเป้าหมาย หรือการพัฒนางานการปฏิบัติจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรง จึงไม่เกิดขึ้น หรือมีก็เป็นส่วนน้อย ซึ่งอาจเกิดจากที่คิดว่าเสนอไปก็ไม่เกิดผล อย่งไรก็ต้องปฏิบัติตามผู้มีอำนาจในเรื่องนั้น จนเคยชินและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงานว่าหน้าที่ในการกำหนด เป้าหมายหรือการตัดสินใจเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร คือ ทุกเรื่องรอการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการสั่งการในเรื่องนั้น ๆ ไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง หรือบางส่วนอาจคิดว่าไม่ใช่หน้าที่รับผิดชอบของตนเอง และเมื่อผู้บริหารมีภาระงานเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลต่อการ ดำเนินการงานเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่มีข้อมูลปัญหา/อุปสรรคจากการทำงานนั้น ๆ อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ ทำให้ไม่เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนางานให้ดีขึ้นหรือมีคุณภาพสูงขึ้นได้ หรืออาจเกิดการ ตัดสินใจที่คลาดเคลื่อนได้ เพราะในทางปฏิบัติข้อมูลที่สำคัญที่มีหรือเกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน ผู้ที่มีข้อมูลที่สุด ก็คือผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ผู้อำนวยการสำนักอำนาจการ, จากการศึกษา)

สร้างวัฒนธรรมในการทำงาน เปิดให้บุคลากรของสำนักงาน เลขาธิการคุรุสภากล้าคิด กล้าเสนอสิ่งใหม่เพื่อนำสู่การพัฒนางาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหลัก โดยผู้บริหารในกลุ่มบริหารทั้งในระดับผู้อำนวยการระดับสำนักและระดับกลุ่ม ต้องเป็น

ที่เลี้ยงให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ การเสนองานทุกครั้งควรมีข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ อย่างสมบูรณ์ และให้มีประเด็นที่นำสู่การปฏิบัติต่อไปด้วยอย่างชัดเจน”

4.2.2 ท่านคิดว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ได้อย่างไร

ปัญหาสมรรถนะด้านการบริการที่ดีของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางเกิดจากบุคลากรไม่มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ ไม่สามารถให้บริการได้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ไม่สามารถตอบปัญหาของผู้รับบริการได้ในทุกเรื่อง ไม่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องได้ การให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกันของผู้ปฏิบัติงานทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ ทำให้ข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือ อาจเป็นเพราะมีความรู้เฉพาะในเรื่องงานของตนเองเท่านั้น ผู้ให้บริการบางคนทำหน้าที่นั้น ๆ มานานจนบางครั้งอาจมีการเบื่อหน่ายหรือคิดว่าผู้มารับบริการรู้เรื่องที่มาขอรับบริการนั้นแล้ว ซึ่งอาจมีผลทำให้สื่อสารกับไม่ครบถ้วน และขาดความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะ

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนา โดยการพัฒนาบุคลากรผู้ให้บริการ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ โดยการอบรมพัฒนาเกี่ยวกับการให้บริการที่ดี การมีจิตบริการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และกำหนดเป็นสมรรถนะสำคัญของส่วนงานที่มีภารกิจในการให้บริการ โดยกระบวนการพัฒนาต้องเกิดขึ้นในทุกระดับของการบังคับบัญชา และต้องกำหนดเป็นนโยบายหลักขององค์กร ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ให้กำลังใจบุคลากรเป็นระยะ ๆ รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจัดให้มีการสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบสัปดาห์หรือรอบเดือน เพื่อนำสู่แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงงานบริการเป็นระยะ

1) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี

การให้บริการในเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาของคุรุสภา ยังมีเรื่องร้องเรียนว่าให้บริการไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ เช่น พุดจาไม่ไพเราะ ไม่แสดงความเป็นมิตร ไม่มีความกระตือรือร้นในการให้บริการปฏิบัติงานไม่แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ไม่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องได้ ไม่สามารถตอบปัญหาของผู้รับบริการได้ และการให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกันของผู้ปฏิบัติงานทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

2) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี (เลขาธิการคุรุสภา, จากการสัมภาษณ์)

(1) *ระยะสั้น* ต้องพิจารณาแก้ไขเป็นรายกรณี โดยพิจารณาหาช่องทางที่สามารถดำเนินการได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด หรือนำเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาประเด็นปัญหาเป็นรายกรณี จัดแบ่งประเภทของปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขหรือตอบประเด็น

ข้อเท็จจริงที่ชัดเจน เพื่อการแก้ไขให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ และนำมารวบรวมเป็นประเด็นปัญหาที่พบบ่อย นำเสนอในรูปแบบ-ตอบ ให้ผู้รับบริการได้ศึกษาได้เมื่อเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกัน เพื่อช่วยลดประเด็นคำถามเดิมๆลง

(2) ระยะเวลา 1) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ โดยเฉพาะผ่านหน่วยงานต้นสังกัด สถาบันการศึกษา ให้เข้าใจในหลักเกณฑ์คุณสมบัติ และเอกสารประกอบการพิจารณาคุณสมบัติของการได้รับอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ให้ผู้รับบริการได้รับทราบข้อมูลความชัดเจนในการตรวจสอบคุณสมบัติของตนเองให้ครบถ้วน เพื่อช่วยลดขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารที่คุณสมบัติไม่ครบถ้วน เอกสารแสดงคุณสมบัติไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของผู้ที่มาขอรับบริการ 2) พัฒนาบุคลากรผู้ให้บริการ ให้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักเกณฑ์คุณสมบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และอบรมพัฒนาเกี่ยวกับการให้บริการที่ดี การมีจิตบริการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และกำหนดเป็นสมรรถนะสำคัญของส่วนงานที่มีภารกิจในการให้บริการ โดยกระบวนการพัฒนาต้องเกิดขึ้นในทุกระดับของการบังคับบัญชา และต้องกำหนดเป็นนโยบายหลักขององค์กร

(3) ปัญหาการให้บริการแม้จะมีจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับจำนวนผู้รับบริการจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา แต่ก็เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องนำมาสู่การพัฒนาการให้บริการให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ แต่จะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข ความโปร่งใส ถูกต้อง และยึดหลักธรรมาภิบาล”

3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภานั้น จะมีปัญหาและแนวทางแก้ไขเหมือนกัน เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภายังไม่มีเครื่องมือในวัดระดับสมรรถนะในแต่ละด้านของบุคลากร จึงไม่มีข้อมูลของสมรรถนะหลักในแต่ละระดับ จึงไม่สามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ดังนี้

- (1) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ
- ก) ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาไม่มีนโยบาย
 - ข) ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะ
 - ค) ไม่มีนโยบายและแผนโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ
 - ง) การดำเนินงานเกี่ยวกับพัฒนาสมรรถนะ ไม่มีความต่อเนื่อง ไม่มีรูปแบบ กระบวนการ ไม่มีการกำหนดระยะเวลา

จ) วิธีการพัฒนายังไม่มีความหลากหลายและทั่วถึงในทุกส่วนทุกคน
(2) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ
(รองเลขาธิการคุรุสภา, จากการสัมภาษณ์)

ก) จัดระบบข้อมูลที่มีเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กระบวนการเก็บ
ข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสมรรถนะรายบุคคล

ข) ไม่มีบุคลากร ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับ
สมรรถนะหลัก

ค) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับสมรรถนะให้ทั่วถึง

ง) ต้องมีการดำเนินการมีแนวให้ต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน

จ) มีการติดตามประเมินบุคลากรอย่างต่อเนื่อง”

4) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี

การให้บริการในงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีทั้งการให้บริการ
แก่บุคคลภายนอกและภายใน สภาพปัญหาในปัจจุบันผู้มีหน้าที่ในการให้บริการรู้แต่เฉพาะงานใน
หน้าที่รับผิดชอบของตน แต่ผู้มารับบริการต้องการมากกว่า และผู้ให้บริการบางคนทำหน้าที่นั้น ๆ
มานานจนบางครั้งอาจมีการเบื่อหน่ายหรือคิดว่าผู้มารับบริการรู้เรื่องที่มาขอรับบริการนั้นแล้ว ซึ่ง
อาจมีผล ทำให้สื่อสารกับไม่ครบถ้วน และส่งผลให้มีการเข้าใจคลาดเคลื่อนกันบ้าง

5) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี
(ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ, จากการสัมภาษณ์)

สิ่งสำคัญในการให้บริการที่ดี คือ ความรู้ที่ถูกต้อง สมบูรณ์ และความ
เต็มใจในการให้บริการหรือช่วยเหลือผู้มาติดต่อ ดังนั้น ควรเติมเต็มความรู้เกี่ยวกับงานให้กับ
บุคลากรผู้ให้บริการของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาอย่างสม่ำเสมอ ดูแลเอาใจใส่ให้กำลังใจเป็น
ระยะ ๆ รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจัดให้มีการสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบสัปดาห์หรือ
รอบเดือน เพื่อนำสู่แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงงานบริการเป็นระยะ และในแต่ละปีควรจัดให้
ได้รับการอบรมในเรื่องการให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อเป็นกระตุ้นแรงจูงใจให้พร้อมในการปฏิบัติงาน
บริการอย่างเต็มใจตลอดเวลา หรืออาจจัดสับเปลี่ยนงานบ้างก็ได้”

4.2.3 ท่านคิดว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างไร

ปัญหาของสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางเกิดจากปริมาณงานที่มีจำนวนมาก ไม่สามารถทำงานให้แล้วเสร็จในเวลาได้ต้องปฏิบัติงานนอกเวลา เพื่อให้งานเสร็จทันความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้เกิดความล่า ท้อแท้ต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีแรงจูงใจและไม่มีเวลาว่างในการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีวัฒนธรรมการทำงานในลักษณะของการทำงานตามสั่งหรือตามนโยบายของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น สมรรถนะในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จึงมิได้ถูกนำมาใช้มากนัก ยังขาดการศึกษาหาความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนใหญ่ และขาดความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะ

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาโดยผู้บริหารต้องกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสนใจและเห็นความสำคัญของการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเป็นผู้เสนอแนวทางการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง และสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ต้องกำหนดนโยบายในการสร้างเงื่อนไขค่าตอบแทนพิเศษหรือการพิจารณาให้ค่าตอบแทนพิเศษ/ขึ้นเงินเดือนตามเป้าหมายของผลงานที่ได้รับเกินจากมาตรฐานที่กำหนด หรือกำหนดเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะที่เหมาะสมตามบริบทของงานบริการ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

1) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

บุคลากรที่มีหน้าที่รับบริการผู้ขออนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องทำหน้าที่ซ้ำๆ กันทุกวันต้องทำงานนอกเวลา ฯลฯ เพื่อให้เสร็จทันเวลาและความต้องการของผู้รับบริการซึ่งมีจำนวนมาก ทำให้เกิดความล่า ท้อแท้ต่องานที่ปฏิบัติ ไม่มีแรงจูงใจในการใช้เวลาที่เหลืออยู่ในการไปศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (เลขาธิการคุรุสภา, จากการสัมภาษณ์)

(1) ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญ ต้องพยายามหาวิธีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรตามความสนใจของแต่ละบุคคล เพื่อให้เข้าใจ ยอมรับ และเห็นความสำคัญของการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

(2) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ต้องกำหนดนโยบายในการสร้างเงื่อนไขค่าตอบแทนพิเศษหรือการพิจารณาให้ค่าตอบแทนพิเศษ/ขึ้นเงินเดือน ตามเป้าหมายของผลงานที่ได้รับเกินจากมาตรฐานที่กำหนด หรือกำหนดเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะที่เหมาะสมตามบริบทของงานบริการ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง”

3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภานั้น จะมีปัญหาและแนวทางแก้ไขเหมือนกัน เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภายังไม่มีเครื่องมือในวัดระดับสมรรถนะในแต่ละด้านของบุคลากร จึงไม่มีข้อมูลของสมรรถนะหลักในแต่ละระดับ จึงไม่สามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ดังนี้

4) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ

(1) ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาไม่มีนโยบาย

(2) ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะ

(3) ไม่มีนโยบายและแผนโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

(4) การดำเนินงานเกี่ยวกับพัฒนาสมรรถนะ ไม่มีความต่อเนื่อง ไม่มีรูปแบบ กระบวนการ ไม่มีการกำหนดระยะเวลา

(5) วิธีการพัฒนายังไม่มีความหลากหลายและทั่วถึงในทุกส่วนทุกคน

5) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ (รองเลขาธิการคุรุสภา, จากการสัมภาษณ์)

(1) จัดระบบข้อมูลที่มีเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กระบวนการเก็บข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสมรรถนะรายบุคคล

(2) ไม่มีบุคลากร ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

- (3) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับสมรรถนะให้ทั่วถึง
- (4) ต้องมีการดำเนินการมีแนวโน้มให้ต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน
- (5) มีการติดตามประเมินบุคลากรอย่างต่อเนื่อง”
- 6) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ

ในงานอาชีพ

เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีวัฒนธรรมในการทำงานในลักษณะของการทำงานตามสั่งหรือตามนโยบายของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น สมรรถนะในการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จึงมิได้ถูกนำมาใช้มากนัก ยังขาดการศึกษาหาความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนใหญ่

7) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ, จากการสัมภาษณ์)

(1) สร้างบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ เช่น จัดงบประมาณเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา หรือจัดเวทีให้มีเสนอผลงานอย่างต่อเนื่อง

(2) สร้างวัฒนธรรมในการทำงาน ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเป็นผู้เสนอแนวทางการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง และอาจมีแรงกระตุ้นจากการให้รางวัลหรือการยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง ประกอบด้วย”

4.2.4 ท่านคิดว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมอย่างไร

ปัญหาของสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางเกิดจากการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ทำให้เพิ่มความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดการทุจริตเพื่อเอื้อให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น โดยมีขอบ

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาโดย (1) กำหนดเป็นนโยบายขององค์กรหรือกำหนดข้อตกลงร่วมกันเป็นค่านิยมขององค์กร ในการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยึดหลักธรรมาภิบาล (2) ให้ข้อมูลเจ้าหน้าที่ และประชาสัมพันธ์ผู้รับบริการ ให้เห็นถึงบทลงโทษและผลที่จะได้รับจากความไม่ซื่อสัตย์สุจริต ขาดคุณธรรม และไม่ยึดหลักธรรมาภิบาล ควรมีการติดตามตรวจสอบเป็นระยะเพื่อเป็นการป้องปรามและสร้างความตระหนักถึงโทษที่จะได้รับ (3) ปลุกฝังค่านิยมความพอเพียงในการดำเนินชีวิตของบุคลากร เพื่อมิให้เกิดการใช้ชีวิตเกินความต้องการซึ่งจะ

เป็นแรงจูงใจให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองโดยมิชอบ” (4) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง และสร้างความเชื่อมั่นในการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม

1) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม

การที่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการออกเอกสารหลักฐานในการอนุญาต ให้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บริการ เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว แต่ก็มีความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดกรณีทุจริตเพื่อเอื้อให้เกิดผลประโยชน์ แก่ตนเองและเอื้อประโยชน์ให้ผู้อื่นโดยมิชอบ โดยไม่คำนึงถึงหลักการความสำคัญของการเป็น วิชาชีพควบคุม และขัดหลักจรรยาภิบาลขององค์กร

2) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม (เลขาธิการคุรุสภา, จากการสัมภาษณ์)

(1) กำหนดเป็นนโยบายขององค์กร หรือกำหนดข้อตกลงร่วมกันเป็น ค่านิยมขององค์กร ในการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยึดหลักจรรยาภิบาล

(2) ให้ข้อมูลเจ้าหน้าที่ และประชาสัมพันธ์ผู้รับบริการ ให้เห็นถึง บทลงโทษและผลที่จะได้รับจากความไม่ซื่อสัตย์สุจริต ขาดคุณธรรม และไม่ยึดหลักจรรยาภิบาล

(3) ปลุกฝังค่านิยมความพอเพียงในการดำเนินชีวิตของบุคลากร เพื่อ มิให้เกิดการใช้ชีวิตเกินความต้องการซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเอง โดยมิชอบ”

3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภานั้น จะมีปัญหาและแนวทางแก้ไขเหมือนกัน เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภายังไม่มีเครื่องมือในวัดระดับสมรรถนะในแต่ด้านของบุคลากร จึงไม่มีข้อมูลของสมรรถนะหลักในแต่ละระดับ จึงไม่สามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ดังนี้

(1) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ

ก) ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการคุรุ สภาไม่มีนโยบาย

ข) ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจใน การพัฒนาสมรรถนะ

ค) ไม่มีนโยบายและแผน โครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

ง) การดำเนินงานเกี่ยวกับพัฒนาสมรรถนะ ไม่มีความต่อเนื่อง ไม่มีรูปแบบ กระบวนการ ไม่มีการกำหนดระยะเวลา

จ) วิธีการพัฒนายังไม่มีความหลากหลายและทั่วถึงในทุกส่วน
ทุกคน

(2) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ (รองเลขาธิการคณบดี, จากการสัมภาษณ์)

ก) จัดระบบข้อมูลที่มีเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กระบวนการเก็บข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสมรรถนะรายบุคคล

ข) ไม่มีบุคลากร ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

ค) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับสมรรถนะให้ทั่วถึง

ง) ต้องมีการดำเนินการมีแนวให้ต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน

จ) มีการติดตามประเมินบุคลากรอย่างต่อเนื่อง”

4) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม

จากประสบการณ์ที่ผ่านมาบุคลากรปัจจุบันของสำนักงานเลขาธิการคณบดีใน ส่วนกลางไม่มีปัญหาเรื่องการทุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง

5) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม (ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการ, จากการสัมภาษณ์)

สิ่งสำคัญที่สุดในเรื่องนี้ คือ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง และสร้างความเชื่อมั่นในการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม และควรมีการติดตามตรวจสอบเป็นระยะ เพื่อเป็นการป้องปรามและสร้างความตระหนักถึงโทษที่จะได้รับ”

4.2.5 ท่านคิดว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคณบดีในส่วนกลาง มีปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมอย่างไร

ปัญหาของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคณบดีในส่วนกลางเกิดจากบุคลากรบางส่วนมีหลักการปฏิบัติงานที่เป็นส่วนตัวต่างจากเพื่อนร่วมงาน ไม่ให้ความสำคัญในการยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และงานของหน่วยงานมีจำนวนมากที่ทำให้ไม่มีเวลาพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ไม่ชอบทำงานร่วมกันคนอื่น หรือไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีปัญหาบ้างในเรื่อง

การสื่อสาร เนื่องจากข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการดำเนินการ ปริมาณงานมากจนอาจมี บางครั้งขาดการติดต่อสื่อสารในงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้มีปัญหาในทางปฏิบัติ ซึ่งต้องมาแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าในภายหลัง มีแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาโดย (1) ผู้บริหารทุกระดับต้องจัด ให้มีการประชุมหรือการทำงานร่วมกันเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนัก สำนึก ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน นำปัญหา อุปสรรค มาหารือร่วมกันเพื่อนำผู้การ ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาในงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และควรทำอย่างสม่ำเสมอ (2) อบรมให้ความรู้ในเรื่องกระบวนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดผลชัดเจนต้องมีทีมนำร่อง เมื่อ ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดแรงจูงใจของบุคลากรส่วนใหญ่ (3) สร้างความรู้สึกร่วมกัน ในเชิงบวก รับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำอย่างจริงจังรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน โดยมุ่ง นำทีมให้ปฏิบัติภารกิจไปสู่ความสำเร็จ

1) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม

บุคลากรบางส่วนมีหลักการปฏิบัติงานที่เป็นส่วนตัวต่างจากเพื่อน ร่วมงาน ไม่ชอบทำงานร่วมกับคนอื่น หรือไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากยึด ความคิดของตนเองเป็นหลัก ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยอมรับความรู้ความสามารถ ของผู้อื่น และไม่ให้ความสำคัญในการยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และงานของหน่วยงานมี จำนวนมากที่ทำให้ไม่มีเวลาพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรใน องค์กร

2) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม

(เลขาธิการคุรุสภา, จากการสัมภาษณ์)

(1) ผู้บริหารทุกระดับ ต้องจัดให้มีการประชุมหรือการทำงานร่วมกัน เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนัก สำนึกความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร ร่วมกัน

(2) อบรมให้ความรู้ในเรื่องกระบวนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดผล ชัดเจนต้องมีทีมนำร่อง เมื่อประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดแรงจูงใจของบุคลากรส่วนใหญ่”

3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภานั้น จะมีปัญหาและแนวทางแก้ไขเหมือนกัน เนื่องจาก สำนักงานเลขาธิการคุรุสภายังไม่มีเครื่องมือในวัดระดับสมรรถนะในแต่ละด้านของบุคลากร จึงไม่มี ข้อมูลของสมรรถนะหลักในแต่ละระดับ จึงไม่สามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม โดย สามารถสรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ดังนี้

4) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ

- ไม่มีนโยบาย
- (1) ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
- พัฒนาสมรรถนะ
- (2) ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจในการ
- (3) ไม่มีนโยบายและแผนโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ
- (4) การดำเนินงานเกี่ยวกับพัฒนาสมรรถนะ ไม่มีความต่อเนื่อง ไม่มี
- รูปแบบ กระบวนการ ไม่มีการกำหนดระยะเวลา
- (5) วิธีการพัฒนายังไม่มีความหลากหลายและทั่วถึงในทุกส่วนทุกคน
- 5) แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ

(รองเลขาธิการคุรุสภา, จากการสัมภาษณ์)

- (1) จัดระบบข้อมูลที่มีเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กระบวนการเก็บ
- ข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสมรรถนะรายบุคคล
- (2) ไม่มีบุคลากร ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ
- หลัก
- (3) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับสมรรถนะให้ทั่วถึง
- (4) ต้องมีการดำเนินการมีแนวให้ต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน
- (5) มีการติดตามประเมินบุคลากรอย่างต่อเนื่อง”

6) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม

บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ส่วนใหญ่มี

สมรรถนะหลักในด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับค่อนข้างดี มีประสบการณ์ในการทำงานใหญ่ ๆ

ของสำนักงานร่วมกันเป็นประจำ แต่จะมีปัญหาบ้างในเรื่องการสื่อสาร เนื่องจากข้อมูลมีการ

เปลี่ยนแปลงในระหว่างการดำเนินการ แต่ก็สามารถประสานความร่วมมือในทีมกันได้ ช่วยเหลือซึ่ง

กันและกันจนงานสำเร็จไปได้เป็นอย่างดีพอสมควร

ในช่วงเวลางานปกติ แต่ละส่วนงานต่างปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ

เนื่องจากมีปริมาณงานมากจนอาจมีบางครั้งขาดการติดต่อสื่อสารในงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้มี

ปัญหาในทางปฏิบัติ ซึ่งต้องมาแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในภายหลัง

7) **แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม**
(ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการ, จากการสัมภาษณ์)

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาควรจัดให้มีการประชุมหรือสร้างบรรยากาศให้มีการนำเสนอผลงานที่ผ่านมาของแต่ละส่วนงานเป็นระยะ ๆ นำปัญหา อุปสรรค มาหารือร่วมกัน เพื่อนำสู่การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาในงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และควรทำอย่างสม่ำเสมอ

สร้างความรู้สึกร่วมกัน ในเชิงบวก รับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำอย่างจริงใจ รับผิดชอบซึ่งกันและกัน โดยมุ่งนำทีมให้ปฏิบัติการกิจไปสู่ความสำเร็จ”

4.2.6 ท่านคิดว่าการนำแนวคิดสมรรถนะหลักมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางมีประโยชน์ต่อสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามากน้อยเพียงใด

การนำแนวคิดสมรรถนะหลักมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาส่วนกลางมีประโยชน์ ดังนี้

1) **การมุ่งผลสัมฤทธิ์** ทำให้บุคลากรทุกคนกระตือรือร้นเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนดย่อมเกิดผลดีต่อหน่วยงานในภาพรวม

2) **การบริการที่ดี** การบริการซึ่งถือเป็นงานหลักของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ในการให้บริการผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ดังนั้น การให้บริการที่ถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส มีธรรมาภิบาล เป็นไปตามความต้องการมีคุณภาพ รวดเร็วเสร็จภายในกำหนดเวลา และการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่องย่อมทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

3) **การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ** การที่บุคลากรมีความสนใจ ใฝ่รู้ พัฒนาตนเอง นำประสบการณ์มาเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา ถือเป็นการทำงานอย่างมืออาชีพ สร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจจากสมาชิกได้เป็นอย่างดี

4) **การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม** เป็นคุณธรรมพื้นฐานและเป็นคุณลักษณะสำคัญของบุคลากรทุกคน ช่วยสร้างความเชื่อถือในระบบคุณธรรม โปร่งใส ธรรมาภิบาลให้แก่องค์กร องค์กรเป็นที่เชื่อถือในเรื่องความโปร่งใสปลอดจากทุจริต

5) **การทำงานเป็นทีม** เพื่อให้เกิดการร่วมแรง ร่วมใจให้งานเกิด ประสิทธิภาพเกินเป้าหมาย ช่วยตรวจสอบความถูกต้อง ลดความขัดแย้งในองค์กร เพราะยึดเป้าหมายเดียวกัน

6) *สมรรถนะ* ทำให้บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและโดดเด่น หากคุรุสภามีคนที่มีสมรรถนะสูงจะทำให้ทำงานมีประสิทธิภาพสูงเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงต่อไป สอดคล้องกับคุรุสภาเป็นองค์กรมหาชน มีระเบียบและกฎหมายเฉพาะ ต้องมีประสิทธิภาพสูง

7) *ทำให้บุคลากรได้สำรวจพฤติกรรมของตัวเองและมีความรู้เพิ่มขึ้น* เกี่ยวกับสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละสมรรถนะหลักด้วย เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในขั้นต้น

8) *การนำแนวคิดสมรรถนะหลักมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางมีประโยชน์ต่อสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (เลขาธิการคุรุสภา, จาก การสัมภาษณ์)*

(1) *การมุ่งผลสัมฤทธิ์* ทำให้บุคลากรทุกคนกระตือรือร้นเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จเกินจากมาตรฐานที่กำหนดย่อมเกิดผลดีต่อหน่วยงานในภาพรวม

(2) *การบริการที่ดี* การบริการซึ่งถือเป็นงานหลักของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เป็นการบริการที่หลากหลายทั้งประเภทของการอนุญาตที่ให้บริการ แร่เขตและจำนวนของผู้รับบริการ การให้บริการที่ถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส มีธรรมาภิบาล เป็นไปตามความต้องการมีคุณภาพ รวดเร็วเสร็จภายในกำหนดเวลา และการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ย่อมทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

(3) *การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ* การที่บุคลากรมีความสนใจ ใฝ่รู้พัฒนาตนเองด้วยการศึกษา หาความรู้ พัฒนาฝีมือการทำงาน การใช้ประสบการณ์เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา ถือเป็นการทำงานอย่างมืออาชีพสร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจจากสมาชิกได้เป็นอย่างดี

(4) *การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม* เป็นคุณธรรมพื้นฐานและเป็นคุณลักษณะสำคัญของบุคลากรทุกคน สร้างความเชื่อถือในระบบคุณธรรม โปร่งใสธรรมาภิบาลให้แก่องค์กร องค์กรเป็นที่เชื่อถือในเรื่องความโปร่งใสปลอดจากทุจริต

(5) *การทำงานเป็นทีม* เพื่อให้เกิดการร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเกินเป้าหมายขององค์กร เพื่อการช่วยกันตรวจสอบความถูกต้อง ลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กร เพราะทุกคนยึดเป้าหมายเดียวกัน”

9) การนำแนวคิดสมรรถนะหลักมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางมีประโยชน์ต่อสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (รองเลขาธิการคุรุสภา,
จากการสัมภาษณ์)

สมรรถนะทำให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและโดดเด่นมากกว่า
คนที่ทำงานในระดับเดียวกัน หากคุรุสภามีคนที่มีความสมรรถนะสูงจะทำให้งานมีประสิทธิภาพสูง เป็น
องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงต่อไป สอดคล้องกับคุรุสภาเป็นองค์กรมหาชน มีระเบียบและกฎหมาย
เฉพาะ ต้องมีประสิทธิภาพสูง สมรรถนะจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรของคุรุสภา เพราะ
คุรุสภาเป็นองค์กรมหาชนที่มีประสิทธิภาพสูง”

10) การนำแนวคิดสมรรถนะหลักมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางมีประโยชน์ต่อสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (ผู้อำนวยการสำนัก
อำนาจการ, จากการสัมภาษณ์)

การนำแนวคิดสมรรถนะหลักมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา คิดว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เพราะหากว่า
บุคลากรของสำนักงาน ฯ มีพฤติกรรมตามแนวคิดดังกล่าวทั้งด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริการที่ดี
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องของธรรมและจริยธรรม
และด้านการทำงานเป็นทีม เพียงร้อยละ 75 – 80 จะส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีบุคลากร
และมีผลงานที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อสังคมและการศึกษาของประเทศชาติอย่างยิ่ง

ในขั้นแรกเพื่อนำสู่การพัฒนาบุคลากร เห็นควรให้บุคลากรของ
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางประเมินสมรรถนะของตนเอง โดยเปรียบเทียบพฤติกรรม
ของตนเองกับพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในแต่ละสมรรถนะหลักว่าอยู่ในระดับใด และสำรวจความ
คิดเห็นไปพร้อมกันว่าการพัฒนาตนเองให้ได้ระดับสูงสุดตามสมรรถนะหลักนั้น ๆ ควรมีวิธีการ
อย่างไร ซึ่งคิดว่าจะเป็นประโยชน์ทำให้บุคลากรได้สำรวจพฤติกรรมของตนเองและมีความรู้เพิ่มขึ้น
เกี่ยวกับสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละสมรรถนะหลักด้วย เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและ
สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในขั้นต้น”

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง” (Core Competency of Personnel of office of Secretariat Office of the Teachers Council of Thailand in the Central Office) เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix methods Research) คือ วิธีการศึกษาที่บูรณาการการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมกัน เพื่อตอบคำถามการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) โดยการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรทั้งหมด ได้แก่ พนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาซึ่งผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาแบ่งเป็น 3 ตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

ผู้ศึกษาสรุปผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์การศึกษา 2) สมมติฐานการศึกษา 3) วิธีดำเนินการศึกษา และ 4) ผลการศึกษา ซึ่งจะเสนอตามลำดับ ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง
- 1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง
- 1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

1.2 สมมติฐานการศึกษา

การศึกษานี้มีสมมติฐานการศึกษา ดังนี้

1.2.1 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง อยู่ในระดับมาก

1.2.2 เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

1.2.3 อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

1.2.4 สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

1.2.5 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

1.2.6 กลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

1.2.7 ระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

1.2.8 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

1.2.9 สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

1.3 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อ ได้แก่ 1) ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 3) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 5) การวิเคราะห์ข้อมูล

1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จำนวน 190 คน โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด และได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกในส่วนของผู้บริหารศึกษา ประกอบด้วย เลขาธิการคุรุสภา รองเลขาธิการคุรุสภา และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) มีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Form) แบบปลายปิด (Close Form) และแบบสัมภาษณ์มีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Form) เป็นเครื่องมือที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสอบถามความคิดเห็นโดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) เครื่องมือประเภทแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

(1) ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด (Close End) มีข้อความจำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะภาพสมรส ระดับการศึกษา กลุ่มตำแหน่ง รวมระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และสังกัด

(2) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ซึ่งให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check list) ตามรายละเอียดที่กำหนดให้ กำหนดมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามรายการที่กำหนดให้ จำนวน 50 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

(3) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรและสมรรถนะหลักที่ต้องการให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภานำมากำหนดเพิ่มเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากร ในส่วนนี้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้

2) เครื่องมือประเภทแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

(1) ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มีข้อความจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

(2) ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริการที่ดี ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม และการนำแนวคิดสมรรถนะหลักมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางมีประโยชน์ต่อสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามากน้อยเพียงใด

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้มีความเที่ยงตรง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากนั้นนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อคำถาม เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อแบบสอบถามมีความสมบูรณ์แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จำนวน 30 คน กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จากนั้นทำการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.984

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) *ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data)* เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากประชากรทั้งหมด จำนวน 190 คน โดยได้แบบสอบถามคืนกลับมาทั้งหมด 188 ฉบับ เนื่องจากขาด 1 คน และผู้ศึกษา 1 คน เพื่อสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรทั้งหมด และความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จำนวน 3 ท่าน

2) *ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data)* เป็นข้อมูลจากการเก็บรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย หนังสือ บทความ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ประเภทอินเทอร์เน็ตศึกษา และข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา วิธีการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จากนั้นนำมาประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษา

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น ออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลเชิงปริมาณ (*quantitative data*) ได้มาจากแบบสอบถามผู้ศึกษาจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติศาสตร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

(1) สถิติเชิงพรรณนา (*descriptive statistics*) ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(2) สถิติเชิงอนุมาน (*inferential statistics*) ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (f-test) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significance Difference)

2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (*qualitative data*) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก ได้มาจากแบบสอบถามปลายเปิด ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 และแบบสัมภาษณ์ ผู้ศึกษานำคำสถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และร้อยละ เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อข้อความ และทำการสรุปประเด็นโดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันกับตัวแปรที่ศึกษา ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (*content analysis*) และนำเสนอข้อมูลด้วยการบรรยาย

1.4 ผลการศึกษา

1.4.1 วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

การศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าระดับสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ การทำงานเป็นทีมบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ

1.4.2 วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

การทดสอบสมมติฐานการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง คือ ปัจจัยด้านกลุ่มตำแหน่ง และปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อสมรรถนะหลัก คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษารวมระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และสังกัด

1.4.3 วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

1) ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง สามารถสรุปปัญหาจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

(1) บุคลากรขาดความมุ่งมั่น ตั้งใจ หรือพยายามที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ได้เกินเป้าหมายที่กำหนด

(2) บุคลากรขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือให้มีประสิทธิภาพเกินเป้าหมายที่กำหนด

(3) บุคลากรขาดความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อพัฒนางานให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และขาดความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะ สามารถสรุปแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

(1) การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าเสนอความคิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำสู่การพัฒนางาน

(2) การสร้างระบบพี่เลี้ยงโดยผู้บริหารในทุกระดับต้องสร้างการรับรู้ร่วมกันถึงเป้าหมายขององค์กร ในการสอนงานในทุกระดับต้องมีข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ อย่างสมบูรณ์ และให้มีประเด็นที่นำสู่การปฏิบัติต่อไปด้วยอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการฝึกบุคลากรที่พร้อมสำหรับการสานต่องาน

(3) การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผลสำเร็จของงาน เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนระดับเงินเดือน เงินโบนัส เงินรางวัลพิเศษ ฯลฯ

(4) คุรุสภาต้องกำหนดคนโยบายเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จากนั้นจึงสร้างเครื่องมือวัดระดับสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลระดับสมรรถนะรายบุคคล เมื่อได้ข้อมูลที่ต้องการแล้วจึงดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะเพื่อสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ โดยการดำเนินการต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามประเมินบุคลากรอยู่ตลอดเวลา

2) ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านบริการที่ดีของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

สามารถสรุปปัญหาจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

- (1) บุคลากรไม่มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ
- (2) ไม่สามารถให้บริการได้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด
- (3) ไม่สามารถตอบปัญหาของผู้รับบริการได้ในทุกเรื่อง
- (4) ไม่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องได้ ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ
- (5) ผู้ให้บริการบางคนทำหน้าที่นั้น ๆ มานานจนบางครั้งอาจมีการ

เบื่อหน่ายหรือคิดว่าผู้มารับบริการรู้เรื่องที่มาขอรับบริการนั้นแล้ว ซึ่งอาจมีผลทำให้สื่อสารกับไม่ครบถ้วน

- (6) ขาดความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะไม่มีความเข้าใจในการพัฒนา

สมรรถนะ

สามารถสรุปแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

(1) การพัฒนาบุคลากรผู้ให้บริการให้มีความรู้ ความเข้าใจ โดยการอบรมพัฒนาเกี่ยวกับการให้บริการที่ดี การมีจิตบริการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

- (2) กำหนดเป็นสมรรถนะสำคัญของส่วนงานที่มีภารกิจในการให้บริการ

- (3) กำหนดเป็นนโยบายหลักขององค์กร

- (4) ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ให้กำลังใจบุคลากรเป็นระยะๆ รับฟังปัญหา

ที่เกิดขึ้น

- (5) ให้มีการสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบสัปดาห์หรือรอบเดือน

เพื่อนำสู่แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงงานบริการเป็นระยะ

3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

สามารถสรุปปัญหาจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

(1) ปริมาณงานที่มีจำนวนมากต้องปฏิบัติงานนอกเวลา เพื่อให้งานเสร็จทันความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้เกิดความล้า ท้อแท้ต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีแรงจูงใจ และไม่มีเวลาว่างในการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

(2) วัฒนธรรมการทำงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในลักษณะของการทำงานตามสั่งหรือตามนโยบายของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น สมรรถนะในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จึงมิได้ถูกนำมาใช้มากนัก

- (3) ขาดการศึกษาหาความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนใหญ่
- (4) ขาดความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจในการพัฒนา

สมรรถนะ

สามารถสรุปแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

(1) ผู้บริหารต้องกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสนใจ และเห็นความสำคัญของการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น

(2) สร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเป็นผู้เสนอ แนวทางการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง

(3) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ต้องกำหนดนโยบายในการสร้าง เงื่อนไขค่าตอบแทนพิเศษหรือการพิจารณาให้ค่าตอบแทนพิเศษ/ขึ้นเงินเดือน ตามเป้าหมายของ ผลงานที่ได้รับเกินจากมาตรฐานที่กำหนด หรือกำหนดเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะที่เหมาะสมตาม บริบทของงานบริการ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

4) ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการ ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาใน ส่วนกลาง

สามารถสรุปปัญหาจากการสัมภาษณ์ คือ การใช้เทคโนโลยีมาช่วย ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ทำให้เพิ่มความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดการทุจริต เพื่อเอื้อให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น โดยมีขอบ

สามารถสรุปแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

(1) กำหนดเป็นนโยบายขององค์กร หรือกำหนดข้อตกลงร่วมกัน เป็นค่านิยมขององค์กร ในการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยึดหลักธรรมาภิบาล

(2) ให้ข้อมูลเจ้าหน้าที่ และประชาสัมพันธ์ผู้รับบริการ ให้เห็นถึง บทลงโทษและผลที่จะได้รับจากความไม่ซื่อสัตย์สุจริต ขาดคุณธรรม และไม่ยึดหลักธรรมาภิบาล ควรมีการติดตามตรวจสอบเป็นระยะเพื่อเป็นการป้องปรามและสร้างความตระหนักถึงโทษ ที่จะได้รับ

(3) ปลุกฝังค่านิยมความพอเพียงในการดำเนินชีวิตของบุคลากร เพื่อ มิให้เกิดการใช้ชีวิตเกินความต้องการซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเอง โดยมีขอบ

(4) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง และสร้างความเชื่อมั่นในการยึดมั่น ในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม

5) ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก คำน
การทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

สามารถสรุปปัญหาจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

(1) บุคลากรบางส่วนมีหลักการปฏิบัติงานที่เป็นส่วนตัวต่างจาก
เพื่อนร่วมงาน ไม่ให้ความสำคัญในการยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

(2) งานของหน่วยงานมีจำนวนมากที่ทำให้ไม่มีเวลาพบปะ เพื่อ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร

(3) บุคลากรบางคนไม่ชอบทำงานร่วมกับคนอื่น หรือไม่มีมนุษยสัมพันธ์
กับเพื่อนร่วมงาน

(4) มีปัญหาบ้างในเรื่องการสื่อสาร เนื่องจากข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง
ในระหว่างการดำเนินการ ปริมาณงานมากจนอาจมีบางครั้งขาดการติดต่อสื่อสารในงานที่เกี่ยวข้อง
ส่งผลให้มีปัญหาในทางปฏิบัติ ซึ่งต้องมาแก้ไขเฉพาะหน้าในภายหลัง

สามารถสรุปแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

(1) ผู้บริหารทุกระดับต้องจัดให้มีการประชุมหารือการทำงานร่วมกัน
เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนัก สำนึกความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร
ร่วมกัน นำปัญหา อุปสรรค มาหารือร่วมกันเพื่อนำสู่การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาในงานที่
เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และควรทำอย่างสม่ำเสมอ

(2) อบรมให้ความรู้ในเรื่องกระบวนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดผล
ชัดเจนต้องมีทีมนำร่อง เมื่อประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดแรงจูงใจของบุคลากรส่วนใหญ่

(3) สร้างความรู้สึกที่ดีร่วมกันในเชิงบวก รับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันคิด
ช่วยกันทำอย่างจริงใจรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน โดยมุ่งนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจ ไปสู่ความสำเร็จ

6) ประโยชน์ของการนำสมรรถนะหลักมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง สามารถสรุปผลจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้บุคลากรทุกคนกระตือรือร้นเพื่อสร้างสรรค์
และพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จเกินจากมาตรฐานที่กำหนดย่อมเกิดผลดี
ต่อหน่วยงานในภาพรวม

(2) การบริการที่ดี การบริการซึ่งถือเป็นงานหลักของสำนักงานเลขาธิการคຸຣຸສຸກາ เป็นการบริการที่หลากหลายทั้งประเภทของการอนุญาตที่ให้บริการ ประเภทและจำนวนของผู้รับบริการ การให้บริการที่ถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส มีธรรมาภิบาล เป็นไปตามความต้องการมีคุณภาพ รวดเร็วเสร็จภายในกำหนดเวลา และการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ย่อมทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

(3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การที่บุคลากรมีความสนใจใฝ่รู้ พัฒนาตนเองด้วยการศึกษา หาความรู้ พัฒนาฝีมือการทำงาน การใช้ประสบการณ์เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา ถือเป็น การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพสร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจจากสมาชิกได้เป็นอย่างดี

(4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เป็นคุณธรรมพื้นฐานและเป็นคุณลักษณะสำคัญของบุคลากรทุกคน สร้างความเชื่อถือในระบบคุณธรรม โปร่งใส ธรรมาภิบาลให้แก่องค์กร องค์กรเป็นที่เชื่อถือในเรื่องความโปร่งใสปลอดจากทุจริต

(5) การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเกินเป้าหมายขององค์กร เพื่อการช่วยกันตรวจสอบความถูกต้อง ลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กร เพราะทุกคนยึดเป้าหมายเดียวกัน

(6) สมรรถนะทำให้บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคຸຣຸສຸກາปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและโดดเด่นมากกว่าคนที่ทำงานในระดับเดียวกัน หากคຸຣຸສຸກາมีคนที่มีสมรรถนะสูงจะทำให้งานมีประสิทธิภาพสูง เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงต่อไป สอดคล้องกับคຸຣຸສຸກາเป็นองค์กรมหาชน มีระเบียบและกฎหมายเฉพาะ ต้องมีประสิทธิภาพสูง สมรรถนะจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรของคຸຣຸສຸກາ เพราะ คຸຣຸສຸກາเป็นองค์กรมหาชนที่มีประสิทธิภาพสูง

(7) ทำให้บุคลากรได้สำรวจพฤติกรรมของตัวเองและมีความรู้เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละสมรรถนะหลักด้วย เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในขั้นต้น

2. อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางพบประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมาได้แก่ การทำงานเป็นทีม บริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อธิบายได้ว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสม สามารถขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ (Mission) ได้ สอดคล้องกับคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนที่กำหนดเป็นโมเดลสมรรถนะ หรือ Competency Model (สำนักงาน ก.พ., 2538) สำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2553) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH) บริการที่ดี (Service Mind - SERV) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity - ING) การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW) สอดคล้องกับอารักษ์ ภู่วิทยพันธ์ (2558, น. 143) ให้ความหมายว่า Competency หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกอันนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ถือว่าเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ (Output/Outcome) ของงาน ทั้งนี้ปัจจัยตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ Key Performance Indicators Competency จึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สำคัญอันนำไปสู่ความสำเร็จของ KPIs ที่ต้องการให้เกิดขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของกรวาลย์ เข็มสวัสดิ์ (2552) ที่พบว่า สมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

จากข้อค้นพบบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางมีสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงามและความถูกต้อง ตามกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่ดี เหมาะสมกับที่คุรุสภาที่เป็นองค์กรวิชาชีพที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาให้มีมาตรฐานและจรรยาบรรณการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของดวงภรณ์ พุ่มยิ้ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการสำนักงานประมาธ พบว่าสมรรถนะระดับสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานประมาธ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านจริยธรรมมีระดับสมรรถนะมากที่สุด และการศึกษาของทศวรรณ แหยมคอนไพร (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า การศึกษาระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

จากข้อค้นพบบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อธิบายได้ว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นหน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของคุรุสภาในการดูแลผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาทั่วประเทศซึ่งมีผู้รับบริการจำนวนมาก ส่งผลให้บุคลากรมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมากตลอดเวลา ทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจน ส่งผลให้ไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ และจากการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภายในที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในช่วงของการเปลี่ยนผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาส่งผลให้บุคลากรต้องปรับเปลี่ยนกลุ่มงานบ่อยครั้งความชำนาญในการทำงานมีน้อย เพราะประสบการณ์ในการทำงานยังมีไม่มากพอก็ต้องเปลี่ยนกลุ่มงานตามโครงสร้างใหม่ และจากสาเหตุที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภายังไม่มีนโยบายในการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรจึงไม่มีความชัดเจนในการพัฒนาและไม่มีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของดวงภรณ์ พุ่มยิ้ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการสำนักงานประมาธ พบว่า สมรรถนะระดับสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานประมาธ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ น้อยที่สุด

ผลการศึกษาระดับสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน พบว่า

2.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของกรวลัย เข็มสวัสดิ์ (2552) ได้ทำการศึกษาระดับสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของดวงภรณ์ พุ่มยิ้ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานประมาณ พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานประมาณด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของทศวรรณ แหยมคอนไพร (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีหรือมากกว่าผลการปฏิบัติงานที่ตนเคยทำได้ เพื่อให้ได้ผลงานตรงตามเป้าหมาย รวมไปถึงการคิดสร้างสรรค์ผลงานที่มีความยากและท้าทาย เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนดช่วยสนับสนุนให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาก้าวไปสู่ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติงาน 4 ปี (พ.ศ. 2561 - 2564) และการบรรลุตามพันธกิจ 4 ข้อ กล่าวคือ 1) พัฒนามาตรฐานวิชาชีพและกำกับดูแลการประกอบวิชาชีพ 2) พัฒนาวิชาชีพ และส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ 3) ประสาน ส่งเสริม การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การของเสนห์ จุ้ยโต (2559) ได้ให้ความหมายว่า Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคคลที่ทำให้สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ประสพผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยม (superior performance) และแสดงบทบาท (role) ได้อย่างเหมาะสม

และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์รายชื่อ พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ในขณะที่อีก 9 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ มีความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายเสร็จทันตามกำหนดเวลา มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่รับผิดชอบทุกครั้ง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและบรรลุตามเป้าหมาย บริหารจัดการงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีความตั้งใจขยันปฏิบัติงานมีความสามารถจะสร้างผลงานและแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเองให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ผลงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนดให้หน่วยงานยึดหลักในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการเป็นหลัก

2.1.2 การบริการที่ดี

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านบริการที่ดีอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ชญานันันท์ เจริญพันธ์ (2558) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีระดับสมรรถนะหลักในด้านบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของทศวรรณ แหยมดอนไพร (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านจิตบริการ อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคुरुสภาในส่วนกลางมีจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกการเป็นบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการงานในหน้าที่และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแก่ผู้รับบริการทุกคน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคुरुสภา กล่าวคือ คुरुสภาเป็นองค์กรวิชาชีพที่มีระบบและกลไกในการส่งเสริม สนับสนุน เชื่อมโยงการผลิต การคัดกรองและพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล ซึ่งถือว่าสมรรถนะด้านบริการที่ดีที่บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคुरुสภามีอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมตรงตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้กำหนดไว้เป็นสมรรถนะหลัก คือ บริการที่ดี (Service Mind - SERV)

และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักด้านบริการที่ดีรายชื่อ พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ในขณะที่อีก 6 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ มีความเห็นว่าเป็นมิตร สุภาพ และเต็มใจต้อนรับผู้รับบริการ ด้วยไมตรีจิตอันดี มีความเต็มใจ ไม่บ่นเบี่ยงที่จะหาแนวทางช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงวิธีและขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเป็นมิตร มีความสุภาพ ให้บริการด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้บริการที่ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับค่านิยมของสำนักงานเลขาธิการคुरुสภาที่กำหนดร่วมกันว่า “เรียนรู้ในงาน บริการด้วยใจ ก้าวไปอย่างมีส่วนร่วม: KSP (Knowledge Based Organization, Service Mind, Participation)” เพื่อให้บุคลากรสำนักงานเลขาธิการ

ครูสภาสามารถให้การบริการด้วยใจแก่ผู้มาติดต่อขอรับบริการ ณ สำนักงานเลขาธิการครูสภา เป็นการยกระดับคุณภาพการให้บริการให้สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว สะดวก คุ่มค่า และสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะด้านบริการที่ดีแล้วก็จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

2.1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของกรวีย์ เข็มสวัสดิ์ (2552) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของดวงภรณ์ พุ่มยิ้ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของ ชญานันท์ เจริญพันธ์ (2558) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีระดับสมรรถนะหลักในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการครูสภาในส่วนกลางมีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ อยู่เสมอ สามารถใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบการปฏิบัติงานได้เหมาะสมโดยการนำมาประยุกต์เป็นความรู้ใหม่สำหรับพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของสำนักงานเลขาธิการครูสภาที่กำหนดร่วมกันว่า “เรียนรู้ในงาน บริการด้วยใจ ก้าวไปอย่างมีส่วนร่วม: KSP (Knowledge Based Organization, Service Mind, Participation)” ในส่วนของการเรียนรู้ในงานครูสภาสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการอบรมเพิ่มเติมความรู้ความสามารถของตนเองโดยการให้เจ้าหน้าที่สามารถเลือกเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกได้ โดยที่สำนักงานเลขาธิการครูสภาออกค่าใช้จ่ายในการอบรมให้ และการไปอบรมจะไม่ถือว่าเป็นการขาดงาน นับได้ว่าเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพสอดคล้องกับคุณลักษณะที่เหมาะสมตรงตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้กำหนดไว้เป็นสมรรถนะหลัก

และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ รายชื่อ พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ในขณะที่อีก 9 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาใน ส่วนกลาง มีความเห็นว่ามี ความสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบ ประยุกต์ ความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ แสดงให้เห็นว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาใน ส่วนกลาง ได้มุ่งเน้นให้บุคลากรมีอิสระและมีความรับผิดชอบในการทำงาน เปิดโอกาสให้ศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองสามารถประยุกต์ใช้วิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ช่วยเพิ่มคุณค่าของงานให้เกิดขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพแล้วก็จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในหมวดที่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินเพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ศักยภาพ ของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้ทำงานได้สอดคล้องกับทิศทางของหน่วยงาน

2.1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของชญาพันธ์ เจริญพันธ์ (2558) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีระดับสมรรถนะหลักในด้านจริยธรรม ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของทศวรรษ แหยมคอนไพร (2560) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ใน มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบ ธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาใน ส่วนกลาง เข้าใจในบทบาทของตน สามารถประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องและเหมาะสมทั้งใน กรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีของ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมตรงตามที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้กำหนดให้การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity - ING) เป็นสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์

และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม รายชื่อ พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด 8 ข้อ ในขณะที่อีก 2 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ มีปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยของหน่วยงาน มีทักษะเชื่อถือได้ รักษาเวลา พูดยังไงทำอย่างนั้น มีจิตสำนึกไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตปฏิบัติงานตามกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยของคุรุสภา ซึ่งถือได้ว่าการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมเป็นหลักพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะส่งผลให้สมรรถนะในด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จต่อไป และนับได้ว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 บังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 12 มิถุนายน 2546 กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาทำหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมและรักษามาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) “คุรุสภาเป็นองค์กรวิชาชีพที่มีระบบและกลไกในการส่งเสริม สนับสนุน เชื่อมโยงการผลิต การคัดกรองและพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล” ซึ่งเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นว่า คุรุสภาได้นำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะในหลักคุณธรรม/จริยธรรม ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยการมีจิตสำนึกรับผิดชอบ มีศีลธรรม มีคุณธรรม รวมไปถึงการยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY)

2.1.5 การทำงานเป็นทีม

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางมีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดี สามารถสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกในทีมได้ มุ่งเน้นการทำงานแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมตรงตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้กำหนดไว้เป็นสมรรถนะหลัก คือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW) และสอดคล้องกับงานบริการผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาของคุรุสภาที่มีสมาชิกเป็นจำนวนมาก การทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาทำให้สามารถบริการสมาชิกได้รวดเร็วและถูกต้อง

เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม รายชื่อพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ ในขณะที่อีก 4 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยความเต็มใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมทุกครั้ง และส่งเสริมสัมพันธภาพอันดี โดยกล่าว ยกย่อง ชื่นชม ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยความจริงใจ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาสามารถติดต่อสื่อสารกันจนเกิดความเข้าใจระหว่างบุคคลและกลุ่ม ลดปัญหาความขัดแย้ง สามารถทำงานรวมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมย่อมส่งผลดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (KPI) เพราะทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามตัวชี้วัด เพื่อให้องค์การบรรลุตามภารกิจ

การศึกษาครั้งนี้แตกต่างจากการศึกษาของ ชญาณ์นันท์ เจริญพันธ์ (2558) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีระดับสมรรถนะหลักในด้านความร่วมมือร่วมใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก น่าจะมีผลมาจากการที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีสถานที่ปฏิบัติงานครบถ้วนต้องกระจาย ลักษณะการทำงานแบ่งเป็นส่วนย่อยหลายส่วน ซึ่งอาจขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ค่อยมีโอกาสได้พบเจอหรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมากนัก เป็นเหตุให้ระดับสมรรถนะหลักด้านการร่วมแรงร่วมใจอยู่ในระดับต่ำที่สุด ซึ่งควรเสริมสร้างสมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจกับข้าราชการได้ โดยการเพิ่มระดับของการติดต่อสื่อสารให้เพียงพอ รวมทั้งให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย การจัดให้มีกิจกรรมนันทนาการหรือการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของข้าราชการ

2.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลในแต่ละด้าน พบว่า

2.2.1 เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อสมรรถนะหลัก

ปัจจัยเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะ เพศไม่ได้เป็นแรงผลักดันหรือลดการเกิดผลการปฏิบัติงาน หากแต่บุคลากรทุกเพศสามารถนำสมรรถนะของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้เหมือนกัน

2.2.2 อายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อสมรรถนะหลัก

ปัจจัยอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะบุคลากรทุกช่วงอายุสามารถปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตามหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ เนื่องจากวัฒนธรรมในองค์กรของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจะมีการสอนงานกันในกลุ่มระหว่างพี่กับน้อง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่คุรุสภากำหนดไว้ได้

2.2.3 สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อสมรรถนะหลัก

ปัจจัยสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะสถานภาพสมรสไม่ได้ขัดขวางประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกสถานภาพมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี สามารถแยกแยะเรื่องส่วนตัวและเรื่องครอบครัวไม่นำมาเป็นข้ออ้างในการลดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรสจึงไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.2.4 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อสมรรถนะหลัก

ปัจจัยระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ให้เพิ่มขึ้นหรือลดลง บุคลากรในแต่ละตำแหน่งมีระดับการศึกษาที่ไม่แตกต่างกันทุกคนจะใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่คุรุสภากำหนด

2.2.5 กลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลัก

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ตามตัวแปรกลุ่มตำแหน่ง พบว่า สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะหลักในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความรู้ ความเข้าใจ มีการใช้เหตุผลในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของคุรุสภากับการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักรายด้านของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม โดยคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งบริหาร กับกลุ่มตำแหน่งวิชาการ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ และกลุ่มตำแหน่งวิชาการกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งบริหารกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ และกลุ่มตำแหน่งวิชาการกับกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ

2.2.6 ระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อสมรรถนะหลัก

ปัจจัยระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะ บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาทุกคนทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานมานานและผู้ที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงาน มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.2.7 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อสมรรถนะหลัก

ปัจจัยรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะ ค่าตอบแทนไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะเนื่องจากบุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายงานทำให้บุคลากรแต่ละคนมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบที่ชัดเจนลดหลั่นกันไป ตามแต่ละตำแหน่ง

2.2.8 สังกัดที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อสมรรถนะหลัก

ปัจจัยสังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะ บุคลากรทุกสังกัดในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานในหน้าที่ของตนเอง แม้จะอยู่คนละสังกัดแต่ก็มีเป้าหมายที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามแผนปฏิบัติงาน 4 ปี (พ.ศ. 2561 - 2564) ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และตามพันธกิจ 4 ข้อ กล่าวคือ 1. พัฒนามาตรฐานวิชาชีพและกำกับดูแลการประกอบวิชาชีพ 2. พัฒนาวิชาชีพ และส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ 3. ประสาน ส่งเสริม การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ 4. พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

2.3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

ความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน พบว่า

2.3.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ปัญหาเกิดจากบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางขาดความมุ่งมั่น ตั้งใจ หรือพยายามที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ได้ เกินเป้าหมายที่กำหนด ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือให้มีประสิทธิภาพเกินเป้าหมายที่กำหนด ขาดความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อพัฒนางานให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และขาดความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะ สอดคล้องกับการศึกษาของดวงภรณ์ พุ่มยี่ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาเมื่อเห็นสิ่งทำให้เกิดข้อผิดพลาดไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ ทันเวลา และความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสามารถทำได้โดยการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าเสนอความคิดสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำสู่การพัฒนา งาน สร้างระบบที่เลี้ยงโดยผู้บริหารในทุกระดับต้องสร้างการรับรู้ร่วมกันถึงเป้าหมายขององค์กร ในการสอนงานในทุกระดับต้องมีข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ อย่างสมบูรณ์ และให้มีประเด็นที่นำสู่การปฏิบัติต่อไปด้วยอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการฝึกบุคลากรที่พร้อมสำหรับการสานต่อ งาน สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผลสำเร็จของงาน เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนระดับเงินเดือน เงินโบนัส เงินรางวัลพิเศษ ฯลฯ และคุรุสภาต้องกำหนดนโยบายเพื่อนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จากนั้นจึงสร้างเครื่องมือวัดระดับสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลระดับสมรรถนะรายบุคคล เมื่อได้ข้อมูลที่ต้องการแล้วจึงดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะเพื่อสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ โดยการดำเนินการต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามประเมินบุคลากรอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับการศึกษาของดวงภรณ์ พุ่มยี่ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้แก่ องค์กรควรฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน องค์กรควรมีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์กรควรมีการจัดประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

2.3.2 ด้านบริการที่ดี ปัญหาสมรรถนะด้านบริการที่ดีของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางเกิดจากบุคลากรไม่มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ ไม่สามารถให้บริการได้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ไม่สามารถตอบปัญหาของผู้รับบริการได้ในทุกเรื่อง ไม่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องได้ ผู้ปฏิบัติงานทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ ทำให้ข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือ ผู้ให้บริการบางคนทำหน้าที่นั้นๆ มานานจนบางครั้งอาจมีการเบื่อหน่ายหรือคิดว่าผู้มารับบริการรู้เรื่องที่มาขอรับบริการนั้นแล้ว ซึ่งอาจมีผลทำให้สื่อสารกับไม่ครบถ้วน และขาดความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะไม่มีความเข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะ สอดคล้องกับการศึกษาของดวงภรณ์ พุ่มยี่ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานประมาณ พบว่าปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานประมาณด้านการบริการที่ดี ได้แก่ การไม่ได้รับการสอนงานเกี่ยวกับการให้บริการ การไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการให้บริการ การให้บริการขัดต่อบุคลิกภาพไม่สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้ ไม่สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้มาติดต่อภายในหน่วยงานได้

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาโดยการพัฒนาบุคลากรผู้ให้บริการให้มีความรู้ ความเข้าใจ โดยการอบรมพัฒนาเกี่ยวกับการให้บริการที่ดี การมีจิตบริการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และกำหนดเป็นสมรรถนะสำคัญของส่วนงานที่มีการกิจในการให้บริการ และต้องกำหนดเป็นนโยบายหลักขององค์กร ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ให้กำลังใจบุคลากรเป็นระยะๆ รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจัดให้มีการสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบสัปดาห์หรือรอบเดือน เพื่อนำสู่แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงงานบริการเป็นระยะ สอดคล้องกับการศึกษาของดวงภรณ์ พุ่มยี่ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานประมาณ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานประมาณ ด้านการบริการที่ดี ได้แก่ ควรมีการปรึกษาหารือภายในหน่วยงานเกี่ยวกับการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการให้บริการที่ดี และควรมีการจัดสอนงานเพื่อให้บริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ปัญหาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางเกิดจากปริมาณงานที่มีจำนวนมากต้องปฏิบัติงานนอกเวลา เพื่อให้งานเสร็จทันความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีแรงจูงใจ และไม่มีเวลาว่างในการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และวัฒนธรรมการทำงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในลักษณะของการทำงาน

ตามสั่งหรือตามนโยบายของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น สมรรถนะในด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จึงมิได้ถูกนำมาใช้มากนัก ยังขาดการศึกษาหาความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนใหญ่ และขาดความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ไม่มีความเข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะ

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาโดยผู้บริหารต้องกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสนใจและเห็นความสำคัญของการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเป็นผู้เสนอแนวทางการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง และสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ต้องกำหนดนโยบายในการสร้างเงื่อนไขหรือการพิจารณาให้ค่าตอบแทนพิเศษ/ขึ้นเงินเดือน ตามเป้าหมายของผลงานที่ได้รับเกินจากมาตรฐานที่กำหนด หรือกำหนดเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะที่เหมาะสมตามบริบทของงานบริการ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับทฤษฎีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดต้องปรับเปลี่ยนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการ (integration) ในกิจกรรมพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์กร การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคตของปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร

2.3.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ปัญหาของสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางเกิดจากการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ทำให้เพิ่มความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดการทุจริตเพื่อเอื้อให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่นโดยมิชอบ

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาโดย 1. กำหนดเป็นนโยบายขององค์กรหรือกำหนดข้อตกลงร่วมกันเป็นค่านิยมขององค์กร ในการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยึดหลักธรรมาภิบาล 2. ให้ข้อมูลเจ้าหน้าที่ และประชาสัมพันธ์ผู้รับบริการ ให้เห็นถึงบทลงโทษและผลที่จะได้รับจากความไม่ซื่อสัตย์สุจริต ขาดคุณธรรม และไม่ยึดหลักธรรมาภิบาล ควรมีการติดตามตรวจสอบเป็นระยะเพื่อเป็นการป้องปรามและสร้างความตระหนักถึงโทษที่จะได้รับ 3. ปลุกฝังค่านิยมความพอเพียงในการดำเนินชีวิตของบุคลากร เพื่อมิให้เกิดการใช้ชีวิตเกินความต้องการซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองโดยมิชอบ” 4. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง และสร้างความเชื่อมั่นในการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม สอดคล้องกับหลัก 8 ประการ (I AM READY) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) การส่งเสริมให้บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์

วัฒนธรรม และค่านิยมจะทำให้ครูสภาสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมได้ผลดีกว่าการใช้คำสั่งบังคับบัญชา การอบรม และการศึกษาข้อมูลเพียงด้านเดียว

2.3.5 ด้านการทำงานเป็นทีม ปัญหาของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางเกิดจากบุคลากรบางส่วนมีหลักการปฏิบัติงานที่เป็นส่วนตัวต่างจากเพื่อนร่วมงาน ไม่ให้ความสำคัญในการยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักงานของหน่วยงานมีจำนวนมากที่ทำให้ไม่มีเวลาพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ไม่ชอบทำงานร่วมกับคนอื่น หรือไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีปัญหาบ้างในเรื่องการสื่อสาร เนื่องจากข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการดำเนินการ ปริมาณงานมากจนอาจมีบางครั้งขาดการติดต่อสื่อสารในงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้มีปัญหาในทางปฏิบัติ ซึ่งต้องมาแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในภายหลัง สอดคล้องกับการศึกษาของดวงภรณ์ พุ่มยี่ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ ด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ประเด็นปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ยาก ประเด็นใช้ความรู้สึกส่วนตนมากกว่าการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และประเด็นไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาโดย 1. ผู้บริหารทุกระดับ ต้องจัดให้มีการประชุมหารือการทำงานร่วมกันเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนัก สำนึก ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน นำปัญหา อุปสรรค มาหารือร่วมกันเพื่อนำสู่การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาในงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และควรทำอย่างสม่ำเสมอ 2. อบรมให้ความรู้ในเรื่องกระบวนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดผลชัดเจนต้องมีทีมนำร่อง เมื่อประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดแรงจูงใจของบุคลากรส่วนใหญ่ 3. สร้างความรู้สึกที่ดีร่วมกันในเชิงบวก รับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำอย่างจริงจังใจรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน โดยมุ่งนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจ ไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของดวงภรณ์ พุ่มยี่ม (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ ด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การส่งเสริมสัมพันธภาพด้านดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งเสริมความสามัคคีในทีม

ความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเกี่ยวกับประโยชน์ของการนำสมรรถนะหลักมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้บุคลากรทุกคนกระตือรือร้นเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จเกินจากมาตรฐานที่กำหนดย่อมเกิดผลดีต่อหน่วยงานในภาพรวม

2) การบริการที่ดี การบริการซึ่งถือเป็นงานหลักของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เป็นการบริการที่หลากหลายทั้งประเภทของการอนุญาตที่ให้บริการ แร่เขตและจำนวนของผู้รับบริการ การให้บริการที่ถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส มีธรรมาภิบาล เป็นไปตามความต้องการ มีคุณภาพ รวดเร็วเสร็จภายในกำหนดเวลา และการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ย่อมทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การที่บุคลากรมีความสนใจใฝ่รู้ พัฒนาตนเองด้วยการศึกษา หาความรู้ พัฒนาฝีมือการทำงาน การใช้ประสบการณ์เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา ถือเป็น การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพสร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจจากสมาชิกได้เป็นอย่างดี

4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เป็นคุณธรรมพื้นฐานและเป็นคุณลักษณะสำคัญของบุคลากรทุกคน สร้างความเชื่อถือในระบบคุณธรรม โปร่งใส ธรรมาภิบาล ให้แก่องค์กร องค์กรเป็นที่เชื่อถือในเรื่องความโปร่งใสปลอดจากทุจริต

5) การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเกินเป้าหมายขององค์กร เพื่อการช่วยกันตรวจสอบความถูกต้อง ลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กร เพราะทุกคนยึดเป้าหมายเดียวกัน

6) สมรรถนะทำให้บุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและโดดเด่นมากกว่าคนที่ทำงานในระดับเดียวกัน หากคุรุสภามีคนที่มีสมรรถนะสูง จะทำให้งานมีประสิทธิภาพสูง เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงต่อไป สอดคล้องกับคุรุสภาเป็นองค์กรมหาชน มีระเบียบและกฎหมายเฉพาะ ต้องมีประสิทธิภาพสูง สมรรถนะจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรของคุรุสภา เพราะ คุรุสภาเป็นองค์กรมหาชนที่มีประสิทธิภาพสูง

7) ทำให้บุคลากรได้สำรวจพฤติกรรมของตนเองและมีความรู้เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละสมรรถนะหลักด้วย เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในขั้นต้น

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา นำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาครั้งนี้

การปรับปรุงด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง ทั้ง 5 ด้าน โดยเฉพาะด้านที่พบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำ ดังนี้

3.1.1 บริการที่ดี (Service Mind - SERV) ควรสร้างจิตสำนึกในการรักษานับบริการ เช่น การฝึกอบรมให้ตระหนักถึงการให้บริการ โดยเน้นให้เป็นผู้ที่มีจิตบริการ

3.1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH) ควรมีการกำหนดกรอบบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งควรมีการบูรณาการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา และลดขั้นตอนปฏิบัติงานให้สั้นลง

3.1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP) ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลายในฝ่ายต่างๆ ในช่วงเวลาที่เหมาะสม คือ ควรมีเวลาสั่งสมความเชี่ยวชาญที่มากพอเพื่อให้การเรียนรู้งานได้ครบถ้วน และควรส่งเสริมให้หน่วยงานจัดทำระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงานและให้คำปรึกษากับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากร เช่น ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ฯลฯ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

3.2.2 ควรมีการศึกษาสมรรถนะหลักในเชิงคุณภาพเพื่อให้ทราบข้อมูลเชิงลึกอันเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร

3.2.3 ควรมีการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้ทราบข้อมูลระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ครบถ้วน

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรวาลย์ เข้มสวัสดิ์. (2552). *สมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่* (การศึกษา
ค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- จิรวัดน์ ประกอบใบ. (2554). *การศึกษาสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานเจ้าหน้าที่
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา* (การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ชยานันท์ เจริญพันธ์. (2558). *สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครอง
ท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.*
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2560). *Competency ทำได้ง่ายกว่า ได้ผลดีกว่า*. นนทบุรี: ชิงค์ บีคอนด์ บัคส์.
- दनัย เทียนพุด. (2546). *สุดยอดความสำเร็จขององค์กร*. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- ดวงภรณ์ พุ่มยิ้ม. (2554) *สมรรถนะของเจ้าพนักงานธุรการของสำนักงานงบประมาณ* (การศึกษาค้นคว้า
อิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2557). *รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ ใน ประมวลสาระ
ชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* (หน่วยที่ 11, น. 189-247).
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2557). “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* (หน่วยที่ 15, น. 439-476).
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์. (2551). *Training Roadmap ตาม Competency...เราทำกันอย่างไร*.
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์. (2560). *ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา*. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2555). *สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรรณธิดา นักรบ. (2556). *การระดับสมรรถนะหลัก ของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี (ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พิชิต เทพวรรณ. (2555). *A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ภิญญาดา ธีรนุส. (2560). *การจัดองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: อินทเกษ.
- ศิริรัตน์ พิริชฌาณ และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล*. กรุงเทพฯ: ซิกเนเจอร์ โชลูชั่นส์.
- ศุภลักษณ์ ทังสุภูมิ. (2552). *สมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เศรษฐศิษฏ์ ชาติการุณ. (2557). *สมรรถนะของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เสนีย์ จุ้ยโต. (2548). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ Competency – Based Development*. วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 3,(1), 11-30.
- _____. (2558). *ข้อมูลงานวิจัย การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง*. สืบค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2561 จาก http://ird.stou.ac.th/Researchlib/ShowDataResearch.php?AutoID=2558_017.
- _____. (2554). *CM: กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์ ใน เอกสารชุดวิชากระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์ (หน่วยที่ 7, หน้า 119-138)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- _____. (2559). *องค์การสมัยใหม่สู่องค์กรสมรรถนะสูง (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงาน ก.พ. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. นนทบุรี: พี.เอ.อีฟวิง.
- _____. (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้*. นนทบุรี: พี.เอ.อีฟวิง.

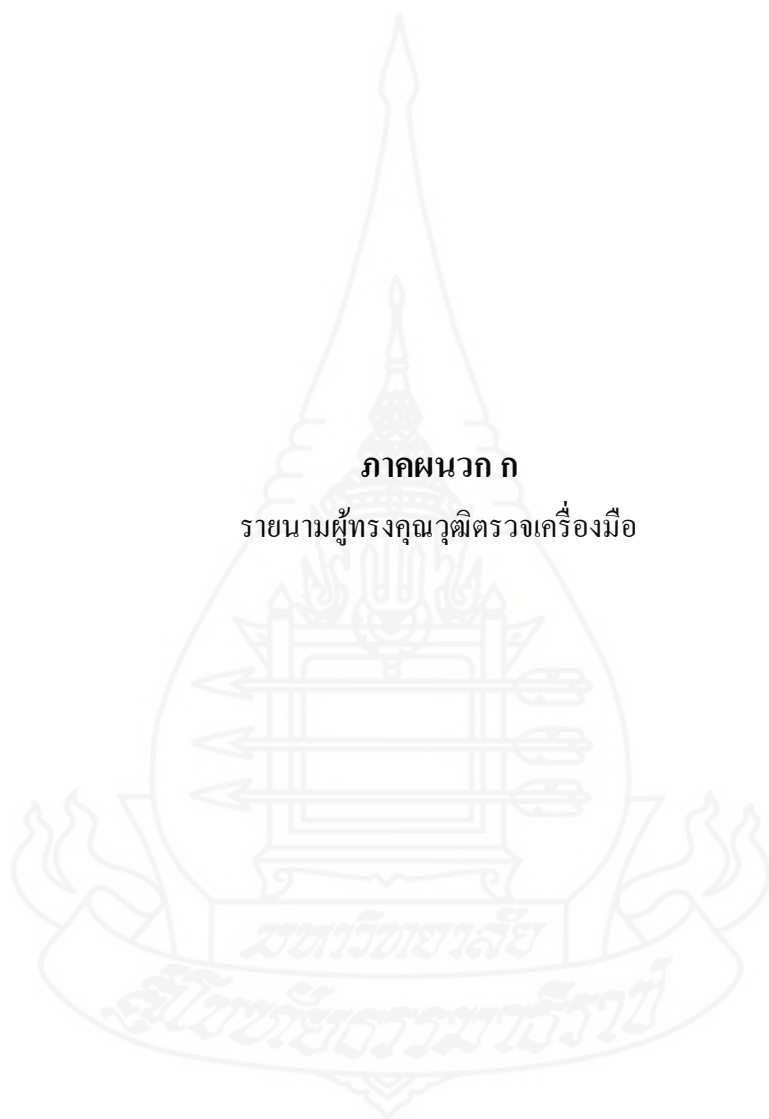
- _____. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก* (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561)*. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2561 จาก https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2653.
- สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้* (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: พี.เอ.อีฟวิง.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2559). *การประชุมปฏิบัติการจัดทำ Road map การปฏิรูปคุรุสภา เพื่อยกระดับคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่คุณภาพการศึกษาไทย “แผนงานฯ คุรุสภา 20 ปี”*.
- _____. (2560). *แนวทางการประเมินองค์การมหาชนและผู้อำนวยการองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*.
- _____. (2561). *แผนปฏิบัติงาน 4 ปี พ.ศ. 2561 – 2564 ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา*.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2556). *The Pocket Training Series: Training Needs Analysis – Competency Based*. กรุงเทพฯ: บ้านหนังสือโกสินทร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2556). *การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบนพื้นฐานของ Competency (Competency-Based Training Needs Analysis)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2558). *กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น* (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ไอ เอ็ม บู้คส์. (2551). *COMPETENCYเพื่อการสรรหาและคัดเลือก = COMPETENCY for RECRUITMENT*. กรุงเทพฯ: ไอ เอ็ม บู้คส์.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

ราชภัฏสกลนคร

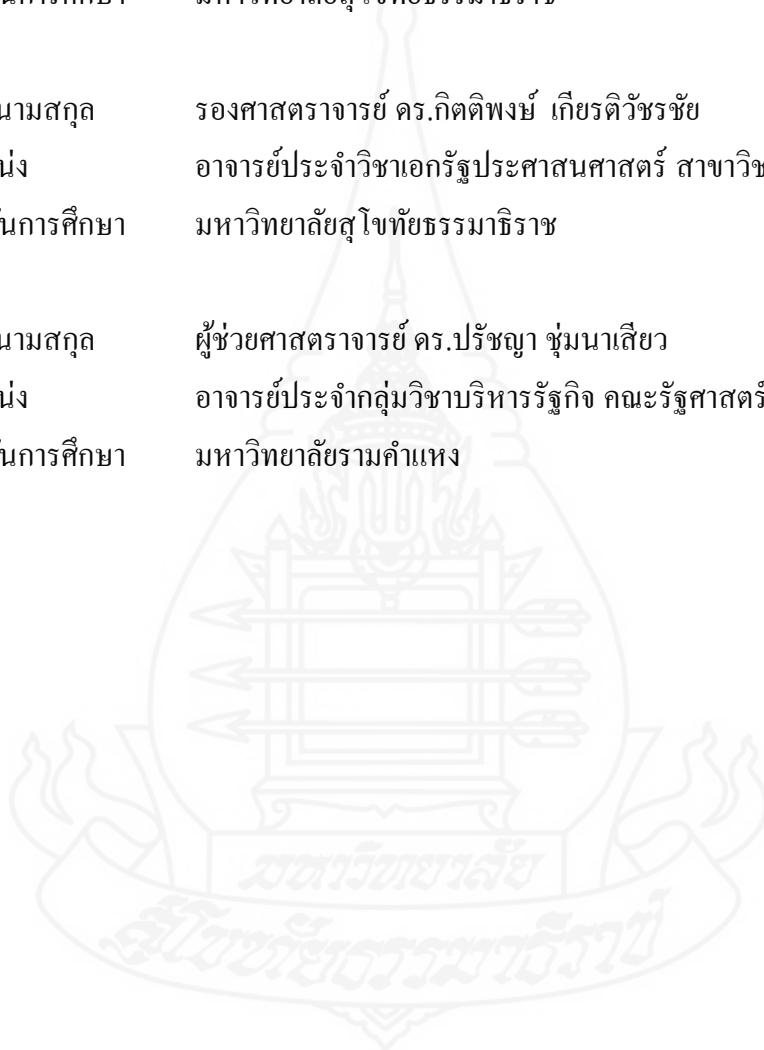


ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

1. ชื่อ – นามสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ชื่อ – นามสกุล รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. ชื่อ – นามสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา ชุ่มนาเสียว
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์
สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง





ภาคผนวก ข
รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. ชื่อ-ชื่อสกุล | นายบูรพาทิศ พลอยสุวรรณ |
| อายุ | 56 ปี |
| ระดับการศึกษา | ปริญญาเอก |
| ตำแหน่ง | รองเลขาธิการคุรุสภา |
| ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร | 2 ปี |
| สถานที่ปฏิบัติงาน | สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา |
| | |
| 2. ชื่อ-ชื่อสกุล | นางเกศธิดา เขียวสอาด |
| อายุ | 60 ปี |
| ระดับการศึกษา | ปริญญาโท |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและ
ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
(เลขาธิการคุรุสภามอบให้เป็นผู้ให้สัมภาษณ์แทน) |
| ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร | 15 ปี |
| สถานที่ปฏิบัติงาน | สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา |
| | |
| 3. ชื่อ-ชื่อสกุล | นางโสภิตา สุวรรณะ |
| อายุ | 60 ปี |
| ระดับการศึกษา | ปริญญาโท |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ |
| ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร | 22 ปี |
| สถานที่ปฏิบัติงาน | สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา |

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เรื่อง

สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง โดยการนำสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นำมาประยุกต์ใช้เป็นคำจำกัดความรายละเอียดสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในแต่ละรายการของบุคคล

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

3. การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามนี้ ไม่มีผลใดๆ ต่อการปฏิบัติงาน และไม่มีส่วนใดที่จะเกี่ยวข้องกับการประเมินบุคคลหรือหน่วยงานของท่าน ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการศึกษาลึกสุตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยแสดงผลในภาพรวมเท่านั้น

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอความกรุณาท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในทุกข้อ ให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการศึกษา

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้

นางสาวพรทิwa แปงใจ

นักศึกษาระดับปริญญาโท แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

E-mail: phonthiwa9100@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตามความเป็นจริง หรือ
กรอกข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ

(1) ชาย

(2) หญิง

2. อายุ

(1) น้อยกว่า 25 ปี

(2) 25 – 35 ปี

(3) 36 – 45 ปี

(4) 46 – 55 ปี

(5) มากกว่า 55 ปี

3. สถานภาพสมรส

(1) โสด

(2) สมรส

(3) หม้าย/หย่า

4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

(1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

(2) ปริญญาตรี

(3) ปริญญาโท

(4) ปริญญาเอก

5. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งในกลุ่มตำแหน่ง

(1) กลุ่มตำแหน่งบริหาร (ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก)

(2) กลุ่มตำแหน่งวิชาการ (นักวิชาการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)

(3) กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชำนาญการ)

6. รวมระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

(1) น้อยกว่า 1 ปี

(2) 1 – 10 ปี

(3) 11 – 20 ปี

(4) 21 - 30 ปี

(5) 31 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตามความเป็นจริง หรือ
กรอกข้อความลงในช่องว่าง

7. รายได้ต่อเดือน (เงินเดือนรวมเงินประจำตำแหน่ง เงินค่าตอบแทน เงินวิทยฐานะ)

- (1) ไม่เกิน 20,000 บาท (2) 20,001 – 30,000 บาท
 (3) 30,001 – 40,000 บาท (4) 40,001 – 50,000 บาท
 (5) 50,001 บาทขึ้นไป

8. สังกัด

- (1) สำนักมาตรฐานวิชาชีพ
 (2) สำนักทะเบียนและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
 (3) สำนักจรรยาบรรณวิชาชีพและนิติการ
 (4) สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ
 (5) สำนักนโยบายและแผน
 (6) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
 (7) สำนักอำนวยการ
 (8) สถาบันครูพัฒนา
 (9) กลุ่มพัฒนาระบบงาน
 (10) หน่วยตรวจสอบภายใน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อคำถาม
ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ)

โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

มากที่สุด หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวมากที่สุด

มาก หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวมาก

ปานกลาง หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวปานกลาง

น้อย หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด

ทั้งนี้ กำหนดความหมายไว้ ดังนี้

สมรรถนะหลักของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะร่วม
ของบุคลากรในหน่วยงานทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน
ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะ
ปฏิบัติงานให้ดีตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดหรือทำงานได้ดีกว่าผลงานเดิมที่ผ่านมา และ
การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน

2. บริการที่ดี (Service Mind - SERV) หมายถึง ความตั้งใจ และความพยายามที่จะ
ให้บริการที่ดีตามหน้าที่และงานอื่นที่เกี่ยวข้องโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP) หมายถึง ความสนใจที่
จะศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและ
เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING) หมายถึง
การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนเพื่อรักษาเกียรติยศของความเป็นบุคลากรของหน่วยงาน
โดยการประพฤติปฏิบัติตนตามกรอบของความดีงาม กฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณแห่ง
วิชาชีพ

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW) หมายถึง ความตั้งใจ ความพร้อมที่จะทำงาน
ร่วมกับผู้อื่น พร้อมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกใน
ทีมได้

ข้อ ที่	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)						
9	มีความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายเสร็จทันตามกำหนดเวลา					
10	ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
11	มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่รับผิดชอบทุกครั้ง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและบรรลุตามเป้าหมาย					
12	ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตลอดเวลา เพื่อให้งานมีคุณภาพ					
13	ปรับปรุงวิธีการบริการให้เร็วขึ้น เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ					
14	คิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
15	กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม					
16	พัฒนาระบบ ขั้นตอน และวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างจากผู้อื่น					
17	ก่อนการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ จะเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานและผู้รับบริการ					
18	บริหารจัดการงานและการใช้ทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน					

ข้อ ที่	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านบริการที่ดี (Service Mind - SERV)						
19	มีความเป็นมิตร สุภาพ และเต็มใจต้อนรับผู้รับบริการด้วยไมตรีจิตอันดี					
20	สามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการได้ถูกต้อง มีความชัดเจนตลอดการให้บริการ					
21	มีความเต็มใจ ไม่บ่นเบี่ยงที่จะหาแนวทางช่วยแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ					
22	พร้อมรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการเพื่อนำมาพัฒนา การให้บริการโดยไม่แสดงความไม่พอใจ					
23	พยายามทุ่มเทอย่างเป็นพิเศษที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ					
24	ให้ข้อมูลในงานบริการ โดยเน้นประโยชน์อย่างสูงสุด เกินความคาดหมายของผู้รับบริการ					
25	สามารถให้บริการด้วยความเข้าใจที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ					
26	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สามารถสนองความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้					
27	พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีและขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง					
28	เป็นที่ปรึกษาที่ไว้ใจได้ สามารถให้ความเห็นส่วนตัว เพื่อเสนอวิธีการหรือขั้นตอนที่สอดคล้องกับความจำเป็นที่ผู้รับบริการต้องการ					

ข้อ ที่	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการตั้งสมมติฐานผู้เชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)						
29	มีความสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบ					
30	ประยุกต์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
31	มีความรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
32	เลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน					
33	มีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ					
34	สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานจากการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้					
35	สามารถถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญได้หลากหลายด้านเพื่อประโยชน์อย่างกว้างขวาง					
36	นำความรู้ที่มีอยู่มาปรับปรุงกระบวนการและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์					
37	ได้สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา					
38	ได้บริหารจัดการให้หน่วยงานนำเทคโนโลยี ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ ที่	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม						
39	ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตไม่เลือกปฏิบัติ					
40	ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยของหน่วยงาน					
41	มีสิ่งจะเชื่อถือได้ รักษาเวลา พูดอย่างไรทำอย่างนั้น มีจิตสำนึกไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง					
42	อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้งานที่ตนเองรับผิดชอบ บรรลุภารกิจหลักของตนและหน่วยงาน					
43	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตัว					
44	ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยเสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนและของครอบครัว โดยมุ่งให้บริการในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ					
45	อ้างความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ลำบากใจ					
46	ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์					
47	อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม อ้างความถูกต้องในหน่วยงาน แม้อาจเป็นสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต					
48	ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน แม้เป็นสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในชีวิต					

ข้อ ที่	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW)						
49	ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายในการทำงานในทีมได้สำเร็จ					
50	มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการตัดสินใจในการทำงานในทีม					
51	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมทุกครั้ง					
52	กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในทีมทั้งต่อหน้าและลับหลังในเชิงสร้างสรรค์					
53	รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยความเต็มใจ					
54	การวางแผนเน้นการตัดสินใจเป็นทีม					
55	ส่งเสริมสัมพันธภาพอันดี โดยกล่าว ยกย่อง ชื่นชม และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยความจริงใจ					
56	สนับสนุนและช่วยเหลืองานในทีม เพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วงโดยไม่ต้องให้เพื่อนในทีมร้องขอ					
57	สามารถนำทีมให้ปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุภารกิจของหน่วยงานได้					
58	ได้สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานโดยประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
5. การทำงานเป็นทีม

ท่านมีสมรรถนะหลักในด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

ท่านมีสมรรถนะหลักในด้านใดน้อยที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

นอกจากสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ดังกล่าว ท่านคิดว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาควรกำหนดสมรรถนะหลักในหัวข้อใดเพิ่ม เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

****ขอขอบคุณในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้ / นางสาวพรทิwa แปงใจ****

ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ใช้เพื่อการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง โดยนักศึกษานิเทศศาสตร์ปริญญาตรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำไปศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง
3. ผู้ศึกษาเป็นผู้สัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลด้วยการบันทึกเสียงหรือจดบันทึก
4. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นแบบให้ตอบบรรยายตามความคิดเห็นมี 2 ตอน
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
ตอนที่ 2 ข้อมูลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ - สกุล
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ตำแหน่ง
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

ตอนที่ 2 ข้อมูลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง

1. ท่านคิดว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไร

- ปัญหา

.....

.....

.....

.....

- แนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนา

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านบริการที่ได้อย่างไร

- ปัญหา

.....
.....
.....
.....

- แนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนา

.....
.....
.....
.....

3. ท่านคิดว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างไร

- ปัญหา

.....
.....
.....
.....

- แนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนา

.....
.....
.....
.....

4. ท่านคิดว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมอย่างไร

- ปัญหา

.....
.....
.....
.....

- แนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนา

.....
.....
.....
.....

5. ท่านคิดว่าบุคลากรสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลาง มีปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมอย่างไร

- ปัญหา

.....
.....
.....
.....

- แนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนา

.....
.....
.....
.....

6. ท่านคิดว่าการนำแนวคิดสมรรถนะหลักมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรบุคลากรสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภาในส่วนกลางมีประโยชน์ต่อสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้สัมภาษณ์
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.
เวลา.....ถึง.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวพรทิวา แปะใจ
วัน เดือน ปีเกิด	18 กรกฎาคม 2525
สถานที่เกิด	อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต (ทฤษฎีและเทคนิคทางรัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2554
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ

