

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐาน
และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)



นางสาวสุภาภรณ์ สุวรรณชะรา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2564

**Competency Development for Personnel of
The Office for National Education Standards and Quality Assessment
(Public Organization)**

Miss Supaporn Suwanchara

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2021

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน)

ผู้วิจัย นางสาวสุภาภรณ์ สุวรรณชะธา รหัสนักศึกษา 2593000207 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะ โชติ (2) ว่าที่ร้อยตรี ดร.กฤษพัฒนา ชาญกิจ
ปีการศึกษา 2564

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (3) เสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

การศึกษานี้เป็นแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาจากหัวหน้าภารกิจ หัวหน้างาน นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 99 ตัวอย่าง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 7 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการ จำนวน 3 คน และหัวหน้าสำนัก จำนวน 4 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การสังเคราะห์ข้อความและตรวจสอบยืนยัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) บุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีความต้องการที่จะพัฒนาสมรรถนะทั้งหมด 12 สมรรถนะ โดยสมรรถนะที่ต้องการพัฒนามากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ และความสามารถในการวางแผน (2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มี 10 รูปแบบ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การประชุม การฝึกงานในสถานการณ์จริง การฝึกอบรม การมีพี่เลี้ยง การศึกษา การศึกษาดูงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสัมมนา และการเสนอแนะ (3) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) คือ ควรทำแผนการพัฒนารายบุคคลระยะสั้น (รายปี) และระยะยาว (2-3 ปี) โดยต้องผูกโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน และพัฒนาสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้ง สมรรถนะหลัก สมรรถนะหน้าที่ และสมรรถนะการจัดการ เป็นประจำทุกปี โดยกำหนดวงเงินงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองของบุคลากรในแต่ละระดับเป็นรายบุคคลไว้ให้ชัดเจน และสามารถยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น

คำสำคัญ: การพัฒนา สมรรถนะ รูปแบบการพัฒนา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
(องค์การมหาชน)

Thesis title: Competency Development for Personnel of The Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization)

Researcher: Miss Supaporn Suwanchara; **ID:** 2593000207; **Degree:** Master of Business Administration

Thesis Advisors: (1) Assistant Professor Dr.Pavin Chinachoti; (2) Acting Sub Lt. Dr. Puripat Charnkit

Academic year: 2021

Abstract

The purposes of this study were to (1) study the need of competency development for personnel of The Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization), (2) study the model of personnel competency development of The Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization), and (3) to provide policy recommendations for personnel competency development of The Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization).

This study used a mixed method. A quantitative approach was used for collecting data from 99 respondents: leaders, supervisors, academic officers, operational officers, and temporary staffs. The data collection tool was a questionnaire. To analyze data frequency, percentage, mean and standard deviation were used. For qualitative part, 7 informants, senior executives, comprising of 3 deputy directors and 4 office heads, were interviewed. It was a interview, content synthesis and verification were used as data analysis strategy.

The results of this study were (1) personnel of The Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization) need to develop all 12 competencies. The three highest demanded competencies are Result oriented, Quality assessment, and Planning (2) models for developing personnel competency of The Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization) has 10 approaches, which are: Orientation, Conference, On the Job Training, Training, Mentoring, Education, Study Visit, Job Rotation, Seminar and Coaching, and (3) policy recommendations for personnel competency development of The Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization) is to make short-term (annual) and long-term (2-3 years) individual development plans that must be linked to a clear career path, and cover both core competencies, functional competencies and managerial competencies. To do so, the budget limit for the self-development of personnel at each level should be clearly set for each individual and be flexible as needed.

Keywords: Development, Competency, Model Development, The Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization)

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ว่าที่ร้อยตรี ดร.กฤษพัฒน์ ชาญกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง ที่ได้กรุณาเป็นประธานสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ทุกท่าน ที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ รวมไปถึงหัวหน้าภารกิจ หัวหน้างาน นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ และลูกจ้างชั่วคราวของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อนนักศึกษา Super Junior Wanna One Chabu Party Gang กลุ่มสว่างลับจับโป๊ะ กลุ่มหญิงจิว คุณจันทร์จิรา อินทนาคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจและมีส่วนสนับสนุนในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุภาภรณ์ สุวรรณชะรา

มีนาคม 2565

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญภาพ..... | ท |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| คำถามการวิจัย..... | 4 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 4 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 5 |
| ขอบเขตการวิจัย..... | 6 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 6 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 8 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 9 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร..... | 10 |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ..... | 16 |
| สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) | 37 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 45 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 3 วิธีการศึกษา..... | 54 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 54 |
| ขั้นตอนการดำเนินการ..... | 55 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 55 |
| การตรวจสอบเครื่องมือ..... | 60 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 60 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 61 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 62 |
| ผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)..... | 64 |
| ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)..... | 91 |
| ผลการศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)..... | 106 |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 110 |
| สรุปการวิจัย..... | 110 |
| อภิปรายผล..... | 118 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 121 |
| บรรณานุกรม..... | 123 |
| ภาคผนวก..... | 130 |
| ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย..... | 131 |
| ข เครื่องมือวิจัย..... | 136 |
| ค รายชื่อผู้บริหารที่ให้ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ และสรุปคำสัมภาษณ์..... | 146 |
| ประวัติผู้วิจัย..... | 160 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--------------|--|
| ตารางที่ 2.1 | สรุปรายการสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)..... 26 |
| ตารางที่ 2.2 | ตารางการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจากงานวิจัย..... 35 |
| ตารางที่ 3.1 | จำนวนบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)..... 54 |
| ตารางที่ 4.1 | ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 62 |
| ตารางที่ 4.2 | แสดงผลความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (n=99) 64 |
| ตารางที่ 4.3 | แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และ สมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (n=99) 66 |
| ตารางที่ 4.4 | แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และ สมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (n=12) 69 |
| ตารางที่ 4.5 | แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และ สมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (n=11) 71 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|--------------|---|
| ตารางที่ 4.6 | แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาด้านการอาชีวศึกษา ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (n=6) 73 |
| ตารางที่ 4.7 | แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (n=6) 75 |
| ตารางที่ 4.8 | แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจพัฒนาระบบประเมินของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (n=7) 77 |
| ตารางที่ 4.9 | แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธ์ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (n=8) 79 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---------------|---|
| ตารางที่ 4.10 | แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (n=3) 81 |
| ตารางที่ 4.11 | แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (n=7) 83 |
| ตารางที่ 4.12 | แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจอำนวยการ ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (n=32)... 85 |
| ตารางที่ 4.13 | แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (n=7) 87 |
| ตารางที่ 4.14 | สรุปสมรรถนะที่แต่ละภารกิจต้องการให้มากที่สุด..... 89 |
| ตารางที่ 4.15 | แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (n=99) 91 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.16 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการคิดเชิงระบบ ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด) | 92 |
| ตารางที่ 4.17 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด) | 93 |
| ตารางที่ 4.18 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด) | 94 |
| ตารางที่ 4.19 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด) | 95 |
| ตารางที่ 4.20 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการจัดการความรู้ ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด) | 96 |
| ตารางที่ 4.21 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะทักษะในการสื่อสาร ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด) | 97 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.22 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการประเมินคุณภาพ ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไป น้อยที่สุด) | 98 |
| ตารางที่ 4.23 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการเสริมสร้าง ความสามารถและพัฒนาผู้อื่น ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับ จากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด) | 99 |
| ตารางที่ 4.24 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ บุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไป น้อยที่สุด) | 100 |
| ตารางที่ 4.25 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการอำนวยความสะดวก ของ บุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไป น้อยที่สุด) | 101 |
| ตารางที่ 4.26 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะความสามารถในการ วางแผน ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือก มากที่สุดไปน้อยที่สุด) | 102 |
| ตารางที่ 4.27 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะความสามารถในการจัดการ ข้อมูล ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (n=99) (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือก มากที่สุดไปน้อยที่สุด) | 103 |
| ตารางที่ 4.28 สรุปรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาตามสมรรถนะ..... | 104 |

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด..... | 5 |
| ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) | 19 |
| ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กร..... | 41 |
| ภาพที่ 4.1 แสดงผลความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)..... | 65 |
| ภาพที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)..... | 68 |



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาบุคลากรถือเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะความชำนาญในการทำงาน (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) การปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ผลกระทบจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร เช่น สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เป็นต้น ทำให้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาบุคลากร รวมถึงองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ในองค์กรมากที่สุด ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามที่บุคลากรมีการพัฒนาตนเองย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กรนอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อองค์กรแล้ว การพัฒนาตนเองยังส่งผลต่อความสำเร็จหรือเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ และถือเป็นการแข่งขันกับตนเองเพื่อเป็นบันไดไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต ซึ่งตามหลักการพัฒนาบุคลากรนั้นต้องคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการขององค์กร การตอบสนองตามความต้องการของบุคลากร ตอบสนองตามความต้องการของชุมชนที่องค์กรเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งพบว่ารูปแบบในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลากหลายรูปแบบ อาทิ การประชุมพิเศษ การอบรม การมีพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสัมมนา ส่งไปปฏิบัติงานใน-ต่างประเทศ รวมถึงการสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ เป็นต้น ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์กรเลือกใช้ตามโอกาสและความเหมาะสม เพื่อช่วยให้งานสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรขององค์กรจำเป็นต้องประเมินความสามารถ สมรรถนะของบุคลากรว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน จุดด้อย ที่จะต้องส่งเสริม สนับสนุนและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขที่สำคัญอย่างไร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันและอนาคต

ทุกองค์กรควรมีระบบบริหารการพัฒนาบุคลากรให้มีทิศทางที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนคนในองค์กร ให้มีความสามารถตรงตามที่ต้องการ โดยมุ่งเน้นสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เรียกโดยย่อว่า "สมศ." มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคล ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี ต่อมาในปี พ.ศ. 2561 จึงได้เปลี่ยนแปลงมาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ (รวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง กับ สมศ. 2553)

ปัจจุบัน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 106 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้บริหาร 25 คน (รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนัก หัวหน้าภารกิจ หัวหน้างาน) และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชา 81 คน (นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ลูกจ้างชั่วคราว) ทั้งนี้ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เล็งเห็นว่าบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร มุ่งหวังที่จะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ โดยในการที่จะมีบุคลากรที่มีศักยภาพจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา และมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันที่ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองตามสายงานที่รับผิดชอบด้านวิชาชีพ และตามสมรรถนะการทำงานของบุคลากรในทุกระดับ รวมถึงการพัฒนาตนเองตามความต้องการขององค์กร โดยผสมผสานทั้งการพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ ตลอดจนการปลูกฝังวัฒนธรรมและจริยธรรมขององค์กรควบคู่กัน เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในทุกระดับให้เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง (ฐานข้อมูลกลุ่มงานทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 2563)

ข้อมูลจากแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพาองค์กรไปสู่เป้าหมายงานทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องดูแลและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกรวมทั้งตามข้อบังคับ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2544 หมวด 4 ข้อ 26 และข้อ 2 ที่ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนา และฝึกอบรม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพทั้งปัจจุบันและอนาคต พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ และสร้างความสำเร็จ ให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะและองค์ความรู้ในด้านวิชาการ และ ทักษะในด้าน Soft Skill ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่สูงยิ่งขึ้น โดยในโครงการฯ ดังกล่าวจะมีกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม คือ

1. การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะตามแผนพัฒนาตนเอง (IDP)
2. การจัดหลักสูตรฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (In-house Training)
3. การสัมมนาบุคลากรประจำปี/ ศึกษาดูงาน และ
4. การพัฒนาเสริมสร้างองค์ความรู้ ในหลักสูตรที่มีความจำเป็นให้กับบุคลากร (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 2563)

จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่เกิดขึ้นทั่วโลกซึ่งเกิดขึ้นอย่างกระทันหัน และมาตรการที่เข้มงวดในการรวมตัวกัน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จึงไม่สามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการโครงการพัฒนาบุคลากรได้ อาทิ การไปศึกษาดูงานหรือจัดกิจกรรมนอกสถานที่ และการจัดหลักสูตรฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (In-house Training) ทำให้ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น เช่น การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การคุยงานผ่านแอปพลิเคชันออนไลน์ การช้อปปิ้งออนไลน์ เป็นต้น ทำให้รูปแบบการศึกษาการเรียนรู้ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทั้งการเกิดโรคระบาด การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จึงทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการบรรลุแผนปฏิบัติงานตามที่วางไว้ได้ ผู้วิจัยตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่หลากหลาย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ถือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

2. คำถามการวิจัย

เพื่อให้ได้คำตอบของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ตั้งคำถามในการวิจัยไว้ดังนี้

2.1 บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหรือไม่

2.2 บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่กับสมรรถนะที่ต้องการให้มีแตกต่างกันหรือไม่ (Competency Gap)

2.3 บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร

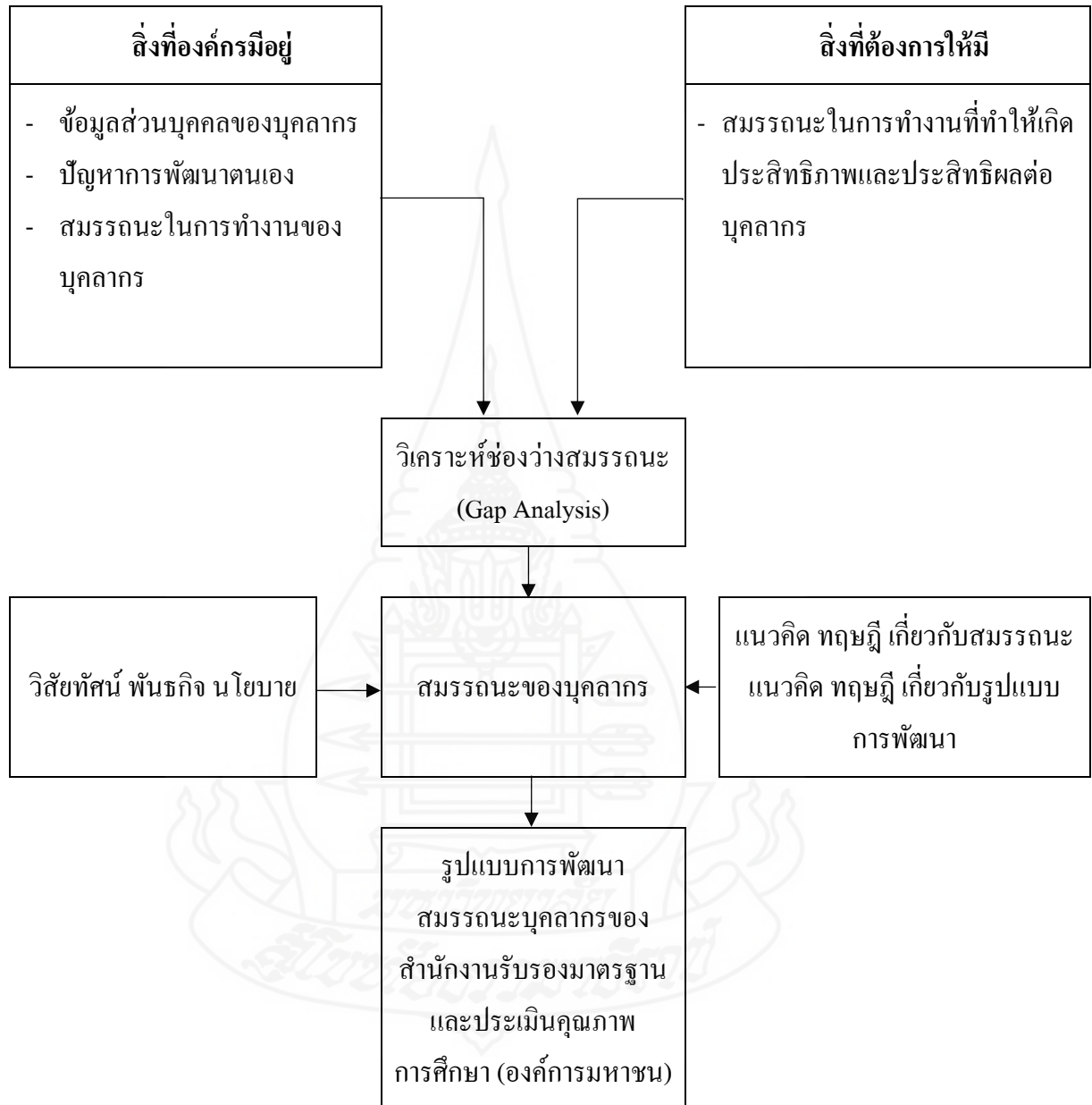
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

3.2 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

3.3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

4. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด

ที่มา: ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550, น.5)

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาสภาพ ข้อจำกัดในการพัฒนาบุคลากร และรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

5.2 ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวน 106 คน

เชิงปริมาณ

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้าภารกิจ หัวหน้างาน นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 99 คน

เชิงคุณภาพ

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 7 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวน 3 คน และหัวหน้าสำนัก จำนวน 4 คน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การพัฒนาบุคลากร คือ การสร้างทักษะความสามารถ สมรรถนะของตนเองให้ดีขึ้น มีมากขึ้น เหมาะสมกว่าเดิม และการพัฒนาความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนาตามความต้องการที่จะให้ตนเองมีความก้าวหน้า ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อันจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

6.2 สมรรถนะ คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ บรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

6.3 สมรรถนะที่มีอยู่ คือ สมรรถนะที่บุคลากรแต่ละคนมีอยู่ในตนเองและมีการพัฒนาอยู่แล้วอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ

6.4 สมรรถนะที่ต้องการให้มี คือ สมรรถนะที่บุคลากรต้องการพัฒนาเพิ่มเติม นอกเหนือจากสมรรถนะที่มีอยู่

6.5 รูปแบบการพัฒนา คือ แบบแผนหรือแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

6.6 การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การแนะนำให้บุคลากรที่มาทำงานใหม่ได้ทราบถึง แนวปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์กร

6.7 การประชุม (Conference) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุม แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อแก้ปัญหาให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

6.8 การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the Job Training) คือ การสอนงานและให้ทดลอง ปฏิบัติในสถานที่จริงเน้นการพัฒนาทักษะในงานเฉพาะทาง เพื่อให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

6.9 การฝึกอบรม (Training) คือ การให้ผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ไปยังกลุ่ม จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถของผู้ที่เข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

6.10 การมีพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การจับคู่บุคคล ระหว่างผู้มีประสบการณ์สูง กับบุคคล ที่มีประสบการณ์น้อย พี่เลี้ยงจะคอยแนะนำกลยุทธ์ในการทำงาน และแลกเปลี่ยนความคิด สังเกตการทำงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาตนเอง

6.11 การศึกษา (Education) คือ วิธีการพัฒนา โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาระดับสูง เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต เป็นการช่วยให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต

6.12 การศึกษาดูงาน (Study Visit) คือ การสนับสนุนให้บุคลากรไปเยี่ยมชมสถานที่ต่างๆ หรือสังเกตการทำงานขององค์กรอื่นว่าสถานที่นั้นๆ เป็นอย่างไร และมีขั้นตอนการทำงานอย่างไร

6.13 การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่องานในองค์กร เสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร ให้ทุกคนตระหนักรู้ว่างานในทุกกลุ่มงาน ล้วนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

6.14 การสัมมนา (Seminar) คือ การประชุมมีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณา และเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนเสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้และแนวทางเพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน

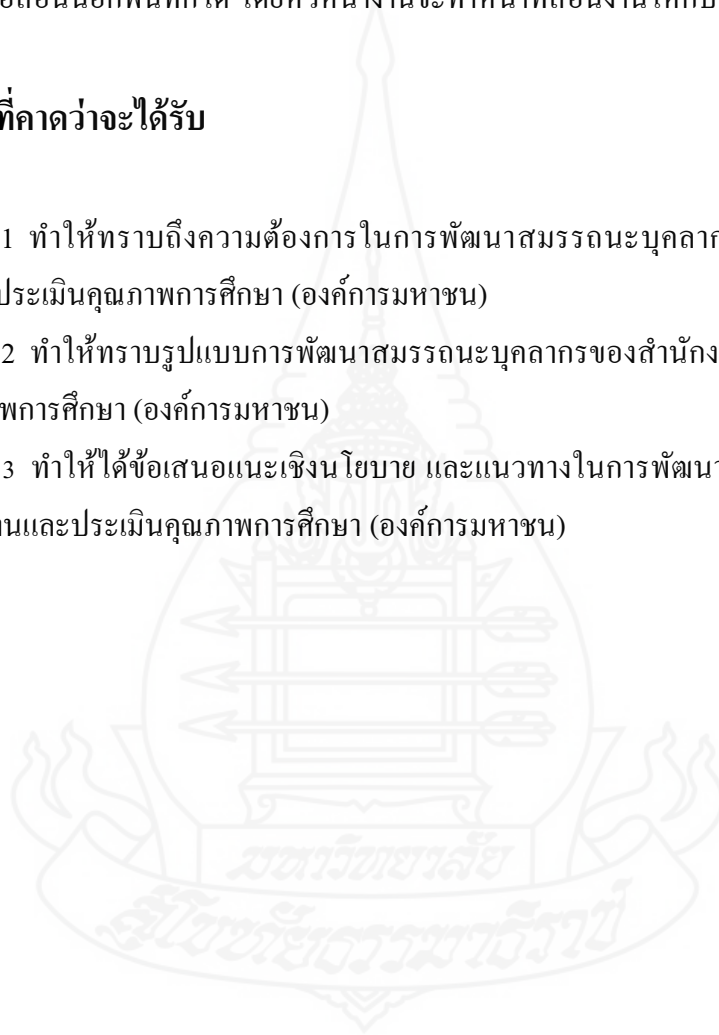
6.15 การเสนอแนะ (Coaching) คือ การเน้นอธิบายรายละเอียดของงาน จะเป็นการสอนในที่ทำงานหรือสอนนอกพื้นที่ก็ได้ โดยหัวหน้างานจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

7.2 ทำให้ทราบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

7.3 ทำให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)” ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 2.1 ความหมายสมรรถนะ
 - 2.2 องค์ประกอบสมรรถนะ
 - 2.3 ประเภทของสมรรถนะ
 - 2.4 ระบบสมรรถนะสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
 - 2.5 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
3. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
 - 3.1 ความเป็นมาและบทบาทหน้าที่
 - 3.2 ข้อมูลทั่วไป
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

Nadler (1990) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำความรู้ มาปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 3 กิจกรรม คือ 1) กิจกรรมการฝึกอบรม 2) กิจกรรมการศึกษาต่อ และ 3) กิจกรรมการพัฒนาตนเองแนวคิดนี้มีเป้าหมายโดยรวมของการพัฒนาบุคลากรอยู่ที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Improving Job Performance) และส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน

Gilley and Eggland (1992) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุง พฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) 3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน จะมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ การปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

Cunningham & Cordeiro (2000) การพัฒนาบุคลากร (staff development) เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการใดๆ ที่ตั้งใจที่จะปรับปรุงทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ หรือการปฏิบัติในบทบาทในปัจจุบัน หรือบทบาทในอนาคต การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นทั้งการเรียนรู้ของบุคลากร และการปรับปรุงองค์กร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จะช่วยลดความแตกต่างระหว่างบุคคล

Swanson & Holton (2001) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร เป็นการปลดปล่อยศักยภาพของมนุษย์โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยสองแนวทาง คือ การพัฒนาระดับองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development) ซึ่งการพัฒนาระดับบุคคลนั้น เพื่อมุ่งหวังที่จะทำให้อุทิศให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญและเกิดการเรียนรู้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development)

นิรันดร์ เงินดี (2550) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการ หรือ พฤติกรรมหรือกรรมวิธีต่าง ๆ รวมไปถึงการวางแผนที่กระบวนการจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งที่เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้กับบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้

งานที่ปฏิบัติบรรลุถึงวัตถุประสงค์ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่ องค์กรและในขณะเดียวกัน ยังสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติให้ได้รับการพัฒนาตนเองและได้รับความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

สมคิด บางโม (2553) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่จะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ใน ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ไปใน ทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สังวาลย์ เชื้อนคำ (2554) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนา บุคลากรเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และ ทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งองค์กรควรจะต้องถือว่าการพัฒนาบุคคลนั้น เป็นการลงทุนในรูปแบบหนึ่งที่จะ ส่งผลในระยะยาว ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติและทักษะที่ ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่องานในหน้าที่ รับผิดชอบ และตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำได้ทั้งองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนา บุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลในองค์กรผ่านกระบวนการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็น ประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร”

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรข้างต้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกคนให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพ บุคลากรสามารถทำได้รูปแบบ เช่น การฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

1.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

HR Note (2019) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ถือเป็นภารกิจสำคัญของแทบทุกองค์กรไปแล้ว เพราะบุคลากรนั้นคือหัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำองค์กร นั้นมีศักยภาพที่ดีขึ้นได้หรือไม่ ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีสิ่งที่น่าสนใจดังนี้

1. ประเมินสถานการณ์ตลอดจนความต้องการที่ถูกต้องและแท้จริง (Real Situations and Needs Assessments) การเริ่มต้นที่ถูกทิศทาง ทำให้เราเดินไปถึงเป้าหมายได้อย่างยอดเยี่ยม ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ที่สมควรเริ่มต้นที่การทำการศึกษ

ตลอดวิจัยข้อมูลในด้านนี้อย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ ในขั้นตอนนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในหลายองค์กรมักมองข้ามอาจคิดเอง ประเมินผลเอง โดยไม่มีการสำรวจข้อมูลมาก่อน ทางที่ดีที่สุดควรทำการสำรวจถึงข้อเท็จจริงอย่างจริงจัง อาทิ ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับการทำงานในขณะนั้นตามสถานการณ์นั้นๆ หรือ ทักษะไหนที่จำเป็นเร่งด่วนที่สุดสำหรับการทำงานในตอนนี้ เป็นต้น โดยการสำรวจและประเมินผลความต้องการที่แท้จริงนั้นอาจทำได้จากการสร้างแบบสอบถามพนักงาน, การเรียกพนักงานมาสัมภาษณ์, การทำโฟกัสกรุปของแผนกต่างๆ, ไปจนถึงการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องที่สุด เพื่อที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะได้นำไปออกแบบแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดีที่สุดเช่นกัน ตลอดจนสามารถประเมินความสามารถในการทำงานปัจจุบัน (Actual Performance) กับ ความสามารถที่องค์กรคาดหวัง (Desired Performance) ว่าตรงกันหรือไม่ หรือควรวางแผนพัฒนาอย่างไรให้เป็นไปในทางที่เหมาะสม

2. ออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development Programs Design) ถึงแม้ว่าเราจะมีข้อมูลที่ดีสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพียงไร แต่หากใช้วิธีการพัฒนาที่ไม่ถูกต้องหรือเหมาะสมแล้ว ก็อาจทำให้ผลลัพธ์ที่ได้นั้นสูญเปล่าหรือไม่ตอบโจทย์ได้เช่นกัน กระบวนการออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญไม่แพ้การหาข้อมูลที่ต้องการตามความเป็นจริง หากฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ข้อมูลที่ดีมาแล้วก็ย่อมต้องวางแผนออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ติดตามไปด้วย อย่างเช่นหากเราทราบว่าปัญหาของฝ่าย IT บริษัทคือการใช้โปรแกรมที่ไม่ทันสมัย เราก็ควรจัดคอร์สอบรมเพิ่มเติมในการเรียนรู้โปรแกรมให้ทันตามโลกด้วย ไม่ใช่เลือกอบรมในโปรแกรมเดิมซ้ำไปซ้ำมา หรือเลือกโปรแกรมอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง รวมถึงเลือกคอร์สเรียนที่ราคาถูกแต่โปรแกรมนั้นไม่ได้เป็นประโยชน์ตลอดจนไม่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กร เป็นต้น ซึ่งก่อนที่จะออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละอย่างนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เสียก่อน แล้วจึงค่อยลงรายละเอียดไปที่วิธีการต่างๆ ควรรู้ว่าควรพัฒนาทักษะที่มีอยู่ให้เข้มข้นขึ้น, หรือควรพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพิ่มเติม หรือแม้แต่พัฒนาในสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องมาก่อน แต่เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานในเวลาอันเป็นต้น รวมถึงการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับพนักงานด้วย

3. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากเราจะรู้ว่าวิธีการที่เราเลือกนำมาใช้นั้นมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการนำมาใช้กับบุคลากรของเราหรือไม่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเองก็จะได้เก็บรวบรวม

ข้อมูลเพื่อเป็นฐานข้อมูลที่สำคัญขององค์กรด้วย การประเมินผลนั้นควรทำทั้งในส่วนของโปรแกรม การพัฒนาต่างๆ ไปจนถึงผู้เรียน (พนักงาน) เอง และควรเริ่มประเมินผลตั้งแต่วันแรกที่เริ่มโปรแกรม ไปจนกระทั่งวันสุดท้ายที่สิ้นสุดการอบรม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียด และดีที่สุด เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาศักยภาพพนักงานและองค์กรต่อไปด้วย

4. สรุปและแจ้งผล (Conclusion and Feedback) หากเสร็จสิ้นกระบวนการแล้วควรทำสรุปผลต่างเพื่อเป็นฐานข้อมูลของบุคคลนั้นๆ ตลอดจนเป็นฐานข้อมูลสำคัญขององค์กร ขณะเดียวกัน ก็ควรแจ้งผลสรุปในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละครั้งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ตั้งแต่ผู้เข้ารับการฝึกฝน, หัวหน้างาน, หรือแม้กระทั่งผู้บริหารองค์กรเองก็ตาม ทั้งนี้เพื่อเป็นการรู้ความก้าวหน้า ตลอดจนศักยภาพของแต่ละคน รวมถึงประเมินความสำเร็จของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเองด้วย และประสิทธิผลที่เกิดขึ้นว่ามีคุณค่าต่อองค์กรหรือไม่ การสรุปและแจ้งผลนี้ไม่ใช่การจับผิดหรือตำหนิติเตียนแต่เพื่อเป็นการรู้แนวทางในการพัฒนาตนเองต่อไปได้ด้วย

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) ให้ความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
- 2) การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร
- 3) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

1. การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องในการจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากรในการปิดช่องว่างดังกล่าวกระบวนการในการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

1) การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

2) การจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรมาพิจารณาให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรสิ่งแวดล้อมในงาน บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็นการกำหนดวิธีการหรือรูปแบบที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับสิ่งที่เกี่ยวข้องหรือบริบทขององค์กรมากที่สุด เช่น บุคลากรงบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร

3. การพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานเอง มีดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถกำหนดเนื้อหาและเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และการประเมินผล ดังนั้น หากองค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ควรรวบรวมขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกต่อการพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากร

3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ หนังสือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และ โสตทัศนูปกรณ์ การใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อในการประชุมปรึกษาจะช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ ประหยัดและได้ผลกับเครือข่ายบริษัท

4) การเลือกวิทยากรหรือสถาบันในการพัฒนาบุคลากร การเลือกวิทยากรจะสามารถกระทำได้โดยอิสระในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และมีบุคลากรที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรหลากหลาย ซึ่งวิทยากรที่ดีควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมคือ มีความรู้ความชำนาญเฉพาะสาขา มีความสามารถในการถ่ายทอด มีทักษะในการจูงใจ และมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อและเทคนิคที่เหมาะสม กรณีที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้เอง อาจพิจารณาเลือกหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกโดยพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้ ราคาหรือค่าใช้จ่ายของหลักสูตร ชื่อเสียง วิธีการ และเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เนื้อหาสาระของหลักสูตร ผลงานที่เกิดขึ้นจริงหลังจากการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5) การเลือกวิธีการในการพัฒนาบุคลากรมี 3 วิธี คือ การศึกษาในงาน เป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในที่ทำงานปกติ โดยใช้เทคนิคดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้วคือ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การเป็นโค้ชและการเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นการตอบคำถามในเบื้องต้นว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินที่น่าพิจารณาถึงความเหมาะสม ประกอบด้วย

1) การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร โดยการสอบถามถึงความรู้สึกรู้สึกหรือความชอบของบุคลากร เป็นการมุ่งเน้นที่ตัวบุคลากร ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากต้องอาศัยการมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

2) การประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นการประเมินหรือวัดผลว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรหรือไม่ เพียงไร

3) การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินว่าบุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เพียงไร ทั้งนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน โดยการวางแผนติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ อำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ได้อย่างเต็มที่ ชี้แจงเงื่อนไขและอุปสรรคที่ต้องฝ่าฝืน เปิดโอกาสให้ฝึกฝนทักษะใหม่ เปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ สนับสนุน และให้กำลังใจหรือชมเชยแก่บุคลากรที่มีความก้าวหน้าในการใช้ประโยชน์จากความรู้ ขยายผลการนำความรู้ใหม่มาใช้ประโยชน์ไปยังบุคลากรอื่นๆ และทดสอบความสามารถของบุคลากร

4) การประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงาน เป็นการประเมินว่าการพัฒนาบุคลากรช่วยพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรหรือไม่ หน่วยงานหรือองค์กรได้รับประโยชน์จากบุคลากร หรือมีผลต่อการดำเนินงานที่ดีขึ้น ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากขึ้น มีผลกำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่ เพียงไร ซึ่งเป็นการประเมินที่ค่อนข้างยากและท้าทาย เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาและวิธีการในการรวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูล นอกจากนี้ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ยังสามารถประเมินโดยตัวชี้วัด 5 ประการ คือ อัตราความพอใจของบุคลากร อัตราการลาออก อัตรากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต่อจำนวนบุคลากร อัตราการเข้ารับการฝึกอบรมภาคบังคับ และอัตราบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

ยงยุทธ ชัยยิ่งยง (2556) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน โดยองค์กรเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนากระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เพื่อดึงเอา

ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับขั้นตอนมี 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็น (Needs Identification)
2. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge Analysis)
3. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD Planning)
4. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Activity Designing) เป็น
5. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ (HRD Complementation)
6. การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Evaluation)

จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรข้างต้น พอสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การประเมินสถานการณ์และความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร ว่าตรงกับความสามารถที่องค์กรคาดหวังหรือไม่ หรือควรวางแผนพัฒนาอย่างไรให้เป็นไปในทางที่เหมาะสม 2. การออกแบบวิธีการพัฒนาโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ต้องมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์กับบุคลากรแต่ละคน ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่ใช้ต้องเกิดประโยชน์และคุ้มค่าอีกด้วย 3. การประเมินผลควรทำทั้งในส่วนของโปรแกรมการพัฒนาต่างๆ ไปจนถึงบุคลากร และควรเริ่มประเมินผลตั้งแต่วันแรกที่เริ่มโปรแกรมไปจนกระทั่งวันสุดท้ายที่สิ้นสุดการอบรม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและถูกต้องที่สุด 4. การสรุปและแจ้งผลควรทำสรุปผลและแจ้งผลในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละครั้งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รู้ศักยภาพของแต่ละคนและแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อไป รวมถึงประเมินความสำเร็จของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลที่เกิดขึ้นว่ามีคุณค่าต่อองค์กรหรือไม่

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1 ความหมายของสมรรถนะ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993: 9-11) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่ง

คุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: 1169) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถทางใดทางหนึ่ง ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “ability” นอกจากนี้ในภาษาอังกฤษ ยังมีคำที่มีความหมายคล้ายหรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ capability, proficiency, expertise, skill, aptitude และยังมีคำเฉพาะว่า competency ซึ่งในภาษาไทยใช้คำว่า “สมรรถนะ” ซึ่งมีผู้แปลหรือใช้คำเรียกอย่างอื่น เช่น จิตความสามารถ ความสามารถ ศักยภาพ (เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. 2554: 8) หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2553: 36)

ชัชวาลิต สรวารี (2550: 160-165) ได้สรุป ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของงานหรือคุณสมบัติพึงประสงค์ของงาน แบ่งออกได้ 2 ส่วน คือ สมรรถนะ (Competency) ที่งานต้องการ และสมรรถนะ (Competency) ที่มีอยู่ในตัวตน ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) รวมถึงลักษณะที่สามารถเห็นได้ภายนอก มากำหนดเป็นหัวใจของสมรรถนะ (Competency) ในองค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ 1. Social role คือ บทบาทสังคม ซึ่งแสดงออกตามค่านิยม หรือ Value ที่คน ๆ นั้นมี (คือ สิ่งที่คน ๆ นั้นคิดว่าสำคัญ มาจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้) 2. Self-image คือ ภาพที่คน ๆ นั้นมองตัวเอง 3. Traits/ personality คือ บุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของคน ๆ นั้น 4. Motive คือ แรงจูงใจที่ผลักดันให้คนมีพฤติกรรมในแบบที่คน ๆ นั้นเป็นอยู่

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550: 3) ได้ให้ความหมายของ คำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน ได้ดีกว่า บุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

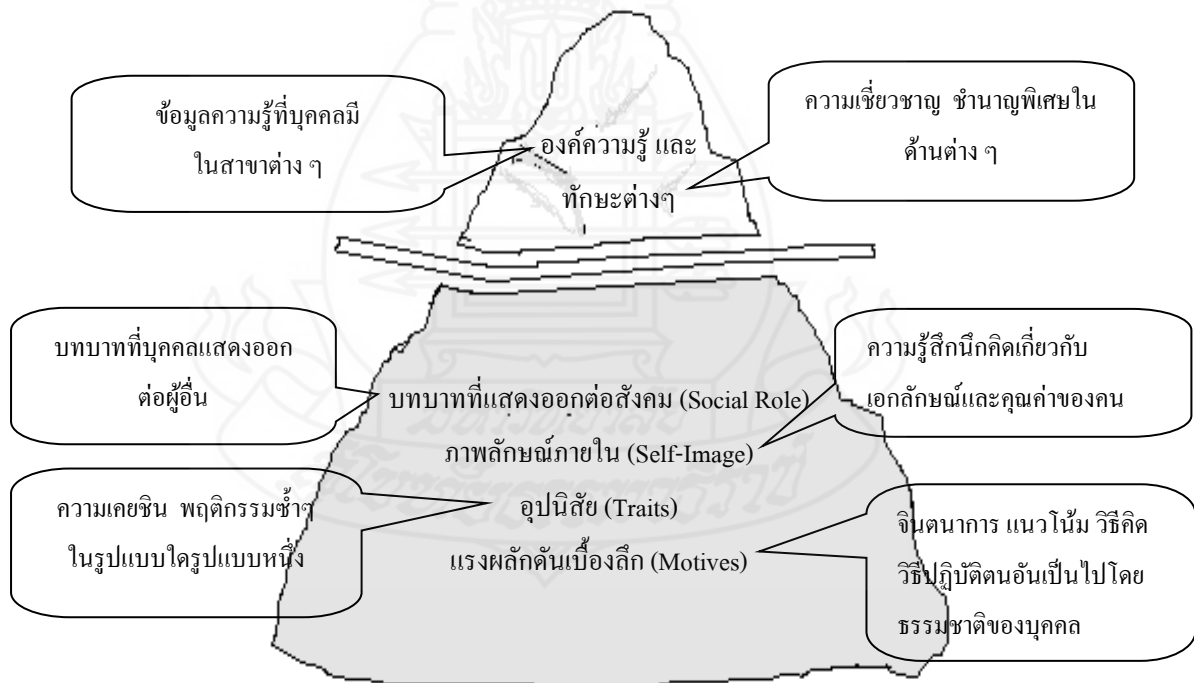
ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2552) สมรรถนะ คือ คุณลักษณะ เช่น ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553: 2-3) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลัก

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Traits) คือ สิ่งที่อยู่ถึงตัวบุคคลนั้น ทั้งลักษณะทางกายภาพและลักษณะภายในของบุคคล เช่น ความน่าเชื่อถือความไว้วางใจ หรือความเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ (Motives) คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

เมื่อมีการนำคุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสามารถสังเกตได้เป็น 2 ส่วน ซึ่งมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) 1) ส่วนที่สามารถมองเห็นได้หรือส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ สามารถพัฒนาได้โดยการศึกษาค้นคว้าจนเกิดความรู้ และการฝึกปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ และ 2) ส่วนที่มองเห็นได้ยากเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่หรืออยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมใน การทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: ณชิตา หิรัญพิชา (2561, น.8)

3. Personal competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ โดดเด่นกว่า คนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งมักจะ เรียกว่า Personal competency ว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550: 3) ได้แยกประเภทของสมรรถนะเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการ

2. สมรรถนะเฉพาะในสายอาชีพ (Functional competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งต้องมีการปฏิบัติงานให้ได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงาน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีสมรรถนะเฉพาะในสายอาชีพแตกต่างกัน คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออก ผลการปฏิบัติงาน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550: 29-30) ประเภทของ Competency มี 5 กลุ่ม คือ

1. Core competency เป็น Competency ที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร เป็น Competency ร่วม ที่องค์กรคาดหวังให้พนักงาน ทุกคนทุกตำแหน่งต้อง “มี” เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. Managerial competency หมายถึง กลุ่ม Competency ที่เกี่ยวข้องกับ “ทักษะ” ด้านการ บริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่ง “หัวหน้างาน” หรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชา “ลูกน้อง” ต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน

3. Functional competency เป็นกลุ่ม Competency ที่เกี่ยวข้องกับ “ความรู้” และ “ทักษะ” ของกลุ่มงาน หรือฝ่ายงานหนึ่งๆ (Job family) ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะเป็น Competency ร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานนั้นๆ

4. Job or technical competency หมายถึง Competency ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “ความรู้” และ “ทักษะ” ที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งหนึ่งๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมี Job competency แตกต่างกันไปตามตำแหน่งของตน

5. Personal attributes เป็นกลุ่ม Competency ที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคล แต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงานและความสำเร็จในงานของบุคคลๆ นั้น โดยสรุปสมรรถนะแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1. สมรรถนะหลัก 2. สมรรถนะการจัดการ 3. สมรรถนะหน้าที่ ประเภทที่ 1 สมรรถนะหลัก มีองค์ประกอบ คือ คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนใน

องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตาม วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กร ประเภทที่ 2 สมรรถนะการจัดการ มีองค์ประกอบ คือ คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะและพฤติกรรม) ความสามารถในการจัดการ ในการดูแลผู้สูงอายุให้ประสบความสำเร็จ ประเภทที่ 3 สมรรถนะหน้าที่มีองค์ประกอบ คือ คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ความสามารถที่มีเฉพาะในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้มั่นใจ ว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

จากประเภทของสมรรถนะข้างต้นพอสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะมี 3 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกกลุ่มงานขององค์กรต้องถือเป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
2. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่ต้องมีความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับเจ้าหน้าที่ซึ่งจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งต้องมีเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

2.4 ระบบสมรรถนะสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

พิรชร บุญยรัตพันธุ์ และอัครเดช ไชยเพิ่ม (2555 : 22-39) ทำการวิเคราะห์โครงสร้างและภารกิจของระบบสมรรถนะสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รวมทั้งการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และนโยบายการดำเนินงาน ซึ่งสามารถกำหนดกรอบตัวแบบสมรรถนะเป็น 3 กลุ่มได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นกลุ่มรายการสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องมีร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนโยบายการดำเนินงานขององค์กร โดยกำหนดให้มี 6 รายการ ได้แก่

- 1.1 การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) คือ มีความเข้าใจในหลักการและเทคนิคการคิดเชิงระบบ สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของงานและความสัมพันธ์ของงานต่างๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนผังกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกับงานอื่นๆ รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งถึงสาเหตุของปัญหา และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบและเสนอทางเลือกใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

1.2 การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result oriented) คือ มีความเข้าใจในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการทำงาน รวมทั้งสามารถหาแนวทาง หรือวิธีการทำงานเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงาน สามารถคาดการณ์ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา พร้อมทั้งหามาตรการในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนจะต้องมีการพัฒนาตนเอง และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของงาน

1.3 การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Leadership to change) คือ มีความเข้าใจและเห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถสร้างศักยภาพของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน รวมทั้งสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน/องค์กร และนำเสนอกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่น และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน/องค์กร

1.4 การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (Dealing with urgency) คือ มีความเข้าใจในงานที่มีความสำคัญแตกต่างกัน ควบคุมตนเองเมื่อเผชิญกับงานที่เร่งด่วน สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานตามความเร่งด่วนที่เปลี่ยนแปลง โดยหาโอกาสความสำเร็จ และลดขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งแบ่งกระจายงานกันทำ ตลอดจนพัฒนาตนเอง ผู้อื่น และกลยุทธ์ หรือมาตรการในการรับมือกับงานที่เร่งด่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือ มีความเข้าใจในหลักการและวิธีการบริหารจัดการความรู้ และสามารถปฏิบัติการให้เกิดการจัดการความรู้ได้ รวมทั้งดำเนินกิจกรรมให้เกิดการจัดการความรู้ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้อื่นตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ และนำเสนอเทคนิค หรือวิธีการจัดการความรู้ในรูปแบบใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.6 ทักษะในการสื่อสาร (Communication skill) คือ การฟัง พูด อ่าน และเขียนที่สามารถรับรู้ เข้าใจ บันทึก และนำไปสู่การถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจในความหมายที่ถูกต้อง ตรงกัน และได้ใจความสำคัญครบถ้วน ด้วยวิธีการที่เป็นระบบ รวมทั้งการใช้ภาษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ตลอดจนสามารถให้คำแนะนำ และเสนอแนะให้ผู้อื่นสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในเชิงกลยุทธ์

2. สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) เป็นกลุ่มรายการสมรรถนะที่บุคลากรในแต่ละหน้าที่งานมีความแตกต่างกันไป ซึ่งจะสอดคล้องกับการจำแนกโครงสร้างและภารกิจของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยกำหนดให้มี 4 กลุ่มหน้าที่งาน และแต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะ 1 รายการ

สำนักประเมินและรับรอง

2.1 การประเมินคุณภาพ (Quality assessment) คือ มีความเข้าใจในหลักการและเทคนิคการประเมินคุณภาพภายนอก รวมทั้งวางกรอบแนวทาง หรือวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกสำหรับสถานศึกษาในระดับต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมรับการประเมิน สามารถวิเคราะห์ผล ซึ่งถึงข้อบกพร่องและหาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ตลอดจนจัดทำรายงานความก้าวหน้า และให้ข้อเสนอแนะในเบื้องต้นได้ สามารถสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความสามารถในการประเมินคุณภาพภายนอก และนำเสนอทางกลยุทธ์เทคนิค และวิธีการประเมินในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินคุณภาพภายนอก

สำนักพัฒนาและส่งเสริม

2.2 การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (Supporting and Empowerment) คือ มีความเข้าใจในธรรมชาติของบุคคล และหลักการในการพัฒนาศักยภาพตามความแตกต่าง สามารถประเมินศักยภาพของบุคคล นำไปสู่การกระตุ้นและผลักดันให้บุคคลแสดงออกถึงศักยภาพของตนเองอย่างเป็นประโยชน์ได้ รวมทั้งยกระดับศักยภาพและสมรรถนะของบุคคลให้มีความเชื่อมั่นในการดำเนินกิจกรรม และเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถใหม่ๆ โดยการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นมีทักษะในการทำงานและใช้ประสบการณ์ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

2.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ ความตระหนัก เข้าใจในเป้าหมาย ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมทั้งภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบที่ตอบสนองต่อการบรรลุกลยุทธ์ ความสามารถในการจัดการทรัพยากร เวลาและงานให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งเห็นอุปสรรค หรือจุดอ่อน และโอกาสหรือจุดแข็งที่มี นำมาใช้ในการสร้างประโยชน์โดยวางแผนการดำเนินงานหรือแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้อง รองรับกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์องค์กรได้

สำนักอำนวยการ

2.4 การอำนวยความสะดวก (Facilitation) คือ ใส่ใจในผู้รับบริการ โดยแสดงกิริยาสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ ควบคุมอารมณ์ตอบโต้ต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

ทันเวลาและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่มีประโยชน์สูงสุด ต่อผู้รับบริการภายใต้หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน

3. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) เป็นกลุ่มรายการสมรรถนะที่ บุคลากรตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปต้องมีร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนโยบาย การดำเนินงานขององค์กร โดยกำหนดให้มีสมรรถนะ 2 รายการ

3.1 ความสามารถในการวางแผน (Planning) คือ มีความเข้าใจในหลักการและแนวคิด กระบวนการจัดทำแผน สามารถจัดทำแผนและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยง ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการจัดทำแผนสำรอง ตลอดจนสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยง แผนงานเข้ากับวิธีการปฏิบัติงาน และเสนอเทคนิคการวางแผนใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดทำ แผนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2 ความสามารถในการจัดการข้อมูล (Document and Report management) คือ ความชำนาญในการกระทำกับข้อมูลตั้งแต่การระบุข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การเข้าถึงรวบรวม ข้อมูล จัดหมวดหมู่และจัดระบบการจัดเก็บรักษาข้อมูล รวมทั้งเรียกข้อมูลกลับคืนมาใช้ประโยชน์ โดยผ่านการจัดลำดับ การคัดกรอง และสรุปรวบรวม ตลอดจนความสามารถในการให้คำแนะนำและ เสนอแนะผู้อื่นในการจัดการกับข้อมูล การปรับปรุงกระบวนการข้อมูลและนวัตกรรมการจัดการข้อมูล

จากการวิเคราะห์โครงสร้างและภารกิจของระบบสมรรถนะสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ของ พิรชร์ บุญยรัตพันธุ์ และอัครเดช ไชยเพิ่ม (2555 : 22-39) สามารถสรุปสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้เป็น 3 กลุ่ม โดยแสดงดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปรายการสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

| สมรรถนะหลัก (Core Competency) | สมรรถนะหน้าที่ (Functional Competency) | สมรรถนะการจัดการ (Managerial Competency) |
|--|---|---|
| 1.1 การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) | 2.1 การประเมินคุณภาพ (Quality assessment) | 3.1 ความสามารถในการ วางแผน (Planning) |
| 1.2 การทำงานแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Result oriented) | 2.2 การเสริมสร้างความสามารถ และพัฒนาผู้อื่น (Supporting and Empowerment) | 3.2 ความสามารถในการ จัดการข้อมูล (Document and Report management) |
| 1.3 การเป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลง (Leadership to change) | 2.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) | |
| 1.4 การจัดการกับความเร่งด่วน ของงาน (Dealing with urgency) | 2.4 การอำนวยความสะดวก (Facilitation) | |
| 1.5 การจัดการความรู้ (Knowledge management) | | |
| 1.6 ทักษะในการสื่อสาร (Communication skill) | | |

จากการรวบรวมรายการสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์พิจารณาสมรรถนะของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งสามารถสรุปคำอธิบายของของแต่ละสมรรถนะ ได้ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) คือ เข้าใจในหลักการและเทคนิคการคิดเชิงระบบ สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของงานและความสัมพันธ์ของงานต่างๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนผังกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกับงานอื่นๆ
2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result oriented) คือ เข้าใจในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการทำงาน รวมทั้งสามารถหาแนวทาง หรือวิธีการทำงานเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงาน พร้อมทั้งหามาตรการในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม
3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Leadership to change) คือ เข้าใจและเห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถสร้างศักยภาพของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (Dealing with urgency) คือ เข้าใจในงานที่มีความสำคัญแตกต่างกัน ควบคุมตนเองเมื่อเผชิญกับงานที่เร่งด่วน สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานตามความเร่งด่วนที่เปลี่ยนแปลง
5. การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือ เข้าใจในหลักการและวิธีการบริหารจัดการความรู้ และสามารถปฏิบัติการให้เกิดการจัดการความรู้ได้ รวมทั้งดำเนินกิจกรรมให้เกิดการจัดการความรู้ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้อื่นตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
6. ทักษะในการสื่อสาร (Communication skill) คือ การฟัง พูด อ่าน และเขียน ที่สามารถรับรู้ เข้าใจ บันทึก และนำไปสู่การถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจในความหมายที่ถูกต้อง ตรงกัน และได้ใจความสำคัญครบถ้วน ด้วยวิธีการที่เป็นระบบ
7. การประเมินคุณภาพ (Quality assessment) คือ เข้าใจในหลักการและเทคนิคการประเมินคุณภาพภายนอก รวมทั้งวางกรอบแนวทาง หรือวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกสำหรับสถานศึกษาในระดับต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมรับการประเมิน สามารถชี้ถึงข้อบกพร่อง และหาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ตลอดจนจัดทำรายงานความก้าวหน้า และให้ข้อเสนอแนะในเบื้องต้นได้
8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (Supporting and Empowerment) คือ เข้าใจในธรรมชาติของบุคคล และหลักการในการพัฒนาศักยภาพตามความแตกต่าง สามารถประเมินศักยภาพของบุคคล นำไปสู่การกระตุ้นและผลักดันให้บุคคลแสดงออกถึงศักยภาพของตนเองอย่างเป็นประโยชน์ได้

9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ ตระหนัก เข้าใจในเป้าหมาย ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมทั้งภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบที่ตอบสนองต่อการบรรลุกลยุทธ์ ความสามารถในการจัดการทรัพยากร เวลาและงานให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมาย

10. การอำนวยความสะดวก (Facilitation) คือ ใส่ใจในผู้รับบริการ โดยแสดงกิริยาสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ ควบคุมอารมณ์ตอบโต้ต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีความ รับผิดชอบและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา

11. ความสามารถในการวางแผน (Planning) คือ เข้าใจในหลักการและแนวคิด กระบวนการจัดทำแผน สามารถจัดทำแผนและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยง ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการจัดทำแผนสำรอง

12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล (Document and Report management) คือ ความชำนาญในการกระทำกับข้อมูลตั้งแต่การระบุข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การเข้าถึงรวบรวม ข้อมูล จัดหมวดหมู่และจัดระบบการจัดเก็บรักษาข้อมูล รวมทั้งเรียกข้อมูลกลับคืนมาใช้ประโยชน์

2.5 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมีหลายรูปแบบ หรือหลายวิธีการ โดยมีความ หลากหลายซึ่งการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรนั้นควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วัฒนธรรมขององค์กร อีกทั้งควรให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรขององค์กรด้วย

วิธีการพัฒนาบุคลากร มี 4 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ (Knowledge development) ซึ่งการพัฒนาความรู้เป็นการพัฒนาที่ ขอมรับโดยทั่วกันว่า “ความรู้” (Knowledge) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการทำงานทุกระดับ ดังนั้น รูปแบบในการพัฒนาความรู้มีหลายวิธี เช่น

1.1 การส่งบุคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษาหรือการศึกษาต่อ โดย เสนาะ ดิยาว์ (2543: 11) ให้ความหมายของการศึกษาต่อ (Continuing education) ว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อ เพิ่มความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยศึกษาหลักสูตรของสถาบันว่ามีหลักสูตรของ สถาบันการศึกษาใดที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน อาจเป็นการเรียนในระดับปริญญาหรือต่ำกว่า แล้วแต่ความจำเป็น สอดคล้องกับ อาภรณ์ ภูวพิพันธ์ (2550: 205) กล่าวว่า การศึกษาต่อ เป็นการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ อันเป็นการยกระดับคุณภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น หรือ ให้มีมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะผูกโยงกับเงื่อนไขต่างๆ เช่น ให้ทุนไปศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตรงกับงานที่ทำ

ให้สามารถนำกลับมาขอปรับเปลี่ยนตำแหน่ง หรือระดับให้สูงขึ้นได้ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้เวลาการพัฒนา เนื่องจากจะต้องใช้ระยะเวลาานานกว่าจะศึกษาจบ โดยอาจจะขอลาศึกษาต่อเต็มเวลา หรืออาจจะขอลาศึกษาต่อหลังเลิกงานหรือวันหยุดก็ได้

1.2 การจัดอบรมภายในองค์กร หรือการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดโดยองค์กรภายนอก (Training) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า ได้แก่ Guskey. (2000: 22 - 28) กล่าวถึง การฝึกอบรมเป็นการให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ไปยังกลุ่ม โดยมีกิจกรรมต่างๆ รูปแบบของการฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา เป็นต้น ทั้งนี้ ศิวพร ภมรประวีติ (2560) กล่าวว่า การฝึกอบรมแบ่งเป็น 1) การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลายกลุ่ม/ตำแหน่งงาน โดยหน่วยงานดำเนินการจัดอบรมให้ หรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม และ 2) การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training) เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริง โดยผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้ควบคู่กับการสอน สอดคล้องกับ อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550: 200) กล่าวว่า การฝึกอบรมในขณะทำงานเป็นเทคนิควิธีการที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงในสภาพการณ์จริง เหมาะสำหรับการฝึกพนักงานในระดับปฏิบัติการ และพนักงานทั่วไป เน้นให้เกิดจุดเชื่อมโยงระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งวิธีนี้เหมาะสำหรับพนักงานเข้าใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายงานและการอธิบายถึงงานใหม่ๆ

1.3 การสอนงาน (Coaching) อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550: 200) กล่าวว่า เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือ คาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) หัวหน้างานและลูกน้องจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) จะมุ่งเน้นไปที่ผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง (Individual Performance) ในปัจจุบันและการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้องให้มีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานและมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change) ส่วน ศิวพร ภมรประวีติ (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ โดยส่วนหัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร

2. การพัฒนาทักษะ (Skill development) ซึ่งทักษะ คือ ความชำนาญ ดังนั้น การพัฒนาทักษะจึงมักจะพัฒนาโดยรูปแบบเฉพาะ เช่น การทำงานจริงหรือการฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job training) เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริง โดยผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับ

มอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้ควบคู่กับการสอน

3. การพัฒนาความสามารถ (Ability development) ซึ่งเป็นกระบวนการให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายเขตความรับผิดชอบของบุคลากรให้กว้างขึ้นกว่าเดิมมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนได้ทำงานที่สำคัญ ยากขึ้นกว่าเดิม ทำทายกว่าเดิม เปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้งาน และสิ่งแวดลอมใหม่ๆ ให้กับมุมมองการทำงานที่กว้างขึ้น

4. การพัฒนาทัศนคติ (Attitude development) คือ การพัฒนาความคิดเห็น มุมมอง วิธีคิด หรือความเชื่อของบุคลากรในเรื่องต่างๆ ในการทำงาน เช่น ทัศนคติต่องานที่ทำ ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน หรือทัศนคติต่อผู้บริหารและองค์กรทัศนคติที่ไม่ดี ไม่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ต่อผู้บริหารและองค์กร เป็นมูลเหตุให้เกิดปัญหาในสถานที่ทำงาน เป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากของผู้บริหารที่ต้องดูแลเอาใจใส่ และจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้างานและองค์กร

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจากงานวิจัยต่าง ๆ โดยสรุปเนื้อหาจากบทความในส่วนที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

รัตนภรณ์ บุญนุช (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมเฉพาะด้านอยู่ในระดับมาก และรองลงมา คือ การสอนงาน (พี่สอนน้อง) และการปฐมนิเทศในการเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนตำแหน่ง ข้อมูลทัศนคติในการพัฒนา การฝึกอบรม การศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีทัศนคติในการได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอยู่ในระดับเห็นด้วยกับการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

ปราวีณา กุญแจทอง (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจการใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร พบว่า การฝึกปฏิบัติจริง (On the Job Training) เป็นเครื่องมือที่องค์กรส่วนมากนำไปใช้มากที่สุดในปัจจุบัน ตามด้วยการสัมมนา (Seminar) และการสอนงาน (Coaching) เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่หลายองค์กรมีแผนที่จะนำมาใช้ในอนาคต โดยดำเนินการด้วยตนเอง ได้แก่ การบริหารคนเก่ง (Talent Management) แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) และ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรมีแผนจะ

นำมาใช้ในอนาคตโดยจ้างบริษัทที่ปรึกษาดำเนินการ ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Program) การบริหารคนเก่ง (Talent Management) และการให้คำปรึกษา (Consulting)

พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านการสอนงาน ด้านการฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา ด้านการศึกษาต่อ ด้านการดูงานนอกสถานที่ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง และด้านการมอบหมายงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จินตจุฑา จันทร์ประสิทธิ์ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า 1) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง 2) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อ 3) บุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพการรับราชการ และหน่วยงานที่ตั้งกักที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ไม่แตกต่างกัน และ 4) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผน ด้านการศึกษาต่อ และควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

ชยาพล สุนทรวิวัฒนา (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แผนพัฒนาความรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลนนอและโพลีคลินิก พบว่า แผนพัฒนาความรู้ในแนวคิดของผู้บริหารมีความแตกต่างจากแผนพัฒนาความรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงใน โรงพยาบาล โดยความแตกต่างเกิดขึ้นต่อยอดจากแนวคิดของผู้บริหารด้วยการหมุนเวียนงานในกลุ่มของพยาบาลแบบไม่เป็นทางการภายใต้องค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ 1) รูปแบบการจัดการของผู้บริหาร 2) การให้ความสำคัญของการหมุนเวียนงาน 3) เป้าหมายขององค์กร 4) ความพึงพอใจในงาน ซึ่งนำมาสู่การพัฒนาทักษะและความสำเร็จของงาน ทำให้พนักงานพัฒนาตนเองเป็นพนักงานผู้มีความรู้ นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่าความรู้จากภายนอกองค์กร ถูกแบ่งปันและส่งต่อเข้ามาในองค์กรผ่านทางการทำงานร่วมกับพนักงานไม่ประจำ แพทย์และผู้เชี่ยวชาญของแต่ละแผนกจากการเข้าอบรมจากภายนอกองค์กร และแบ่งปันความรู้ขณะทำงาน

ร่วมกัน งานวิจัยพบว่า การแผนพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของโรงพยาบาล

บุญส่ง ลีละชาติ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลวิจัยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความต้องการในการพัฒนาในทุกด้าน ด้านที่มีความต้องการมาก คือ ด้านการศึกษาต่อ และการด้านการฝึกอบรม ในด้านข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในด้านปฐมนิเทศ พบว่า ควรจะมีการจัดประชุมแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ นำความคิดเห็นมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่อยากให้มีการทำงานหรือมีความสามัคคีพูดคุยกัน ด้านการฝึกอบรม ควรมีการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ควรเป็นการอบรมในเชิงปฏิบัติการให้มาก เน้นในเรื่องการปฏิบัติงาน เช่น การอบรมการใช้โปรแกรม เป็นต้น ด้านการศึกษาต่อ ได้มีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการเปิดโอกาสให้ เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสในการศึกษาต่อในด้านการให้ทุนควรเพิ่มทุนให้มากกว่าเดิม และสนับสนุนให้กับบุคลากรที่เรียนต่อ ด้านการศึกษาดูงานพบว่า ทางคณะแพทยศาสตร์ ควรมีการจัดไปดูงานต่างประเทศสำหรับบุคลากร รวมถึงการศึกษาดูงานอยากให้จัดไปดูนิทรรศการที่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการทำงานได้ ไปศึกษาดูงานต่างจังหวัด นอกจากนี้ยังมีการเสนอแนะอีกว่าในการไป ศึกษาดูงานในแต่ละครั้งมีกฎเกณฑ์มากเกินไป และส่วนหนึ่งมีการเสนอว่าอยากให้ทางคณะแพทยศาสตร์ จัดศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

พรสุดา ฮวบอินทร์ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการพัฒนาครูตามโครงการพัฒนาครูด้วยการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring ที่มีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู: กรณีศึกษสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) ระดับผลการพัฒนาครูตามโครงการพัฒนาครูด้วยการสร้างระบบพี่เลี้ยงอยู่ในระดับมากที่สุดโดยรวมและรายด้าน 2) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดโดยรวมและรายด้าน และ 3) ผลการพัฒนาครูตามโครงการพัฒนาครูด้วยการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษา เรียงตามลำดับ ได้แก่ การพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 (X_3) การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (X_2) การฝึกอบรมในงาน (X_1) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ได้ร้อยละ 78.10

อารยา มูลทองชุน (2561: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะวิศวกรรมของผู้บริหารช่าง กรณีศึกษาบริษัทผลิตไฟฟ้าเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ช่างสามารถพัฒนาทักษะวิศวกรรมและเติบโตในสายงานบริหารได้มี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านหัวหน้างาน

และปัจจัยด้านนโยบายบริษัท ผู้วิจัยค้นพบว่าลักษณะความก้าวหน้าในสายงานวิศวกรรมของบริษัท ตรีศึกษาเป็นความก้าวหน้าแบบขดลวด (Spiral Career Path) เนื่องจากนโยบายที่ส่งเสริมให้มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทำให้เกิดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน 2 ลักษณะ คือ เส้นทางความก้าวหน้าในแนวดิ่ง (Vertical) และแนวนราบ (Horizontal) วิธีการพัฒนาทักษะวิศวกรรมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) วิธีการพัฒนาทักษะหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ การสังเกต/ติดตาม (Job Shadowing)

เกษรา เอี่ยมสอาด (2562: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา พบว่า มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรดังนี้ 1) กระบวนการปฐมนิเทศเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรในขั้นแรกโดยทำการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่จัดทำแผนการปฐมนิเทศคู่มือการปฐมนิเทศและดำเนินการปฐมนิเทศเมื่อเสร็จตามขั้นตอนการปฐมนิเทศต้องมีการประเมินและสรุปผลการพัฒนาบุคลากร 2) กระบวนการสอนงาน ผู้ที่สอนงานต้องจัดเตรียมเนื้อหาวิธีการในการสอนงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจแต่ผู้ที่พัฒนาขั้นตอนการสอนต้องฝึกปฏิบัติและแก้ไขข้อผิดพลาดทันทีในขณะการสอนงาน เมื่อเสร็จสิ้นการสอนงานแล้วจะต้องสรุปและประเมินผลการสอนงาน 3) กระบวนการประชุม อบรม และสัมมนา โดยวิธีการในการพัฒนานี้จะต้องได้รับคำสั่งไปราชการและดำเนินการปฏิบัติงานตามคำสั่งเมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้วจะต้องจัดทำแบบสรุปความรู้ในการไปพัฒนา 4) กระบวนการศึกษาดูงาน โดยจะต้องได้รับการอนุมัติจากต้นสังกัดและจัดทำคำสั่งศึกษาดูงาน จัดทำเอกสารประกอบการดูงานเมื่อเสร็จสิ้นต้องจัดทำแบบรายงานการศึกษาดูงานเสนอขอผู้บริหาร 5) กระบวนการศึกษาต่อ โดยวิธีการศึกษาต่อจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมกับทำสัญญาและสัญญาค้ำประกัน เมื่อได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารบุคลากรจึงจะเข้ารับการศึกษาต่อได้ เมื่อจบการศึกษาแล้วต้องจัดทำแบบขอกลับเข้ารับราชการดังเดิม 6) กระบวนการนิเทศภายใน ต้องจัดทำโครงการนิเทศภายใน โดยได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารและจัดทำคำสั่งพร้อมแนบตารางการนิเทศภายใน เพื่อแจ้งให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบเพื่อที่จะได้รับการนิเทศตามวันและเวลาที่กำหนด

วิมลทิพย์ มลิกพันธ์ และคณะ (2562: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเด็กและเยาวชนของหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการงานเด็กและเยาวชน พบว่า สำหรับประเทศไทยแล้วการพัฒนาบุคลากรคนทำงานด้านเด็กและเยาวชน เป็นไปในลักษณะของการ “ฝึกอบรมนอกงาน” (out of training) เป็นสำคัญ โดยการอบรมดังกล่าวมีผู้อบรมเป็นจำนวนมาก มีตั้งแต่ต่ำสุดที่ 20 คน และสูงสุดถึง 300 คน ต่อรุ่น นั้นหมายความว่า

การจะจัดอบรมแบบอื่น อาทิการฝึกปฏิบัติการสังเกตการณ์ในงานจริง การสอนแบบพี่เลี้ยง (coaching) จะไม่มีทางเป็นไปได้ทำให้รูปแบบการอบรมจึงเป็นแบบตั้งรับ (passive) ที่เป็นการฟังบรรยายเป็นสำคัญ



ตารางที่ 2.2 ตารางวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจากงานวิจัย

| รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร | ผู้วิจัยและปีที่ทำการวิจัย | | | | | | | | | | รวม |
|--|------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|---|-----|
| | รัตนภรณ์ บุญนุช (2555) | ปราวีณา กุญแจทอง (2557) | พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558) | จันทจุฑา จันทร์ประสิทธิ์ (2559) | ชยาพล สุนทรวิวัฒนา (2559) | พรสุดา ฮวบอินทร์ (2559) | บุญส่ง ลีละชาติ (2559) | อารยา มูลทองขุน (2561) | เกษรา เอี่ยมสอาด (2562) | วิมลทิพย์ มุสิกพันธ์, นันทนัช สงศิริ และ ศาลีณี จันทร์เจริญ (2562) | |
| 1. การปฐมนิเทศ (Orientation) | ✓ | | | | | | ✓ | | ✓ | | 3 |
| 2. การประชุม (Conference) | | | | | | | ✓ | | ✓ | | 2 |
| 3. การฝึกงานในสถานการณืจริง (On the Job Training) | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | | ✓ | 4 |
| 4. การฝึกอบรม (Training) | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | 6 |
| 5. การมีพี่เลี้ยง (Mentoring) | ✓ | | ✓ | | | | | | | ✓ | 4 |
| 6. การศึกษา (Education) | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | | 4 |
| 7. การศึกษาดูงาน (Study Visit) | | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | 4 |
| 8. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | 4 |
| 9. การสัมมนา (Seminar) | | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | | 3 |
| 10. การเสนอแนะ (Coaching) | | ✓ | | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | 4 |

จากงานวิจัยต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้า พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มีอยู่หลายวิธี ขึ้นอยู่กับองค์กรจะเลือกใช้ตามโอกาสและความเหมาะสม ทั้งนี้จากตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรไว้ทั้งหมด 10 รูปแบบ และสรุปความถี่ของการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้ง 10 รูปแบบมาใช้ ซึ่งสามารถสรุปความหมายของแต่ละรูปแบบ ได้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่มาทำงานใหม่ได้ทราบถึงแนวปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น ประเภทของงาน นโยบาย กฎ ระเบียบที่ต้องทราบเป็นเบื้องต้น และรู้จักกับวัฒนธรรม ประเพณี การปฏิบัติตนขององค์กร

2. การประชุม (Conference) เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุม แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อแก้ปัญหาหรือมองหาโอกาสในแต่ละเรื่องที่ทำให้การประชุมให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

3. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the Job Training) เป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคลากรในองค์กรโดยมีการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริงเน้นการพัฒนาทักษะในงานเฉพาะทางเพื่อให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับเจ้าหน้าที่ และยังลดความผิดพลาดและระยะเวลาจากการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง

4. การฝึกอบรม (Training) เป็นการให้ผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ไปยังกลุ่มเป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถและเปลี่ยนทัศนคติทำให้ความรู้สึกรู้สึกของผู้ที่เข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น

5. การมีพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการจับคู่บุคคล ระหว่างผู้มีประสบการณ์สูงกับบุคคลที่มีประสบการณ์น้อย พี่เลี้ยงจะคอยแนะนำกลยุทธ์ในการทำงาน และแลกเปลี่ยนความคิด สังเกตการทำงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาตนเอง

6. การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาที่สูงขึ้นในสถาบันการศึกษาอันเป็นการยกระดับคุณภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น หรือให้มีมากขึ้นกว่าเดิม เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต เป็นการช่วยให้แต่ละคนเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต

7. การศึกษาดูงาน (Study Visit) เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ หรือสังเกตการทำงานขององค์กรอื่นว่าสถานที่นั้นๆ เป็นอย่างไร มีขั้นตอนการทำงานอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ขององค์กรนั้น ๆ

8. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้งาน และสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ให้กับมุมมองการทำงานที่กว้างขึ้นวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่องานในองค์กร เสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร ให้ทุกคนตระหนักว่างานในทุกกลุ่มงานมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

9. การสัมมนา (Seminar) เป็นการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ลักษณะสำคัญของการสัมมนา คือ การประชุมมีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณา ถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนด และเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนเสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้และแนวทาง เพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ดำเนินการอภิปรายทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้

10. การเสนอแนะ (Coaching) เป็นการเน้นอธิบายรายละเอียดของงาน จะเป็นการสอนในที่ทำงานหรือสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำก็ได้ เป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรม คือ การนำผลของการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์อย่างใหม่จะถูกนำไปใช้อย่างถาวร โดยหัวหน้างานจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร

3. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

3.1 ความเป็นมาและบทบาทหน้าที่

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นหน่วยงานที่กำหนดให้ทำหน้าที่ตรวจสอบการศึกษาของประเทศตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 81 กำหนดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ จึงได้มีการร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา ในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 49 ได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เรียกโดยย่อว่า "สมศ." มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ซึ่ง

ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 117 ตอนที่ 99ก เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2543 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 4 พฤศจิกายน 2543 พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 ใน “มาตรา 47 ให้รัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินกิจการของสำนักงานให้เป็นไปตามกฎหมายและให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสำนักงาน ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของรัฐบาลมติของคณะรัฐมนตรี และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน เพื่อการนี้ให้รัฐมนตรีมีอำนาจสั่งให้สำนักงานชี้แจง แสดงความคิดเห็น ทำรายงาน หรือยับยั้งการกระทำของสำนักงานที่ขัดต่อกฎหมายวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสำนักงาน ยุทธศาสตร์ชาตินโยบายของรัฐบาล มติของคณะรัฐมนตรี หรือแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ตลอดจนสั่งสอบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินการของสำนักงานได้

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในฐานะเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐในการสนองรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาลในการพัฒนาการศึกษา เป็นองค์การมหาชนในกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มีฐานะเป็นนิติบุคคลบริหารงานในรูปองค์กรคณะบุคคลโดยมีคณะกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสิทธิภาพในการทำหน้าที่ประเมินภายนอก การที่หน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมินคุณภาพภายนอกจำเป็นต้องเป็นองค์การมหาชน ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐประเภทหนึ่งที่ไม่ใช่หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจนั้น ก็เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เพราะมีความเป็นอิสระและมีอำนาจตัดสินใจได้ทั้งในด้านการบริหาร การจัดการ และการเงินของสำนักงาน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานให้ลุล่วงตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการบริหารตามสายการบังคับบัญชาของระบบราชการ ทั้งนี้ การประเมินคุณภาพภายนอก เป็นบริการสาธารณะ เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสามารถที่จะตรวจสอบได้ว่า การจัดการศึกษาที่เป็นอยู่นั้นได้ “ให้” สิ่งให้ผู้เรียน สังคมและรัฐต้องการด้วยคุณภาพที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพเพียงใด

กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาชาติและรากฐานสำคัญในการพัฒนาชาติ คือ การพัฒนาคน คนที่มีคุณภาพจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ สร้างสรรค์ทางความคิดมีเจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมที่ดี การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตนั้น จึงถือเป็นรากฐานสำคัญที่ทุกคนจะต้องได้รับ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาชาติให้ยั่งยืนในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยให้ความสำคัญในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมทั้งปรากฏในยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาลทุกยุคทุกสมัย

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีอำนาจหน้าที่หลัก ดังนี้

1. พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก กำหนดกรอบแนวทางและวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด
2. พัฒนามาตรฐานและเกณฑ์สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก
3. ให้การรับรองผู้ประเมินภายนอก
4. กำกับดูแลและกำหนดมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกที่ดำเนินการโดยผู้ประเมินภายนอก รวมทั้งให้การรับรองมาตรฐาน ทั้งนี้ ในกรณีจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก สำนักงานอาจดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกเองก็ได้
5. พัฒนาและฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอก จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม และสนับสนุนให้องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพหรือวิชาการ เข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เสนอรายงานการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาประจำปีต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมกำกับหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษา และสำนักงบประมาณ เพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายทางการศึกษา และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา รวมทั้งเผยแพร่รายงานดังกล่าวต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

3.2 ข้อมูลทั่วไป

ในการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน ได้ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ สมศ. บรรลุตามพันธกิจและตอบสนองต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และได้รับการยอมรับได้อย่างแท้จริง จึงกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ (แผนกลยุทธ์ สมศ. 2564-2566)

วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรที่เป็นเลิศในการรับรองมาตรฐานการศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ An excellent organization in educational accreditation at national and international level.

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาระบบประเมินคุณภาพภายนอก
2. พัฒนามาตรฐานและเกณฑ์การประเมินภายนอก

3. พัฒนา ฝึกอบรมและให้การรับรองผู้ประเมินภายนอก
4. ประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะกับสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

ค่านิยม (Values)

Standard “ทันโลก มีมาตรฐาน บริการรวดเร็ว”

ทันโลก ทำทันการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินคุณภาพของสังคมโลก

มีมาตรฐาน ดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้รับการยอมรับ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
บริการรวดเร็ว ส่งมอบรายงานผลการตรวจประเมินที่มีคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 QA Smart Organization องค์กรเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์ 1. ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization) มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับส่วนราชการอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 Co-creation การสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างสรรค์ผลงาน

วัตถุประสงค์ 2. การให้บริการของ สมศ. มีความเชื่อมโยง สอดคล้องและบูรณาการกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ 3 Reputation สร้างการยอมรับ

วัตถุประสงค์ 3. เพื่อสื่อสารเชิงรุกไปยังผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน เกี่ยวกับผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของประเทศ

4. ระบบงานหลัก (core business) มีมาตรฐานของการดำเนินงานที่ได้รับการยอมรับ

5. องค์กร สมศ. ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนด/แนวทางด้านการประกันคุณภาพในระดับสากล

โครงสร้างการบริหารขององค์กร ประกอบด้วย คณะกรรมการ 4 ชุด ได้แก่

- 1) คณะกรรมการบริหาร
 - 2) คณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3) คณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพด้านการอาชีวศึกษา และ
 - 4) คณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพระดับอุดมศึกษา
- ในปัจจุบันสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีบุคลากรทั้งสิ้น 106 คน แบ่งเป็น รองผู้อำนวยการ 3 คน หัวหน้าสำนัก

4 คน หัวหน้าภารกิจ 10 คน หัวหน้างาน 8 คน นักวิชาการ 51 คน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ 20 คน และลูกจ้างชั่วคราว 10 คน ปฏิบัติงานในสำนักต่าง ๆ 4 สำนัก ได้แก่ 1) สำนักประเมินและรับรอง 2) สำนักพัฒนาและส่งเสริม 3) สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และ 4) สำนักสนับสนุนการปฏิบัติงาน (ฐานข้อมูลกลุ่มงานทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 2563)
 ดังแผนภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กร

โดยแต่ละสำนักมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงาน ดังนี้

1. สำนักประเมินและรับรอง มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาระบบการประเมินสถานศึกษา ให้มีมาตรฐาน มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ บริหารจัดการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาแต่ละแห่ง ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 โดยสามารถสะท้อนผลการจัดการศึกษา และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และพัฒนาการศึกษาของประเทศได้ ซึ่งมีรองผู้อำนวยการกำกับดูแล ประกอบด้วย หัวหน้าสำนัก และ หัวหน้าภารกิจ 4 ภารกิจ ดังนี้

1.1 ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 (ภปพ.1)

เป็นกลุ่มงานที่เชี่ยวชาญด้านการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ ซึ่งหมายถึง โรงเรียนในระบบที่มีรูปแบบการจัดการศึกษาแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปหรือโรงเรียนที่จัดการศึกษาเฉพาะทางหรือมีจุดเน้นเป็นพิเศษ ได้แก่

- 1) โรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์
- 2) โรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษทางด้านกีฬา
- 3) โรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษทางด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ และขับร้อง
- 4) โรงเรียนเฉพาะความพิการ
- 5) โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์
- 6) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
- 7) โรงเรียนทางเลือก
- 8) โรงเรียนเตรียมทหาร
- 9) โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และ
- 10) โรงเรียนนานาชาติและศูนย์พัฒนาเด็ก ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์ และส่งเสริมพัฒนาการ การเรียนรู้ให้เด็กเล็กที่มีอายุตั้งแต่ 2 – 5 ปี (ก่อนอนุบาล)

1.2 ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 (ภปพ.2)

เป็นกลุ่มงานที่เชี่ยวชาญด้านการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษาหรือระดับการศึกษาปฐมวัย (อนุบาล 1 - อนุบาล 3) ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา

1.3 ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาด้านการอาชีวศึกษา (ภปศ.)

เป็นกลุ่มงานที่เชี่ยวชาญด้านการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาอาชีวศึกษา และศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.)

1.4 ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (ภปอ.)

เป็นกลุ่มงานที่เชี่ยวชาญด้านการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา จัดการประเมินคุณภาพภายนอกตามแนวทางที่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และกระทรวงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. สำนักพัฒนาและส่งเสริม มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับคัดเลือกและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกทุกระดับและประเภท พร้อมทั้งพัฒนารอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอก และมีหน้าที่ในการส่งเสริมสร้างความพร้อมให้สถานศึกษาเพื่อพร้อมรับการประเมิน ส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถนำผลประเมินไปใช้ ประชาสัมพันธ์ ผลิตสื่อ เผยแพร่ และประสาน ส่งเสริม กำกับติดตามการดำเนินงานศูนย์เครือข่าย ซึ่งมีรองผู้อำนวยการกำกับดูแล ประกอบด้วย หัวหน้าสำนัก และหัวหน้าภารกิจ 2 ภารกิจ ดังนี้

2.1 ภารกิจพัฒนาระบบประเมิน

เป็นกลุ่มงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบประเมินและยกระดับผู้ประเมินภายนอกให้มีคุณภาพ มีมาตรฐาน ได้รับการยอมรับทั้งระดับชาติและนานาชาติ

2.2 ภารกิจส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธ์

เป็นกลุ่มงานที่มีความเข้มแข็งในการประสานสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับหน่วยงานภายนอกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพและได้รับการยอมรับในระดับชาติ

3. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จัดทำแผนปฏิบัติการดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์และการขับเคลื่อนองค์กรสู่สากล โดยมีการประสานงานกับหน่วยงานต่างประเทศ เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานประเมินคุณภาพ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ระบบการประกันคุณภาพสู่ระดับชาติและระดับนานาชาติ ทั้งนี้ ยังมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาโจทย์การวิจัยเพื่อพัฒนางานด้านการประเมินคุณภาพภายนอก และการส่งเสริมการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งมีรองผู้อำนวยการกำกับดูแล ประกอบด้วยหัวหน้าสำนัก และหัวหน้าภารกิจ 2 ภารกิจ และหัวหน้างาน 2 งาน ดังนี้

3.1 ภารกิจพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์

เป็นกลุ่มงานที่เชี่ยวชาญในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งแผนระยะยาว 10 ปี เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการของทุกภารกิจในสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือและเป็นแหล่งอ้างอิงความรู้ด้านการประเมินคุณภาพ

ทั้งระดับชาติและนานาชาติ ประกอบด้วยกลุ่มงาน 2 งาน ได้แก่ 1) งานนโยบายและแผน และ 2) งานวิเทศสัมพันธ์

3.2 ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้

เป็นกลุ่มงานที่เชี่ยวชาญในการพัฒนาโจทย์การวิจัย ส่งเสริมการผลิตงานวิจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษา กับภาคีเครือข่ายต่างๆ สังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อพัฒนางานด้านการประเมินคุณภาพภายนอก ให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการศึกษา ระดับชาติ

4. สำนักสนับสนุนการปฏิบัติงาน มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานภายใต้แผนกลยุทธ์ขององค์กร ในลักษณะงานพัฒนาเชิงรุกตามพันธกิจหลักและพันธกิจรองของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พร้อมทั้งพัฒนาและบริหารจัดการระบบสนับสนุนการประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งมีรองผู้อำนวยการกำกับดูแล ประกอบด้วยหัวหน้าสำนักและหัวหน้าภารกิจ 2 ภารกิจ และหัวหน้างาน 6 งาน ดังนี้

4.1 ภารกิจอำนวยการ

เป็นกลุ่มงานที่มีการบริหารจัดการตอบสนองตามความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก สนับสนุนภารกิจของสำนักงานและร่วมรับผิดชอบในงานอื่นตามที่คณะกรรมการหรือผู้อำนวยการมอบหมายให้ดำเนินการ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้ บนหลักการของกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ประกอบด้วยกลุ่มงาน 4 งาน ได้แก่ 1) งานบริหารทั่วไป 2) งานการเงินและบัญชี 3) งานนิติการ และ 4) งานทรัพยากรมนุษย์

4.2 ภารกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เป็นกลุ่มงานที่เชี่ยวชาญด้านระบบ ICT เพื่อสนับสนุนการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาให้มีความรวดเร็วและทันสมัย รวมทั้งการจัดเก็บ เผยแพร่และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจของคณะกรรมการและผู้อำนวยการ พัฒนาและบริหารจัดการระบบบริหารจัดการภายในสำนักงาน (Back Office) ให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรด้านประกันคุณภาพการศึกษาที่ทันสมัยทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ประกอบด้วยกลุ่มงาน 2 งาน ได้แก่ 1) งานระบบสนับสนุน และ 2) งานระบบการประเมิน (คู่มือการปฏิบัติงานหน่วยตรวจสอบงานภายใน 2563)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า สภาพปัญหาในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนในความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในเรื่องคุณภาพงานล่าช้าและไม่ประหยัด, ขาดพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ขาดความสามารถในการเกษียณ การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการและการจับประเด็นแรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การคิดอย่างเป็นระบบ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน ส่วนปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมาในของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบและไม่มีพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้และทักษะ และลำดับความสำคัญ ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า สิ่งที่มีความจำเป็นที่ทำให้เกิดความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ การมีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงานและทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร

ปริยาภัทร ศรีเพชร (2558) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยระยอง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า

1) แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.48 เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย 3.53 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย 3.51 ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย 3.48 ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.47 และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ค่าเฉลี่ย 3.43

2) เปรียบเทียบการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง พบว่า เพศและระดับการศึกษาแตกต่างกัน ทำให้การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ในขณะที่อายุและตำแหน่งแตกต่างกัน

ทำให้การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในส่วนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาศกยภายในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

จันต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผลวิจัยพบว่า

1) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง

2) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อ

3) บุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพการรับราชการ และหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไม่แตกต่างกัน และ

4) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

กุลวิณี วุฒิกกร (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ดูแลผู้สูงอายุ ผลวิจัยพบว่า

1) รูปแบบสมรรถนะของผู้ดูแลผู้สูงอายุ ประกอบด้วย สมรรถนะ 3 ประการ คือ องค์ประกอบที่ 1 คือ สมรรถนะหลักของผู้ดูแล ได้แก่

- 1.1 จิตบริการ
- 1.2 ยึดมั่นในจริยธรรมคุณธรรม
- 1.3 ความรู้ทางวิชาการและสุขภาพ
- 1.4 ความมุ่งสัมฤทธิ์ของงานด้วยความเที่ยงธรรม
- 1.5 การติดต่อสื่อสาร
- 1.6 การทำงานเป็นทีม
- 1.7 ความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 2 คือ สมรรถนะหน้าที่ ได้แก่

- 2.1 ทักษะที่ดีต่อผู้สูงอายุ
- 2.2 การควบคุม อารมณ์และบุคลิกภาพ

2.3 การส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย

2.4 ความสามารถในการบำรุงเครื่องมือต่างๆ

2.5 ความรับผิดชอบในงาน

2.6 ความสามารถในการจัดการกับเลือดหรือสิ่งคัดหลั่ง

องค์ประกอบที่ 3 คือ สมรรถนะ การจัดการ ได้แก่

3.1 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

3.2 ภาวะผู้นำ

3.3 ความสามารถในการจัดการ

2) สมรรถนะของ ผู้ดูแลผู้สูงอายุในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการสมรรถนะของผู้ดูแลผู้สูงอายุอยู่ในระดับมาก

3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะได้จากการนำผลที่ได้จากการประเมินช่องว่างของระดับความสามารถมาจัดทำแผนพัฒนาจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อลดช่องว่างลง จัดทำแผนฝึกอบรมที่สอดคล้องกับ Competency dictionary ด้วยหัวข้อที่ต้องพัฒนา ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหน้าที่ คือ

1.1 เทคนิควิธีในการจัดการกับเลือดหรือสิ่งคัดหลั่ง

1.2 เทคนิคในการบำรุงรักษาเครื่องมือทางการแพทย์

1.3 ภารกิจและความรับผิดชอบในงานการดูแลผู้สูงอายุ

1.4 การส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยให้แก่ผู้สูงอายุ

1.5 การควบคุมอารมณ์และการพัฒนาบุคลิกภาพแก่อาชีพผู้ดูแลผู้สูงอายุ

2. สมรรถนะการจัดการ คือ

2.1 เทคนิควิธีการมีภาวะผู้นำและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในเหตุการณ์ฉุกเฉิน

2.2 เทคนิคการบริหารจัดการในงาน ด้านการดูแลผู้สูงอายุ ตามลำดับ

3. สมรรถนะหลักคือ

3.1 การสร้างทีมงานและการคิดสร้างสรรค์ในงาน ด้านการดูแลผู้สูงอายุ

3.2 ความรู้ทางด้านวิชาการและการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุ

3.3 เทคนิคการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของงานด้วยความเที่ยงธรรมและเทคนิคการสื่อสารในการดูแลผู้สูงอายุ

บุญส่ง ลีละชาติ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของคณะแพทยศาสตร์ มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน และรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความต้องการมาก คือ ด้านการศึกษาต่อ และการด้านการฝึกอบรม และจำแนกตามเพศ อายุการทำงาน ส่วนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคณะแพทยศาสตร์ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ พบว่า บุคลากรมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการกำหนดการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ในด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าบุคลากรมีการพัฒนาและการเรียนรู้และส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ อยู่ในระดับมาก ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ภาษาต่างประเทศในการทำงานของบุคลากร พบว่า การใช้ภาษาต่างประเทศในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และทักษะในการใช้ ภาษาต่างประเทศ อยู่ในระดับน้อย ส่วนในด้านข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในด้านปฐมนิเทศ พบว่า ควรจะมีการจัดประชุมแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ นำความคิดเห็นมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ อยากให้มีการทำงานหรือมีความสามัคคีพูดคุยกัน ด้านการฝึกอบรมควรมีการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ควรเป็นการอบรมในเชิงปฏิบัติการให้มาก เน้นในเรื่องการปฏิบัติงาน เช่น การอบรมการใช้โปรแกรม เป็นต้น ด้านการศึกษาต่อ ได้มีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการเปิดโอกาสให้ เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสในการศึกษาต่อในด้านการให้ทุนควรเพิ่มทุนให้มากกว่าเดิม และสนับสนุนให้กับบุคลากรที่เรียนต่อ ด้านการศึกษาดูงาน พบว่า ทางคณะแพทยศาสตร์ ควรมีการจัดไปดูงานต่างประเทศสำหรับบุคลากร รวมถึงการศึกษาดูงานอยากให้จัดไปดูนิทรรศการที่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการทำงานได้ ไปศึกษาดูงานต่างจังหวัด นอกจากนี้ยังมีการเสนอแนะอีกว่าในการไป ศึกษาดูงานในแต่ละครั้งมีกฎเกณฑ์มากเกินไป และส่วนหนึ่งมีการเสนอว่าอยากให้ทาง คณะแพทยศาสตร์ จัดศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

จารุเนตร เกื้อภักดิ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผลวิจัยพบว่า

- 1) สภาพปัญหาในการดำเนินการด้านการศึกษามีปัญหาและมีความต้องการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม และด้านที่มีปัญหาและความต้องการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนา
- 2) แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีดังนี้

1. ด้านการศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทุนการศึกษา และการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน
2. ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจ ความต้องการปละจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง
3. ด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ จากผลการศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางต่างๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อยกระดับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

รุ่งรัตนา บุญ-หลง (2560 – 2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 ผลวิจัยพบว่า สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบ ไม่ทั่วถึง ไม่ต่อเนื่อง และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดการติดตามประเมินผลในภาพรวมของส่วนราชการ ยังไม่ส่งเสริมสนับสนุนความต้องการหรือความคาดหวังของบุคลากร ผู้บริหารต้องมีนโยบายในการพัฒนาอย่างชัดเจน ดังนั้นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 คือ การพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ด้าน กล่าวคือ

1. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีการดำเนินการตามกระบวนการ แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน ให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมใช้ เป็นการสานพลังทุกภาคส่วน และตอบสนองความต้องการของบุคลากร

2. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาระบบงาน การบริหารจัดการด้านบุคลากรให้พร้อม ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งผลสัมฤทธิ์สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ ผู้วิจัยมีข้อเสนอการดำเนินการในประเด็นนี้ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันรองรับระบบปฏิบัติงานพื้นฐาน สร้างความผาสุกและความผูกพันของบุคลากรให้เป็น “องค์กรแห่งความสุข” ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน สามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดประเด็นเพื่อการ

พัฒนาได้ผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรต้องส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น และเมื่อมีการนำแนวทางไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม จะทำให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อน ทำให้ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงทันสมัย สามารถเป็นที่พึ่งของประชาชน นำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

ภาวิทย์ ชินะโชติ (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานกลุ่มธุรกิจธนาคาร ผลวิจัยพบว่า

1. สภาพและปัญหาการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจธนาคาร ดังนี้

1.1 สภาพการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจธนาคาร จำแนกตามรายด้าน ประกอบด้วย 3 ด้าน โดยข้อที่มีความสำคัญ ได้แก่

- (1) ด้านการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ใช้วิธีการเรียนรู้โดยงาน
- (2) ด้านโครงสร้างงานทรัพยากรบุคคล โดยมีโครงสร้างงานสรรหาบุคลากร งานสวัสดิการเงินเดือน และงานอบรมการเรียนรู้
- (3) ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานที่จำเป็นจำแนกได้ 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะในงาน ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ

1.2 ปัญหาการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจธนาคาร ประกอบด้วย 4 ด้าน โดยข้อที่มีความสำคัญ ได้แก่

- (1) ด้านการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลปัญหาคือไม่มีการพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะในกระบวนการทำงาน และไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงาน เน้นอบรมผู้บริหาร และฝ่ายที่หารายได้เป็นหลัก
- (2) ด้านโครงสร้างงานทรัพยากรบุคคล มีปัญหาปรับเปลี่ยนโครงสร้างโยกย้ายบ่อยครั้ง
- (3) ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานที่จำเป็น ได้แก่สมรรถนะในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่มีจำนวนมากเนื่องจากบางคนทำงานด้านบุคคลมากกว่า 1 งาน
- (4) ด้านปัญหาทีมข้ามสายงาน ปัญหาคือไม่มีการเตรียมการพัฒนาพนักงานทำงานข้ามสายอย่างจริงจัง

2. รูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคล โดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร ตามองค์ประกอบ มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 องค์ประกอบของการสร้างกลุ่ม มี 8 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านความจำเป็นขององค์กร

- (2) ด้านวัตถุประสงค์
- (3) ด้านสาระเนื้อหาการพัฒนา
- (4) ด้านการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย
- (5) ด้านจำนวนกลุ่มเป้าหมาย
- (6) ด้านระยะเวลา
- (7) ด้านวิธีการการเรียนรู้
- (8) ด้านวิธีการประเมินผลการเรียนรู้

2.2 องค์ประกอบการระดมความคิด มี 3 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านข้อตกลงเบื้องต้น
- (2) ด้านการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะ
- (3) ด้านบทบาทของทีมข้ามสายงาน

2.3 องค์ประกอบการกำหนดบรรทัดฐาน มี 3 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านการกำหนดข้อตกลง
- (2) ด้านการกำหนดเป้าหมาย
- (3) ด้านการกำหนดแผนงาน

2.4 องค์ประกอบการปฏิบัติงาน มี 10 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านบรรยากาศการทำงานร่วมกัน
- (2) ด้านวิธีการพัฒนาแบบฝึกอบรมในงานข้ามสายงาน
- (3) ด้านวิธีการพัฒนาแบบบัดดี้
- (4) ด้านวิธีการพัฒนาแบบการอบรม
- (5) ด้านวิธีการพัฒนาแบบพี่เลี้ยง
- (6) ด้านวิธีการพัฒนาแบบปฏิบัติระบบเสมือน
- (7) ด้านวิธีการพัฒนาแบบการทำโครงการระยะสั้น
- (8) ด้านวิธีการพัฒนาแบบการบริหารการเรียนรู้ หรือออนไลน์
- (9) ด้านวิธีการพัฒนาแบบอื่น
- (10) ด้านการประเมิน

2.5 องค์ประกอบของการแยกกลุ่มหรือการสลายกลุ่ม รวมทั้งสิ้น 96 ข้อ โดยที่ทุกข้อ

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบมีความเหมาะสม

3. ผลการประเมินรูปแบบฯ โดยการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคล โดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร ว่าทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Britton and Kenneth (2009) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อนกับนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อทดสอบผลของการโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อนที่มีต่อการฝึกประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนของครูก่อนบรรจุครู กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู จำนวน 4 คน ที่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และเทคนิคของการโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน จับคู่สังเกตการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน จัดบันทึกข้อมูล และร่วมประชุมปรึกษาหารือ ผลการศึกษาพบว่า การโค้ชแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ส่งเสริมให้นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจัดการเรียนการสอน

Thurston, Navarrete and Miller (2009) ได้ทำการศึกษา เรื่อง สิทธิของการจัดโปรแกรมระบบพี่เลี้ยงอาจารย์: มุมมองผู้บริหาร พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล พบว่า ระบบพี่เลี้ยงสำหรับอาจารย์ใหม่ประสบความสำเร็จ คุ่มค่ากับเงิน เพิ่มขวัญกำลังใจและป้องกันปัญหาที่จะต้องเผชิญ ผู้บริหารมีความเชื่อว่าโปรแกรมระบบพี่เลี้ยงจะช่วยให้อาจารย์พึงพอใจในงานและ โปรแกรมจะมีประสิทธิภาพมากสำหรับองค์กร เพราะการว่าจ้างและการเตรียมอาจารย์ใหม่มีต้นทุนสูงมาก และมีความเสี่ยง แต่โปรแกรมระบบพี่เลี้ยงสำหรับอาจารย์ใหม่จะใช้เวลา และบุคลากรน้อย มุมมองจากพี่เลี้ยงคิดเห็นว่า การเป็นพี่เลี้ยงได้รับประโยชน์มาก เช่น ได้เรียนรู้ มีความภูมิใจในการได้พัฒนาเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้การสนทนากับอาจารย์ใหม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่จะนำไปใช้ในการสอน สำหรับความคิดเห็นของผู้รับการดูแล พบว่า สิ่งที่ได้รับจากการมีสัมพันธ์ภาพระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้รับการดูแลมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก คือ การได้รับการสนับสนุน การชี้แนะทางความคิด เช่น การวิจารณ์ให้เกิดการพัฒนาและการให้ข้อมูล เป็นต้น

Aspfors and Fransson (2015) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การให้คำปรึกษาสำหรับการเป็นครูพี่เลี้ยงมือใหม่ พบว่า

1) พี่เลี้ยงมือใหม่จำเป็นต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้เกี่ยวกับการเป็นพี่เลี้ยง หมายถึง การเรียนรู้นอกระบบเนื่องจากผู้เป็นพี่เลี้ยงต้องมีความสามารถส่งผ่านความรู้และการเชื่อมต่อของทฤษฎีและการลงมือปฏิบัติจริงได้

2) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับการดูแล (Mentees) ซึ่งเป็นบุคลากรใหม่ หรือผู้ที่ต้องอยู่ในการดูแลของพี่เลี้ยง เรียนรู้การทำงาน ฝึกฝนทักษะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น

3) เข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนา ตามหลักสูตรที่เป็นทางการที่เป็นส่งเสริมศักยภาพ ข้อเสนอแนะของงานวิจัยกล่าวว่า ความสามารถของการเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพสูงไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากสภาพปัญหา ซึ่งตัวพี่เลี้ยงเองได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ในการให้คำปรึกษา



บทที่ 3

วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)” มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 2. เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) โดยส่วนหนึ่งจะศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ส่วนที่สองทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ทราบถึงประเด็นสำคัญของการวิจัยอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะทำให้ทราบถึงข้อมูลที่มีรายละเอียดชัดเจนสามารถนำมาวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่จะทำการศึกษา ได้แก่ บุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวนทั้งหมด 106 คน สามารถจำแนกได้ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

| ประเภท | จำนวน |
|----------------|-------|
| รองผู้อำนวยการ | 3 คน |
| หัวหน้าสำนัก | 4 คน |

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

| ประเภท | จำนวน |
|-----------------------|---------------|
| หัวหน้าภารกิจ | 10 คน |
| หัวหน้างาน | 8 คน |
| นักวิชาการ | 51 คน |
| เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ | 20 คน |
| ลูกจ้างชั่วคราว | 10 คน |
| รวม | 106 คน |

เชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้าภารกิจ หัวหน้างาน นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 99 คน

เชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง เลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 7 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวน 3 คน และหัวหน้าสำนัก จำนวน 4 คน

2. ขั้นตอนการดำเนินการ

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

เชิงปริมาณ ใช้เทคนิคในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยแบบสอบถามเพื่อหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

วิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล เป็นเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร นโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และข้อดีและข้อเสียของ

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อหาข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ประกอบด้วย เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ และเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

เชิงปริมาณ จะใช้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด (เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) ประกอบไปด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่ง กลุ่มงาน ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 คำถามปลายปิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ตามสมรรถนะที่มีอยู่ และสมรรถนะที่ต้องการให้มี จำนวน 3 ข้อใหญ่ และ 34 ข้อย่อย ซึ่งเป็นคำถามแบบให้เลือกรับตอบ ตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ต (ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม, 2550) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ข้อ 2.1 คะแนนสมรรถนะมีความหมาย ดังนี้

ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่

คะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้มี

คะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้มี ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้มี ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้มี ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้มี ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้มี ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามความต้องการพัฒนาสมรรถนะนำมาแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนา
สมรรถนะที่มีอยู่ อยู่ในระดับน้อย
ที่สุด

คะแนนเฉลี่ยความต้องการพัฒนาสมรรถนะต้องการให้มี

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนา
สมรรถนะต้องการให้มี อยู่ในระดับ
มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนา
สมรรถนะต้องการให้มี อยู่ในระดับ
มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนา
สมรรถนะต้องการให้มี อยู่ในระดับ
ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนา
สมรรถนะต้องการให้มี อยู่ในระดับ
น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับความต้องการพัฒนา
สมรรถนะต้องการให้มี อยู่ในระดับ
น้อยที่สุด

ข้อ 2.2 ระดับความสำคัญของรูปแบบการพัฒนาตนเอง

คะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบให้ความสำคัญของรูปแบบการพัฒนาตนเอง
ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบให้ความสำคัญของรูปแบบการพัฒนาตนเอง
ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ผู้ตอบให้ความสำคัญของรูปแบบการพัฒนาตนเอง
ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ผู้ตอบให้ความสำคัญของรูปแบบการพัฒนาตนเอง
ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ผู้ตอบให้ความสำคัญของรูปแบบการพัฒนาตนเอง
ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามความสำคัญของรูปแบบการพัฒนาตนเอง
นำมาแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้ตอบให้ความสำคัญของรูปแบบ
การพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้ตอบให้ความสำคัญของรูปแบบ
การพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้ตอบให้ความสำคัญของรูปแบบ
การพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้ตอบให้ความสำคัญของรูปแบบ
การพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้ตอบให้ความสำคัญของรูปแบบ
การพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ 2.3 เลือกรูปแบบการพัฒนา จำนวน 10 รูปแบบ ที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ
จำนวน 12 สมรรถนะ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดโดยการให้ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่นๆ

เชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และใช้
สัมภาษณ์กับผู้บริหารระดับสูง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง กลุ่มงาน
ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร นโยบายในการพัฒนา
สมรรถนะบุคลากร และข้อดีและข้อเสียของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร จำนวน 3 ข้อ

4. การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ โดยเริ่มจากการศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อความวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เชิงปริมาณ ได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ โดยเริ่มจากการศึกษาค้นคว้า หลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อความวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถามแล้วจึงนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรง ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item of Objective Congruence index : IOC) โดยเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย 1. รองศาสตราจารย์จิราภรณ์ สุทธิมสภา 2. นางสาวชญาณิช คุลเกษม และ 3. นางสาวอัญมณี วัฒนรัตน์ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ตามโครงสร้างเนื้อหา และได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

เชิงคุณภาพ นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ตรวจแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้มีความถูกต้องและเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้เหมาะสมตามคำแนะนำ และทดลองใช้กับบุคลากรในระดับหัวหน้าภารกิจ จำนวน 1 คน หัวหน้างาน จำนวน 1 คน นักวิชาการ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 1 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 1 คน เพื่อพิจารณาความเข้าใจ ความยากง่าย รูปแบบของภาษา และคำที่ใช้ รวมถึงประโยชน์การสัมภาษณ์ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข โดยเรียบเรียงลำดับคำถาม การใช้ภาษา ตรวจสอบ ความถูกต้องตรงตามเนื้อหาเพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับสูง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เชิงปริมาณ การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย ได้แก่ หัวหน้าภารกิจ หัวหน้างาน นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ และลูกจ้างชั่วคราว หลังจาก

นั้นตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมา เพื่อตรวจสอบจำนวนและความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม Microsoft Excel

เชิงคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าสำนัก คนละประมาณ 15-20 นาที เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้ โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการวิจัย โดยใช้วิธีการบันทึกเสียงหลังจากนั้นจึงถอดข้อความในการสัมภาษณ์แล้วส่งกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อยืนยันความถูกต้อง

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

เชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D. หรือ SD)

เชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การแสดงข้อมูล (Data Display) โดยการแสดงข้อมูลกระทำในรูปของการใช้ถ้อยคำหรือข้อความของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยตรง (Quotation) เพื่อแสดงความคิด และความรู้สึกที่ชัดเจนของผู้ให้ข้อมูลหลัก และ 2) การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อความย่อๆในช่วงแรกเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยขั้นสุดท้าย (ภาวิน ชินะ โชติ และคณะ, 2562)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)” มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 2. เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง 99 ตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้าภารกิจ หัวหน้างาน นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ และลูกจ้างชั่วคราว ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณจะใช้แบบสอบถาม เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยอาศัยเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 7 ตัวอย่าง ได้แก่ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าสำนัก ผู้วิจัยได้สกัดสาระสำคัญของข้อมูล (Extract) แปลความหมาย (Interpreted) จัดโครงสร้างเนื้อหา (Structure) วิเคราะห์ใจความสำคัญ (Key Theme) ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ตำแหน่งงานของบุคลากร กลุ่มงานของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 99

| ข้อมูล | จำนวน | ร้อยละ (100) |
|----------------------|-------|--------------|
| 1. ตำแหน่งงาน | | |
| หัวหน้าภารกิจ | 10 | 10.10 |
| หัวหน้างาน | 8 | 8.08 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| n = 99 | | |
|---|-----------|--------------|
| ข้อมูล | จำนวน | ร้อยละ (100) |
| นักวิชาการ | 51 | 51.52 |
| เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ | 20 | 20.20 |
| ลูกจ้างชั่วคราว | 10 | 10.10 |
| 1. กลุ่มงาน (สำนัก/ภารกิจ/งาน) | | |
| สำนักสนับสนุนการปฏิบัติงาน | 39 | 39.40 |
| ภารกิจอำนวยการ | 32 | 32.32 |
| ภารกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | 7 | 7.07 |
| สำนักประเมินและรับรอง | 35 | 35.35 |
| ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 | 12 | 12.12 |
| ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 | 11 | 11.11 |
| ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาด้านการอาชีวศึกษา | 6 | 6.06 |
| ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา | 6 | 6.06 |
| สำนักพัฒนาและส่งเสริม | 15 | 15.15 |
| ภารกิจพัฒนาระบบประเมิน | 7 | 7.07 |
| ภารกิจส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธ์ | 8 | 8.08 |
| สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ | 10 | 10.10 |
| ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ | 3 | 3.03 |
| ภารกิจพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ | 7 | 7.07 |
| 2. ประสบการณ์ในการทำงาน | | |
| 0 – 5 ปี | 57 | 57.58 |
| 5 – 10 ปี | 31 | 31.31 |
| 10 ปีขึ้นไป | 11 | 11.11 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นนักวิชาการ จำนวน 51 คน (ร้อยละ 51.52) บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในสำนักสนับสนุนการปฏิบัติงาน จำนวน 39 คน (ร้อยละ 39.40) และบุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 0-5 ปี จำนวน 57 คน (ร้อยละ 57.58)

1. ผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

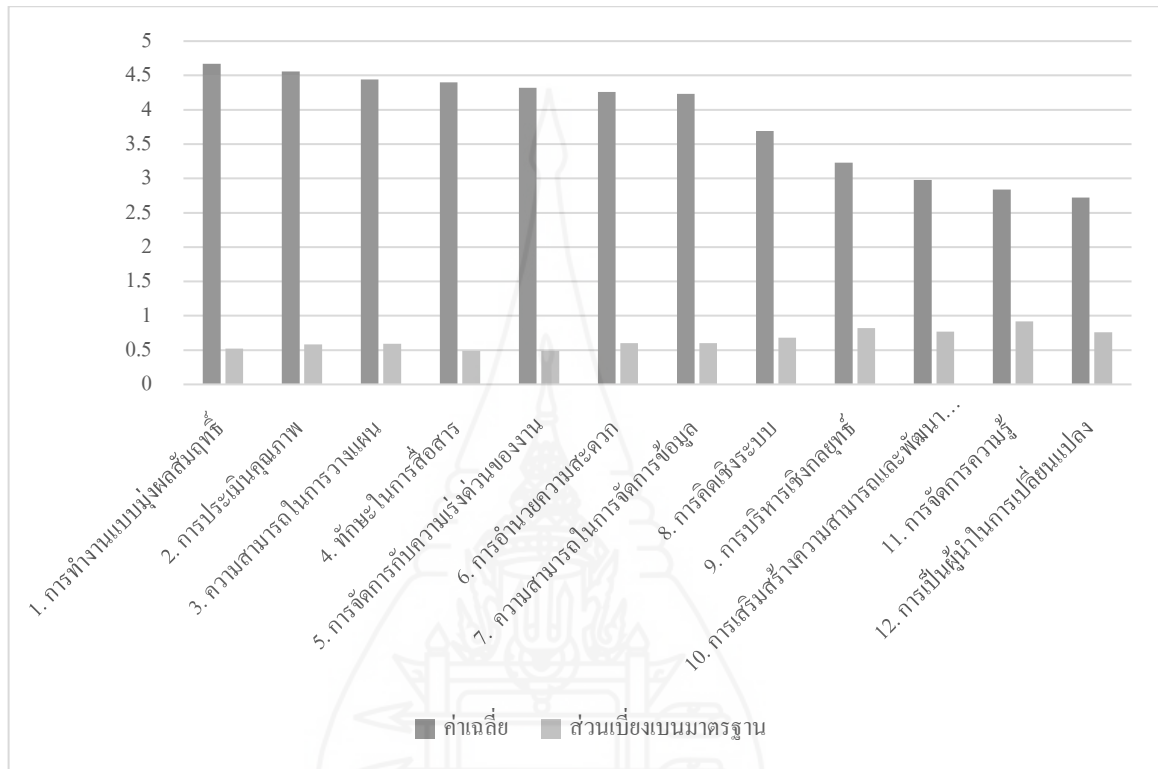
ตารางที่ 4.2 แสดงผลความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

n = 99

| สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|--|-------------|-------------|------------|
| 1. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด |
| 2. การประเมินคุณภาพ | 4.56 | 0.58 | มากที่สุด |
| 3. ความสามารถในการวางแผน | 4.44 | 0.59 | มาก |
| 4. ทักษะในการสื่อสาร | 4.40 | 0.49 | มาก |
| 5. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 4.32 | 0.49 | มาก |
| 6. การอำนวยความสะดวก | 4.26 | 0.60 | มาก |
| 7. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 4.23 | 0.60 | มาก |
| 8. การคิดเชิงระบบ | 3.69 | 0.68 | มาก |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 3.23 | 0.82 | ปานกลาง |
| 10. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น | 2.98 | 0.77 | ปานกลาง |
| 11. การจัดการความรู้ | 2.84 | 0.92 | ปานกลาง |
| 12. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 2.72 | 0.76 | ปานกลาง |
| รวมเฉลี่ย | 3.86 | 0.95 | มาก |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ 3 อันดับแรก ได้แก่ การทำงาน

แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.67$) การประเมินคุณภาพ ($\bar{X} = 4.56$) ความสามารถในการวางแผน ($\bar{X} = 4.44$)



ภาพที่ 4.1 แสดงผลความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) แบบภาพรวมของสำนักงานและแยกตามกลุ่มงาน โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

| สมรรถนะ | n = 99 | | | | | | | | |
|---|------------------|-------------|----------------|--------|------------------------|-------------|------------|--------|----------------|
| | สมรรถนะที่มีอยู่ | | | | สมรรถนะที่ต้องการให้มี | | | | ส่วนต่าง (Gap) |
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | |
| 1. การคิดเชิงระบบ | 2.63 | 0.69 | ปานกลาง | 8 | 3.69 | 0.68 | มาก | 8 | 1.06 |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 3.28 | 0.74 | ปานกลาง | 7 | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด | 1 | 1.38 |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 2.08 | 0.85 | น้อย | 11 | 2.72 | 0.76 | ปานกลาง | 12 | 0.64 |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 3.67 | 0.69 | มาก | 3 | 4.32 | 0.49 | มาก | 5 | 0.66 |
| 5. การจัดการความรู้ | 2.06 | 0.84 | น้อย | 12 | 2.84 | 0.92 | ปานกลาง | 11 | 0.78 |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | 3.80 | 0.51 | มาก | 2 | 4.40 | 0.49 | มาก | 4 | 0.61 |
| 7. การประเมินคุณภาพ | 3.51 | 0.94 | มาก | 4 | 4.56 | 0.58 | มากที่สุด | 2 | 1.05 |
| 8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น | 2.45 | 0.59 | น้อย | 9 | 2.98 | 0.77 | ปานกลาง | 10 | 0.53 |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 2.36 | 0.79 | น้อย | 10 | 3.23 | 0.82 | ปานกลาง | 9 | 0.87 |
| 10. การอำนวยความสะดวก | 3.88 | 0.66 | มาก | 1 | 4.26 | 0.60 | มาก | 6 | 0.38 |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | 3.29 | 0.64 | ปานกลาง | 6 | 4.44 | 0.59 | มาก | 3 | 1.15 |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 3.29 | 0.69 | ปานกลาง | 5 | 4.23 | 0.60 | มาก | 7 | 0.94 |
| รวมเฉลี่ย | 3.03 | 0.97 | ปานกลาง | | 3.86 | 0.95 | มาก | | |

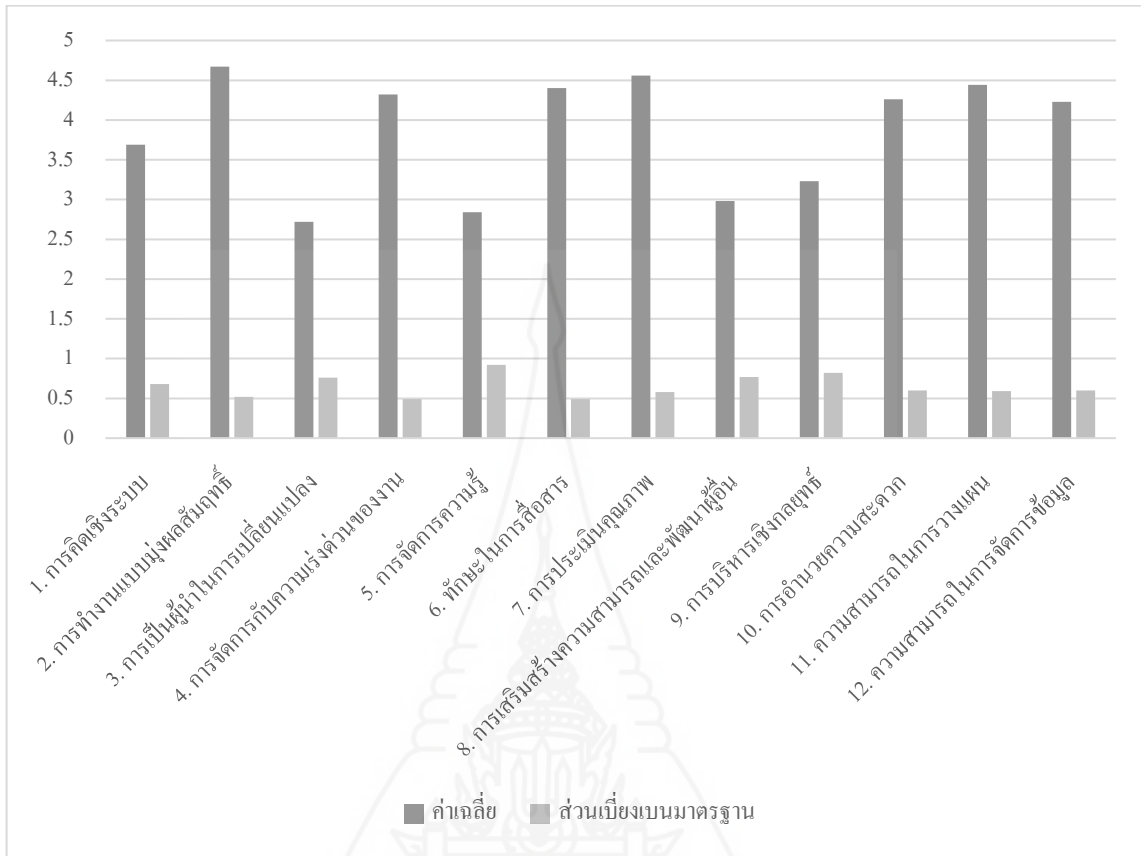
จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีสมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) สมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) สำหรับสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอำนวยความสะดวก ทักษะในการสื่อสาร การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน

การประเมินคุณภาพ สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถในการจัดการข้อมูล ความสามารถในการวางแผน การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดเชิงระบบ นอกนั้นมีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน ทักษะในการสื่อสาร การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การอำนวยความสะดวก ความสามารถในการจัดการข้อมูล การคิดเชิงระบบ นอกนั้นมีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การจัดการความรู้ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.38) รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน (1.15) การคิดเชิงระบบ (1.06) การประเมินคุณภาพ (1.05) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (1.06) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (0.87) การจัดการความรู้ (0.78) การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (0.66) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (0.64) ทักษะในการสื่อสาร (0.61) การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (0.53) การอำนวยความสะดวก (0.38) ตามลำดับ





ภาพที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

n = 12

| สมรรถนะ (ตามกลุ่มภารกิจ) | สมรรถนะที่มีอยู่ | | | | สมรรถนะที่ต้องการให้มี | | | | ส่วนต่าง (Gap) | |
|--|------------------|-------------|----------------|--------|------------------------|-------------|------------|--------|-------------------|--|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | | |
| ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 | | | | | | | | | | |
| 1. การคิดเชิงระบบ | 2.42 | 0.67 | น้อย | 8 | 3.42 | 0.67 | ปานกลาง | 8 | 1.00 | |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 2.67 | 0.65 | ปานกลาง | 7 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 2.33 | |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 1.33 | 0.49 | น้อยที่สุด | 12 | 2.33 | 0.49 | น้อย | 12 | 1.00 | |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 3.58 | 0.79 | มาก | 4 | 4.17 | 0.39 | มาก | 6 | 0.58 | |
| 5. การจัดการความรู้ | 2.42 | 0.51 | น้อย | 9 | 3.42 | 0.51 | ปานกลาง | 9 | 1.00 | |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | 3.92 | 0.29 | มาก | 2 | 4.50 | 0.52 | มาก | 4 | 0.58 | |
| 7. การประเมินคุณภาพ | 3.75 | 0.87 | มาก | 3 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 1.25 | |
| 8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น | 2.33 | 0.49 | น้อย | 10 | 2.67 | 0.49 | ปานกลาง | 10 | 0.33 | |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 1.50 | 0.52 | น้อยที่สุด | 11 | 2.50 | 0.52 | น้อย | 11 | 1.00 | |
| 10. การอำนวยความสะดวก | 4.00 | 0.00 | มาก | 1 | 4.00 | 0.00 | มาก | 7 | 0.00 | |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | 3.17 | 0.58 | ปานกลาง | 6 | 4.75 | 0.45 | มากที่สุด | 3 | 1.58 | |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 3.42 | 0.51 | ปานกลาง | 5 | 4.42 | 0.51 | มาก | 5 | 1.00 | |
| รวมเฉลี่ย | 2.88 | 1.03 | ปานกลาง | | 3.85 | 1.02 | มาก | | | |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 มีสมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$) สมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) สำหรับสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอำนวยความสะดวก ทักษะในการสื่อสาร การประเมินคุณภาพ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถในการจัดการข้อมูล ความสามารถในการวางแผน การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การจัดการความรู้ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น นอกนั้นมีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการวางแผน สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการจัดการข้อมูล การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การอำนวยความสะดวก สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การจัดการความรู้ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น นอกนั้นมีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับน้อย ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2.33) รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน (1.58) การประเมินคุณภาพ (1.25) การคิดเชิงระบบ (1.00) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (1.00) การจัดการความรู้ (1.00) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (1.00) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (1.00) การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (0.58) ทักษะในการสื่อสาร (0.58) การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (0.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

n = 11

| สมรรถนะ (ตามกลุ่มภารกิจ) | สมรรถนะที่มีอยู่ | | | | สมรรถนะที่ต้องการให้มี | | | | ส่วนต่าง Gap |
|--|------------------|-------------|----------------|--------|------------------------|-------------|------------|--------|-----------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | |
| ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 | | | | | | | | | |
| 1. การคิดเชิงระบบ | 3.18 | 0.75 | ปานกลาง | 7 | 4.18 | 0.75 | มาก | 8 | 1.00 |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 3.64 | 0.67 | มาก | 6 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 1.36 |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 2.00 | 1.00 | น้อย | 12 | 3.00 | 1.00 | ปานกลาง | 11 | 1.00 |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 4.73 | 0.47 | มากที่สุด | 1 | 4.73 | 0.47 | มากที่สุด | 4 | 0.00 |
| 5. การจัดการความรู้ | 2.55 | 0.69 | ปานกลาง | 11 | 3.55 | 0.69 | มาก | 10 | 1.00 |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | 4.00 | 0.00 | มาก | 4 | 4.73 | 0.47 | มากที่สุด | 4 | 0.73 |
| 7. การประเมินคุณภาพ | 4.55 | 0.52 | มากที่สุด | 2 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 0.45 |
| 8. การเสริมสร้าง ความสามารถและ พัฒนาผู้อื่น | 2.64 | 0.67 | ปานกลาง | 10 | 2.82 | 0.60 | ปานกลาง | 12 | 0.18 |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 2.73 | 0.65 | ปานกลาง | 9 | 3.73 | 0.65 | มาก | 9 | 1.00 |
| 10. การอำนวยความสะดวก | 4.36 | 0.50 | มาก | 3 | 4.36 | 0.50 | มาก | 7 | 0.00 |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | 3.00 | 0.63 | ปานกลาง | 8 | 4.36 | 0.81 | มาก | 6 | 1.36 |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 3.82 | 0.40 | มาก | 5 | 4.82 | 0.40 | มากที่สุด | 3 | 1.00 |
| รวมเฉลี่ย | 3.43 | 1.04 | ปานกลาง | | 4.19 | 0.93 | มาก | | |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 มีสมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) สมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) สำหรับสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การประเมินคุณภาพ สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอำนวยความสะดวก ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการจัดการข้อมูล การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การคิดเชิงระบบ ความสามารถในการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การจัดการความรู้ นอกนั้นมีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการจัดการข้อมูล การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การอำนวยความสะดวก การคิดเชิงระบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ นอกนั้นมีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.36) รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน (1.36) การคิดเชิงระบบ (1.00) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (1.00) การจัดการความรู้ (1.00) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (1.00) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (1.00) ทักษะในการสื่อสาร (0.73) การประเมินคุณภาพ (0.45) การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (0.18) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาด้านการอาชีวศึกษา ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

n = 6

| สมรรถนะ (ตามกลุ่มภารกิจ) | สมรรถนะที่มีอยู่ | | | | สมรรถนะที่ต้องการให้มี | | | | ส่วนต่าง Gap |
|---|------------------|-------------|----------------|--------|------------------------|-------------|------------|--------|-----------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | |
| ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาด้านการอาชีวศึกษา | | | | | | | | | |
| 1. การคิดเชิงระบบ | 2.50 | 0.84 | น้อย | 9 | 3.50 | 0.84 | ปานกลาง | 9 | 1.00 |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 3.00 | 1.10 | ปานกลาง | 7 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 2.00 |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 1.67 | 1.21 | น้อย | 12 | 2.67 | 1.21 | ปานกลาง | 12 | 1.00 |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 3.50 | 0.55 | ปานกลาง | 4 | 4.00 | 0.00 | มาก | 6 | 0.50 |
| 5. การจัดการความรู้ | 2.67 | 0.82 | ปานกลาง | 8 | 3.67 | 0.82 | มาก | 8 | 1.00 |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | 3.83 | 0.41 | มาก | 3 | 4.50 | 0.55 | มาก | 4 | 0.67 |
| 7. การประเมินคุณภาพ | 4.00 | 0.89 | มาก | 1 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 1.00 |
| 8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น | 2.50 | 0.84 | น้อย | 9 | 2.83 | 0.75 | ปานกลาง | 11 | 0.33 |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 2.00 | 1.10 | น้อย | 11 | 3.00 | 1.10 | ปานกลาง | 10 | 1.00 |
| 10. การอำนวยความสะดวก | 4.00 | 0.00 | มาก | 2 | 4.00 | 0.00 | มาก | 6 | 0.00 |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | 3.33 | 0.52 | ปานกลาง | 5 | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด | 3 | 1.33 |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 3.33 | 0.52 | ปานกลาง | 5 | 4.33 | 0.52 | มาก | 5 | 1.00 |
| รวมเฉลี่ย | 3.03 | 1.05 | ปานกลาง | | 3.93 | 1.00 | มาก | | |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาด้านการอาชีวศึกษามีสมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) สมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) สำหรับสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การประเมินคุณภาพ การอำนวยความสะดวก ทักษะในการสื่อสาร สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการข้อมูล การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการความรู้ นอกจากนี้มีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการวางแผน สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการจัดการข้อมูล การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การอำนวยความสะดวก การจัดการความรู้ นอกจากนี้มีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2.00) รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน (1.33) การคิดเชิงระบบ (1.00) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (1.00) การจัดการความรู้ (1.00) การประเมินคุณภาพ (1.00) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (1.00) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (1.00) ทักษะในการสื่อสาร (0.67) การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (0.50) การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (0.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

n = 6

| สมรรถนะ (ตามกลุ่มภารกิจ) | สมรรถนะที่มีอยู่ | | | | สมรรถนะที่ต้องการให้มี | | | | ส่วนต่าง Gap |
|--|------------------|-------------|----------------|--------|------------------------|-------------|------------|--------|-----------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | |
| ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา | | | | | | | | | |
| 1. การคิดเชิงระบบ | 2.67 | 0.52 | ปานกลาง | 8 | 3.67 | 0.52 | มาก | 8 | 1.00 |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 3.00 | 0.63 | ปานกลาง | 7 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 2.00 |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 1.67 | 0.52 | น้อย | 12 | 2.67 | 0.52 | ปานกลาง | 11 | 1.00 |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 4.00 | 0.89 | มาก | 2 | 4.33 | 0.52 | มาก | 6 | 0.33 |
| 5. การจัดการความรู้ | 2.50 | 0.55 | น้อย | 9 | 3.50 | 0.55 | ปานกลาง | 9 | 1.00 |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | 3.83 | 0.41 | มาก | 4 | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด | 4 | 0.83 |
| 7. การประเมินคุณภาพ | 4.00 | 0.89 | มาก | 2 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 1.00 |
| 8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น | 2.50 | 0.55 | น้อย | 9 | 2.50 | 0.55 | น้อย | 12 | 0.00 |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 2.17 | 0.75 | น้อย | 11 | 3.17 | 0.75 | ปานกลาง | 10 | 1.00 |
| 10. การอำนวยความสะดวก | 4.17 | 0.41 | มาก | 1 | 4.17 | 0.41 | มาก | 7 | 0.00 |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | 3.50 | 0.55 | ปานกลาง | 6 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 1.50 |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 3.67 | 0.52 | มาก | 5 | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด | 4 | 1.00 |
| รวมเฉลี่ย | 3.14 | 0.98 | ปานกลาง | | 4.03 | 0.98 | มาก | | |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา มีสมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) สมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) สำหรับสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอำนวยความสะดวก การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การประเมินคุณภาพ ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการจัดการข้อมูล สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดเชิงระบบ นอกนั้นมีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การจัดการความรู้ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการวางแผน ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการจัดการข้อมูล สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การอำนวยความสะดวก การคิดเชิงระบบ สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดการความรู้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง นอกนั้นมีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับน้อย ได้แก่ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2.00) รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน (1.50) การคิดเชิงระบบ (1.00) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (1.00) การจัดการความรู้ (1.00) การประเมินคุณภาพ (1.00) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (1.00) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (1.00) ทักษะในการสื่อสาร (0.83) การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (0.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจพัฒนาระบบประเมิน ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

n = 7

| สมรรถนะ (ตามกลุ่มภารกิจ) | สมรรถนะที่มีอยู่ | | | | สมรรถนะที่ต้องการให้มี | | | | ส่วนต่าง Gap | |
|---|------------------|-------------|----------------|--------|------------------------|-------------|------------|--------|-----------------|--|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | | |
| ภารกิจพัฒนาระบบประเมิน | | | | | | | | | | |
| 1. การคิดเชิงระบบ | 2.14 | 0.38 | น้อย | 9 | 4.00 | 0.00 | มาก | 8 | 1.86 | |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 3.57 | 0.79 | มาก | 4 | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด | 6 | 1.00 | |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 1.43 | 0.53 | น้อยที่สุด | 11 | 2.57 | 0.79 | ปานกลาง | 12 | 1.14 | |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 3.00 | 0.00 | ปานกลาง | 7 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 2.00 | |
| 5. การจัดการความรู้ | 1.29 | 0.49 | น้อยที่สุด | 12 | 3.00 | 0.00 | ปานกลาง | 10 | 1.71 | |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 1 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 0.29 | |
| 7. การประเมินคุณภาพ | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด | 2 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 0.43 | |
| 8. การเสริมสร้าง ความสามารถและ พัฒนาผู้อื่น | 2.57 | 0.53 | ปานกลาง | 8 | 3.57 | 0.53 | มาก | 9 | 1.00 | |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 2.14 | 0.38 | น้อย | 9 | 2.71 | 0.76 | ปานกลาง | 11 | 0.57 | |
| 10. การอำนวยความสะดวก | 4.43 | 0.53 | มาก | 3 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 0.57 | |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | 3.14 | 0.38 | ปานกลาง | 5 | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด | 6 | 1.43 | |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 3.00 | 0.82 | ปานกลาง | 6 | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 5 | 1.71 | |
| รวมเฉลี่ย | 3.00 | 1.22 | ปานกลาง | | 4.14 | 1.00 | มาก | | | |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภารกิจพัฒนาระบบประเมิน มีสมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) สมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) สำหรับสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร การประเมินคุณภาพ สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอำนวยความสะดวก การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการข้อมูล การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกนั้นมีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร การประเมินคุณภาพ การอำนวยความสะดวก ความสามารถในการจัดการข้อมูล การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการวางแผน สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น นอกนั้นมีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดการความรู้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (2.00) รองลงมา ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (1.86) การจัดการความรู้ (1.71) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (1.71) ความสามารถในการวางแผน (1.43) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (1.14) การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.00) การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (1.00) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (0.57) การอำนวยความสะดวก (0.57) การประเมินคุณภาพ (0.43) ทักษะในการสื่อสาร (0.29) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธ์ ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

n = 8

| สมรรถนะ (ตามกลุ่มภารกิจ) | สมรรถนะที่มีอยู่ | | | | สมรรถนะที่ต้องการให้มี | | | | ส่วนต่าง Gap |
|---|------------------|-------------|----------------|--------|------------------------|-------------|------------|--------|-----------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | |
| ภารกิจส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธ์ | | | | | | | | | |
| 1. การคิดเชิงระบบ | 2.75 | 0.46 | ปานกลาง | 8 | 3.75 | 0.46 | มาก | 8 | 1.00 |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 2.75 | 0.89 | ปานกลาง | 7 | 4.75 | 0.46 | มากที่สุด | 3 | 2.00 |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 1.63 | 0.92 | น้อย | 11 | 3.00 | 1.07 | ปานกลาง | 10 | 1.38 |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 3.63 | 0.52 | มาก | 4 | 4.00 | 0.00 | มาก | 6 | 0.38 |
| 5. การจัดการความรู้ | 1.25 | 0.46 | น้อยที่สุด | 12 | 1.75 | 0.46 | น้อย | 12 | 0.50 |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | 3.88 | 0.35 | มาก | 3 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 1.13 |
| 7. การประเมินคุณภาพ | 3.63 | 0.52 | มาก | 4 | 4.38 | 0.52 | มาก | 5 | 0.75 |
| 8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น | 2.25 | 0.46 | น้อย | 9 | 3.00 | 0.00 | ปานกลาง | 11 | 0.75 |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 2.13 | 0.35 | น้อย | 10 | 3.13 | 0.35 | ปานกลาง | 9 | 1.00 |
| 10. การอำนวยความสะดวก | 4.63 | 0.52 | มากที่สุด | 1 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 0.38 |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | 4.00 | 0.93 | มาก | 2 | 4.75 | 0.46 | มากที่สุด | 3 | 0.75 |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 3.25 | 0.89 | ปานกลาง | 6 | 4.00 | 0.00 | มาก | 6 | 0.75 |
| รวมเฉลี่ย | 2.98 | 1.16 | ปานกลาง | | 3.88 | 1.05 | มาก | | |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภารกิจส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธ์ มีสมรรถนะที่มีอยู่โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) สมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) สำหรับสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การอำนวยความสะดวก สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน ทักษะในการสื่อสาร การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การประเมินคุณภาพ สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถในการจัดการข้อมูล การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดเชิงระบบ สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง นอกนั้นมีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดการความรู้ ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร การอำนวยความสะดวก การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการวางแผน สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ การประเมินคุณภาพ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ความสามารถในการจัดการข้อมูล การคิดเชิงระบบ สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น นอกนั้นมีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับน้อย ได้แก่ การจัดการความรู้ ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2.00) รองลงมา ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (1.38) ทักษะในการสื่อสาร (1.13) การคิดเชิงระบบ (1.00) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (1.00) การประเมินคุณภาพ (0.75) การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (0.75) ความสามารถในการวางแผน (0.75) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (0.75) การจัดการความรู้ (0.50) การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (0.38) การอำนวยความสะดวก (0.38) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

n = 3

| สมรรถนะ (ตามกลุ่มภารกิจ) | สมรรถนะที่มีอยู่ | | | | สมรรถนะที่ต้องการให้มี | | | | ส่วนต่าง Gap |
|---|------------------|-------------|----------------|--------|------------------------|-------------|------------|--------|-----------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | |
| ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ | | | | | | | | | |
| 1. การคิดเชิงระบบ | 3.00 | 0.00 | ปานกลาง | 9 | 4.00 | 0.00 | มาก | 6 | 1.00 |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 3.33 | 0.58 | ปานกลาง | 6 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 1.67 |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 3.00 | 0.00 | ปานกลาง | 9 | 3.00 | 0.00 | ปานกลาง | 11 | 0.00 |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 4.00 | 0.00 | มาก | 2 | 4.00 | 0.00 | มาก | 6 | 0.00 |
| 5. การจัดการความรู้ | 4.00 | 0.00 | มาก | 2 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 1.00 |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | 3.67 | 0.58 | มาก | 4 | 4.00 | 0.00 | มาก | 6 | 0.33 |
| 7. การประเมินคุณภาพ | 3.33 | 0.58 | ปานกลาง | 6 | 4.67 | 0.58 | มากที่สุด | 3 | 1.33 |
| 8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น | 3.67 | 0.58 | มาก | 4 | 4.67 | 0.58 | มากที่สุด | 3 | 1.00 |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 2.67 | 0.58 | ปานกลาง | 11 | 3.67 | 0.58 | มาก | 10 | 1.00 |
| 10. การอำนวยความสะดวก | 2.00 | 0.00 | น้อย | 12 | 3.00 | 0.00 | ปานกลาง | 11 | 1.00 |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | 4.00 | 1.00 | มาก | 1 | 4.67 | 0.58 | มากที่สุด | 3 | 0.67 |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 3.33 | 0.58 | ปานกลาง | 6 | 4.00 | 0.00 | มาก | 6 | 0.67 |
| รวมเฉลี่ย | 3.33 | 0.72 | ปานกลาง | | 4.14 | 0.72 | มาก | | |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ มีสมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) สมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) สำหรับสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การจัดการความรู้ ทักษะในการสื่อสาร การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการจัดการข้อมูล การคิดเชิงระบบ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกนั้นมีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การอำนวยความสะดวก ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการความรู้ การประเมินคุณภาพ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น ความสามารถในการวางแผน สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการจัดการข้อมูล การบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกนั้นมีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การอำนวยความสะดวก ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.67) รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน (0.67) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (0.67) การประเมินคุณภาพ (1.33) การคิดเชิงระบบ (1.00) การจัดการความรู้ (1.00) การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (1.00) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (1.00) การอำนวยความสะดวก (1.00) ทักษะในการสื่อสาร (0.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

n = 7

| สมรรถนะ (ตามกลุ่มภารกิจ) | สมรรถนะที่มีอยู่ | | | | สมรรถนะที่ต้องการให้มี | | | | ส่วนต่าง Gap |
|---|------------------|-------------|----------------|--------|------------------------|-------------|------------|--------|-----------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | |
| ภารกิจพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ | | | | | | | | | |
| 1. การคิดเชิงระบบ | 3.57 | 0.53 | มาก | 5 | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด | 3 | 1.00 |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 2.86 | 0.69 | ปานกลาง | 10 | 3.86 | 0.69 | มาก | 8 | 1.00 |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 2.71 | 0.76 | ปานกลาง | 11 | 2.86 | 0.69 | ปานกลาง | 12 | 0.14 |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 3.57 | 0.53 | มาก | 5 | 4.00 | 0.58 | มาก | 6 | 0.43 |
| 5. การจัดการความรู้ | 3.00 | 0.00 | ปานกลาง | 8 | 3.00 | 0.00 | ปานกลาง | 11 | 0.00 |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | 4.00 | 0.00 | มาก | 1 | 4.00 | 0.00 | มาก | 7 | 0.00 |
| 7. การประเมินคุณภาพ | 3.57 | 0.53 | มาก | 5 | 4.29 | 0.49 | มาก | 4 | 0.71 |
| 8. การเสริมสร้าง ความสามารถและ พัฒนาผู้อื่น | 2.71 | 0.76 | ปานกลาง | 11 | 3.43 | 0.53 | ปานกลาง | 9 | 0.71 |
| 9. การบริหารเชิง กลยุทธ์ | 3.71 | 0.49 | มาก | 3 | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 2 | 1.00 |
| 10. การอำนวยความสะดวก | 3.00 | 0.00 | ปานกลาง | 8 | 3.29 | 0.49 | ปานกลาง | 10 | 0.29 |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | 4.00 | 0.00 | มาก | 1 | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 | 1.00 |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 3.71 | 0.49 | มาก | 3 | 4.29 | 0.49 | มาก | 4 | 0.57 |
| รวมเฉลี่ย | 3.37 | 0.65 | ปานกลาง | | 3.94 | 0.80 | มาก | | |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ภารกิจพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ มีสมรรถนะที่มีอยู่โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) สมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) สำหรับสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการจัดการข้อมูล การคิดเชิงระบบ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การประเมินคุณภาพ นอกนั้นมีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวก การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการจัดการข้อมูล การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ นอกนั้นมีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การอำนวยความสะดวก การจัดการความรู้ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การคิดเชิงระบบ (1.00) รองลงมา ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.00) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (1.00) ความสามารถในการวางแผน (1.00) การประเมินคุณภาพ (0.71) การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (0.71) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (0.57) การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (0.43) การอำนวยความสะดวก (0.29) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (0.14) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจอำนาจการ ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

n = 32

| สมรรถนะ (ตามกลุ่มภารกิจ) | สมรรถนะที่มีอยู่ | | | | สมรรถนะที่ต้องการให้มี | | | | ส่วนต่าง Gap |
|---|------------------|-------------|----------------|--------|------------------------|-------------|------------|--------|-----------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | |
| ภารกิจอำนาจการ | | | | | | | | | |
| 1. การคิดเชิงระบบ | 2.47 | 0.62 | น้อย | 9 | 3.47 | 0.62 | ปานกลาง | 8 | 1.00 |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 3.69 | 0.47 | มาก | 1 | 4.50 | 0.51 | มาก | 1 | 0.81 |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 2.56 | 0.62 | ปานกลาง | 8 | 2.81 | 0.64 | ปานกลาง | 11 | 0.25 |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 3.41 | 0.50 | ปานกลาง | 3 | 4.41 | 0.50 | มาก | 3 | 1.00 |
| 5. การจัดการความรู้ | 1.56 | 0.62 | น้อย | 12 | 2.28 | 0.68 | น้อย | 12 | 0.72 |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | 3.41 | 0.50 | ปานกลาง | 3 | 4.13 | 0.34 | มาก | 5 | 0.72 |
| 7. การประเมินคุณภาพ | 2.66 | 0.65 | ปานกลาง | 7 | 4.16 | 0.63 | มาก | 4 | 1.50 |
| 8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น | 2.22 | 0.42 | น้อย | 11 | 2.91 | 0.89 | ปานกลาง | 10 | 0.69 |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 2.44 | 0.62 | น้อย | 10 | 3.19 | 0.54 | ปานกลาง | 9 | 0.75 |
| 10. การอำนวยความสะดวก | 3.69 | 0.47 | มาก | 1 | 4.44 | 0.50 | มาก | 2 | 0.75 |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | 3.00 | 0.44 | ปานกลาง | 5 | 4.00 | 0.44 | มาก | 6 | 1.00 |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 2.88 | 0.66 | ปานกลาง | 6 | 3.78 | 0.55 | มาก | 7 | 0.91 |
| รวมเฉลี่ย | 2.83 | 0.82 | ปานกลาง | | 3.67 | 0.91 | มาก | | |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ภารกิจอำนาจการ มีสมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.83$) สมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) สำหรับสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การอำนวยความสะดวก สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการข้อมูล การประเมินคุณภาพ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้มีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การจัดการความรู้ ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การอำนวยความสะดวก การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การประเมินคุณภาพ ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการข้อมูล สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้มีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับน้อย ได้แก่ การจัดการความรู้ ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การประเมินคุณภาพ (1.50) รองลงมา ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (1.00) การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (1.00) ความสามารถในการวางแผน (1.00) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (0.91) การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.81) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (0.75) การอำนวยความสะดวก (0.75) การจัดการความรู้ (0.72) ทักษะในการสื่อสาร (0.72) การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (0.69) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (0.25) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap analysis) ของสมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มี เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และส่วนต่าง (Gap analysis) ตามภารกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

n = 7

| สมรรถนะ (ตามกลุ่มภารกิจ) | สมรรถนะที่มีอยู่ | | | | สมรรถนะที่ต้องการให้มี | | | | ส่วนต่าง Gap |
|---|------------------|-------------|----------------|--------|------------------------|-------------|------------|--------|-----------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | อันดับ | |
| ภารกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | | | | | | | | | |
| 1. การคิดเชิงระบบ | 2.14 | 0.38 | น้อย | 10 | 3.14 | 0.38 | ปานกลาง | 9 | 1.00 |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 3.14 | 0.38 | ปานกลาง | 7 | 4.43 | 0.53 | มาก | 1 | 1.29 |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | 2.14 | 0.38 | น้อย | 10 | 2.14 | 0.38 | น้อย | 11 | 0.00 |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | 3.86 | 0.38 | มาก | 1 | 4.00 | 0.00 | มาก | 5 | 0.14 |
| 5. การจัดการความรู้ | 2.00 | 0.00 | น้อย | 12 | 2.00 | 0.00 | น้อย | 12 | 0.00 |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | 3.86 | 0.38 | มาก | 1 | 4.00 | 0.00 | มาก | 5 | 0.14 |
| 7. การประเมินคุณภาพ | 3.29 | 0.49 | ปานกลาง | 6 | 4.14 | 0.38 | มาก | 4 | 0.86 |
| 8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น | 2.71 | 0.49 | ปานกลาง | 8 | 2.86 | 0.69 | ปานกลาง | 10 | 0.14 |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 2.43 | 0.79 | น้อย | 9 | 3.14 | 1.07 | ปานกลาง | 8 | 0.71 |
| 10. การอำนวยความสะดวก | 3.71 | 0.49 | มาก | 3 | 4.00 | 0.00 | มาก | 5 | 0.29 |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | 3.43 | 0.53 | ปานกลาง | 5 | 4.29 | 0.49 | มาก | 3 | 0.86 |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | 3.71 | 0.49 | มาก | 3 | 4.43 | 0.53 | มาก | 1 | 0.71 |
| รวมเฉลี่ย | 3.04 | 0.81 | ปานกลาง | | 3.55 | 0.95 | มาก | | |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ภารกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีสมรรถนะที่มีอยู่ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) สมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) สำหรับสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร การอำนวยความสะดวก ความสามารถในการจัดการข้อมูล สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การประเมินคุณภาพ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น นอกนั้นมีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการจัดการข้อมูล ความสามารถในการวางแผน การประเมินคุณภาพ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร การอำนวยความสะดวก สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น นอกนั้นมีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับน้อย ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่และสมรรถนะที่ต้องการให้มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.29) รองลงมา ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (1.00) การประเมินคุณภาพ (0.86) ความสามารถในการวางแผน (0.86) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (0.71) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (0.71) การอำนวยความสะดวก (0.29) การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (0.14) ทักษะในการสื่อสาร (0.14) การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (0.14) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 สรุปสมรรถนะที่แต่ละภารกิจต้องการให้มากที่สุด

| ภารกิจ | สมรรถนะที่ต้องการให้มากที่สุด |
|--|--|
| 1. ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 | การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการประเมินคุณภาพ |
| 2. ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 | การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการประเมินคุณภาพ |
| 3. ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาด้านการอาชีวศึกษา | การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการประเมินคุณภาพ |
| 4. ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา | การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์, การประเมินคุณภาพ และความสามารถในการวางแผน |
| 5. ภารกิจพัฒนาระบบประเมิน | การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน, ทักษะในการสื่อสาร, การประเมินคุณภาพ และการอำนวยความสะดวก |
| 6. ภารกิจส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธ์ | ทักษะในการสื่อสาร และการอำนวยความสะดวก |
| 7. ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ | การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการจัดการความรู้ |
| 8. ภารกิจพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ | ความสามารถในการวางแผน |
| 9. ภารกิจอำนวยการ | การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ |
| 10. ภารกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความสามารถในการจัดการข้อมูล |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า สมรรถนะที่ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 ต้องการให้มากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการประเมินคุณภาพ

สมรรถนะที่ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 ต้องการให้มากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการประเมินคุณภาพ

สมรรถนะที่ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาด้านการอาชีวศึกษา ต้องการให้มากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการประเมินคุณภาพ

สมรรถนะที่ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ต้องการให้มีมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ และความสามารถในการวางแผน

สมรรถนะที่ภารกิจพัฒนาระบบประเมิน ต้องการให้มีมากที่สุด คือ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร การประเมินคุณภาพ และการอำนวยความสะดวก

สมรรถนะที่ภารกิจส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธ์ ต้องการให้มีมากที่สุด คือ ทักษะในการสื่อสาร และการอำนวยความสะดวก

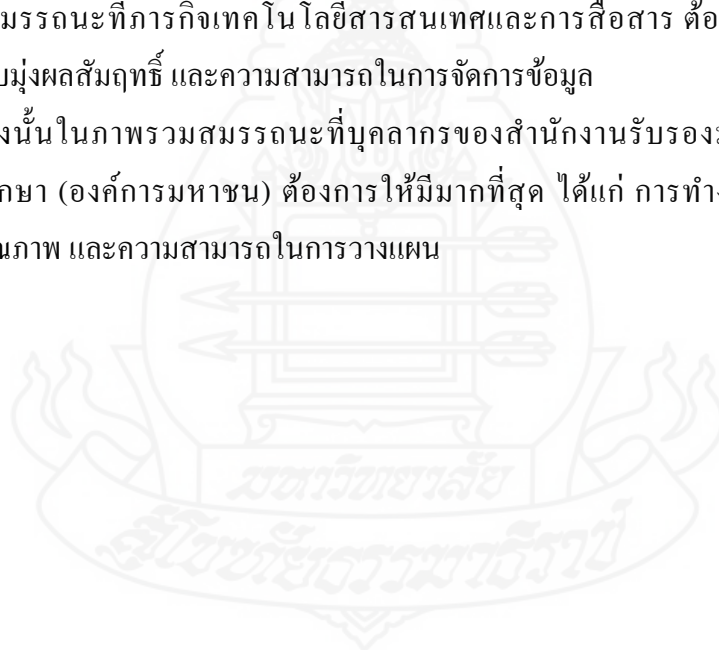
สมรรถนะที่ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ ต้องการให้มีมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการจัดการความรู้

สมรรถนะที่ภารกิจพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ ต้องการให้มีมากที่สุด คือ ความสามารถในการวางแผน

สมรรถนะที่ภารกิจอำนวยการ ต้องการให้มีมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะที่ภารกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ต้องการให้มีมากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความสามารถในการจัดการข้อมูล

ดังนั้นในภาพรวมสมรรถนะที่บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการให้มีมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ และความสามารถในการวางแผน



2. ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ตารางที่ 4.15 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ | ระดับความสำคัญ | | |
|-------------------------------|----------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. การฝึกอบรม | 4.92 | 0.27 | มากที่สุด |
| 2. การเสนอแนะ | 4.86 | 0.35 | มากที่สุด |
| 3. การมีพี่เลี้ยง | 4.74 | 0.44 | มากที่สุด |
| 4. การฝึกงานในสถานการณ์จริง | 4.72 | 0.45 | มากที่สุด |
| 5. การประชุม | 4.70 | 0.46 | มากที่สุด |
| 6. การศึกษาดูงาน | 4.70 | 0.46 | มากที่สุด |
| 7. การสัมมนา | 4.69 | 0.47 | มากที่สุด |
| 8. การศึกษา | 4.67 | 0.47 | มากที่สุด |
| 9. การปฐมนิเทศ | 4.65 | 0.48 | มากที่สุด |
| 10. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน | 4.58 | 0.50 | มากที่สุด |
| รวมเฉลี่ย | 4.72 | 0.45 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ให้ความสำคัญกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) สำหรับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรม การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยง การฝึกงานในสถานการณ์จริง การประชุม การศึกษาดูงาน การสัมมนา การศึกษา การปฐมนิเทศ และ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการคิดเชิงระบบ ของบุคลากรสำนักงาน
รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (เรียงลำดับ
จากผู้เลือกมากที่สุด ไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา ตามสมรรถนะการคิดเชิงระบบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-----------|---------------|
| 1. การศึกษาดูงาน | 32 | 32.32 |
| 2. การประชุม | 18 | 18.18 |
| 3. การปฐมนิเทศ | 17 | 17.17 |
| 4. การฝึกอบรม | 16 | 16.16 |
| 5. การศึกษา | 7 | 7.07 |
| 6. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน | 6 | 6.06 |
| 7. การเสนอแนะ | 3 | 3.03 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.16 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการคิดเชิงระบบ โดยใช้รูปแบบ
การพัฒนา คือ การศึกษาดูงาน มากที่สุด จำนวน 32 คน (ร้อยละ 32.32) รองลงมา ได้แก่ การประชุม
จำนวน 18 คน (ร้อยละ 18.18) การปฐมนิเทศ จำนวน 17 คน (ร้อยละ 17.17) การฝึกอบรม จำนวน
16 คน (ร้อยละ 16.16) การศึกษา จำนวน 7 คน (ร้อยละ 7.07) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จำนวน 6 คน
(ร้อยละ 6.06) และ การเสนอแนะ จำนวน 3 คน (ร้อยละ 3.03) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของบุคลากร
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ
(เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา ตามสมรรถนะการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-----------|---------------|
| 1. การฝึกอบรม | 36 | 36.36 |
| 2. การเสนอแนะ | 19 | 19.19 |
| 3. การมีพี่เลี้ยง | 17 | 17.17 |
| 4. การประชุม | 16 | 16.16 |
| 5. การปฐมนิเทศ | 4 | 4.04 |
| 6. การศึกษา | 3 | 3.03 |
| 7. การศึกษาดูงาน | 3 | 3.03 |
| 8. การฝึกงานในสถานการณ์จริง | 1 | 1.01 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.17 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้
รูปแบบการพัฒนา คือ การฝึกอบรม มากที่สุด จำนวน 36 คน (ร้อยละ 36.36) รองลงมา ได้แก่
การเสนอแนะ จำนวน 19 คน (ร้อยละ 19.19) การมีพี่เลี้ยง จำนวน 17 คน (ร้อยละ 17.17) การประชุม
จำนวน 16 คน (ร้อยละ 16.16) การปฐมนิเทศ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 4.04) การศึกษา จำนวน 3 คน
(ร้อยละ 3.03) การศึกษาดูงาน จำนวน 3 คน (ร้อยละ 3.03) และ การฝึกงานในสถานการณ์จริง จำนวน
1 คน (ร้อยละ 1.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (เรียงลำดับจากผู้ที่ถูกเลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา ตามสมรรถนะการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-----------|---------------|
| 1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน | 29 | 29.29 |
| 2. การศึกษาดูงาน | 21 | 21.21 |
| 3. การฝึกอบรม | 20 | 20.20 |
| 4. การประชุม | 14 | 14.14 |
| 5. การศึกษา | 9 | 9.09 |
| 6. การมีพี่เลี้ยง | 5 | 5.05 |
| 7. การเสนอแนะ | 1 | 1.01 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.18 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้รูปแบบการพัฒนา คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มากที่สุด จำนวน 29 คน (ร้อยละ 29.29) รองลงมา ได้แก่ การศึกษาดูงาน จำนวน 21 คน (ร้อยละ 21.21) การฝึกอบรม จำนวน 20 คน (ร้อยละ 20.20) การประชุม จำนวน 14 คน (ร้อยละ 14.14) การศึกษา จำนวน 9 คน (ร้อยละ 9.09) การมีพี่เลี้ยง จำนวน 5 คน (ร้อยละ 5.05) และ การเสนอแนะ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (เรียงลำดับจากผู้ que เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา ตามสมรรถนะการจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-----------|---------------|
| 1. การประชุม | 30 | 30.30 |
| 2. การเสนอแนะ | 24 | 24.24 |
| 3. การมีพี่เลี้ยง | 20 | 20.20 |
| 4. การฝึกอบรม | 18 | 18.18 |
| 5. การศึกษาดูงาน | 3 | 3.03 |
| 6. การศึกษา | 2 | 2.02 |
| 7. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน | 2 | 2.02 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.19 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการจัดการกับความเร่งด่วนของงาน โดยใช้รูปแบบการพัฒนา คือ การประชุม มากที่สุด จำนวน 30 คน (ร้อยละ 30.30) รองลงมา ได้แก่ การเสนอแนะ จำนวน 24 คน (ร้อยละ 24.24) การมีพี่เลี้ยง จำนวน 20 คน (ร้อยละ 20.20) การฝึกอบรม จำนวน 18 คน (ร้อยละ 18.18) การศึกษาดูงาน จำนวน 3 คน (ร้อยละ 3.03) การศึกษา จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.02) และ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.02) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการจัดการความรู้ ของบุคลากรสำนักงาน
รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (เรียงลำดับ
จากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา ตามสมรรถนะการจัดการความรู้ | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-----------|---------------|
| 1. การฝึกอบรม | 48 | 48.48 |
| 2. การประชุม | 18 | 18.18 |
| 3. การสัมมนา | 10 | 10.10 |
| 4. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน | 9 | 9.09 |
| 5. การมีพี่เลี้ยง | 5 | 5.05 |
| 6. การเสนอแนะ | 4 | 4.04 |
| 7. การศึกษา | 2 | 2.02 |
| 8. การศึกษาดูงาน | 2 | 2.02 |
| 9. การปฐมนิเทศ | 1 | 1.01 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.20 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการจัดการความรู้ โดยใช้รูปแบบ
การพัฒนา คือ การฝึกอบรม มากที่สุด จำนวน 48 คน (ร้อยละ 48.48) รองลงมา ได้แก่ การประชุม
จำนวน 18 คน (ร้อยละ 18.18) การสัมมนา จำนวน 10 คน (ร้อยละ 10.10) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
จำนวน 9 คน (ร้อยละ 9.09) การมีพี่เลี้ยง จำนวน 5 คน (ร้อยละ 5.05) การเสนอแนะ จำนวน 4 คน
(ร้อยละ 4.04) การศึกษา จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.02) การศึกษาดูงาน จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.02) และ
การปฐมนิเทศ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะทักษะในการสื่อสาร ของบุคลากร
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ
(เรียงลำดับจากผู้ que เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา ตามสมรรถนะทักษะในการสื่อสาร | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-----------|---------------|
| 1. การฝึกอบรม | 72 | 72.73 |
| 2. การประชุม | 9 | 9.09 |
| 3. การมีพี่เลี้ยง | 7 | 7.07 |
| 4. การสัมมนา | 4 | 4.04 |
| 5. การฝึกงานในสถานการณ์จริง | 3 | 3.03 |
| 6. การเสนอแนะ | 3 | 3.03 |
| 7. การศึกษา | 1 | 1.01 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.21 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะทักษะในการสื่อสาร โดยใช้รูปแบบ
การพัฒนา คือ การฝึกอบรม มากที่สุด จำนวน 72 คน (ร้อยละ 72.73) รองลงมา ได้แก่ การประชุม
จำนวน 9 คน (ร้อยละ 9.09) การมีพี่เลี้ยง จำนวน 7 คน (ร้อยละ 7.07) การสัมมนา จำนวน 4 คน
(ร้อยละ 4.04) การฝึกงานในสถานการณ์จริง จำนวน 3 คน (ร้อยละ 3.03) การเสนอแนะ จำนวน 3 คน
(ร้อยละ 3.03) และ การศึกษา จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการประเมินคุณภาพ ของบุคลากร
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ
(เรียงลำดับจากผู้ que เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา ตามสมรรถนะการประเมินคุณภาพ | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-----------|---------------|
| 1. การเสนอแนะ | 35 | 35.35 |
| 2. การมีพี่เลี้ยง | 25 | 25.25 |
| 3. การฝึกงานในสถานการณ์จริง | 15 | 15.15 |
| 4. การประชุม | 11 | 11.11 |
| 5. การศึกษา | 8 | 8.08 |
| 6. การฝึกอบรม | 5 | 5.05 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.22 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการประเมินคุณภาพ โดยใช้รูปแบบ
การพัฒนา คือ การเสนอแนะ มากที่สุด จำนวน 35 คน (ร้อยละ 35.35) รองลงมา ได้แก่ การมีพี่เลี้ยง
จำนวน 25 คน (ร้อยละ 25.25) การฝึกงานในสถานการณ์จริง จำนวน 15 คน (ร้อยละ 15.15) การประชุม
จำนวน 11 คน (ร้อยละ 11.11) การศึกษา จำนวน 8 คน (ร้อยละ 8.08) และ การฝึกอบรม จำนวน 5 คน
(ร้อยละ 5.05) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามตามสมรรถนะการเสริมสร้างความสามารถและพัฒนา
พัฒนาผู้อื่น ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ
มหาชน) เป็นร้อยละ (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-----------|---------------|
| ตามสมรรถนะการเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น | | |
| 1. การฝึกอบรม | 45 | 45.45 |
| 2. การสัมมนา | 17 | 17.17 |
| 3. การเสนอแนะ | 16 | 16.16 |
| 4. การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน | 9 | 9.09 |
| 5. การฝึกงานในสถานการณ์จริง | 4 | 4.04 |
| 6. การศึกษาดูงาน | 4 | 4.04 |
| 7. การศึกษา | 3 | 3.03 |
| 8. การมีพี่เลี้ยง | 1 | 1.01 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.23 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการเสริมสร้างความสามารถและ
พัฒนาผู้อื่น โดยใช้รูปแบบการพัฒนา คือ การฝึกอบรม มากที่สุด จำนวน 45 คน (ร้อยละ 45.45)
รองลงมา ได้แก่ การสัมมนา จำนวน 17 คน (ร้อยละ 17.17) การเสนอแนะ จำนวน 16 คน (ร้อยละ 16.16)
การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จำนวน 9 คน (ร้อยละ 9.09) การฝึกงานในสถานการณ์จริง จำนวน 4 คน
(ร้อยละ 4.04) การศึกษาดูงาน จำนวน 4 คน (ร้อยละ 4.04) การศึกษา จำนวน 3 คน (ร้อยละ 3.03) และ
การมีพี่เลี้ยง จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของบุคลากร
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ
(เรียงลำดับจากผู้ que เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา ตามสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-----------|---------------|
| 1. การศึกษา | 21 | 21.21 |
| 2. การศึกษาดูงาน | 19 | 19.19 |
| 3. การประชุม | 18 | 18.18 |
| 4. การฝึกอบรม | 18 | 18.18 |
| 5. การเสนอแนะ | 15 | 15.15 |
| 6. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน | 6 | 6.06 |
| 7. การฝึกงานในสถานการณ์จริง | 1 | 1.01 |
| 8. การมีพี่เลี้ยง | 1 | 1.01 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.24 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้รูปแบบ
การพัฒนา คือ การศึกษา มากที่สุด จำนวน 21 คน (ร้อยละ 21.21) รองลงมา ได้แก่ การศึกษาดูงาน
จำนวน 19 คน (ร้อยละ 19.19) การประชุม จำนวน 18 คน (ร้อยละ 18.18) การฝึกอบรม จำนวน 18 คน
(ร้อยละ 18.18) การเสนอแนะ จำนวน 15 คน (ร้อยละ 15.15) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จำนวน 6 คน
(ร้อยละ 6.06) การฝึกงานในสถานการณ์จริง จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.01) และ การมีพี่เลี้ยง จำนวน
1 คน (ร้อยละ 1.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะการอำนวยความสะดวก ของบุคลากร
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ
(เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา ตามสมรรถนะการอำนวยความสะดวก | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-----------|---------------|
| 1. การฝึกงานในสถานการณ์จริง | 47 | 47.47 |
| 2. การมีพี่เลี้ยง | 21 | 21.21 |
| 3. การฝึกอบรม | 16 | 16.16 |
| 4. การปฐมนิเทศ | 6 | 6.06 |
| 5. การเสนอแนะ | 5 | 5.05 |
| 6. การศึกษาดูงาน | 4 | 4.04 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.25 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการอำนวยความสะดวก โดยใช้
รูปแบบการพัฒนา คือ การฝึกงานในสถานการณ์จริง มากที่สุด จำนวน 47 คน (ร้อยละ 47.47) รองลงมา
ได้แก่ การมีพี่เลี้ยง จำนวน 21 คน (ร้อยละ 21.21) การฝึกอบรม จำนวน 16 คน (ร้อยละ 16.16)
การปฐมนิเทศ จำนวน 6 คน (ร้อยละ 6.06) การเสนอแนะ จำนวน 5 คน (ร้อยละ 5.05) และ การศึกษา
ดูงาน จำนวน 4 คน (ร้อยละ 4.04) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะความสามารถในการวางแผน ของบุคลากร
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ
(เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา ตามสมรรถนะความสามารถในการวางแผน | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-----------|---------------|
| 1. การมีพี่เลี้ยง | 33 | 33.33 |
| 2. การฝึกอบรม | 22 | 22.22 |
| 3. การเสนอแนะ | 15 | 15.15 |
| 4. การศึกษาดูงาน | 8 | 8.08 |
| 5. การประชุม | 7 | 7.07 |
| 6. การฝึกงานในสถานการณ์จริง | 7 | 7.07 |
| 7. การศึกษา | 7 | 7.07 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.26 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะความสามารถในการวางแผน โดยใช้
รูปแบบการพัฒนา คือ การมีพี่เลี้ยง มากที่สุด จำนวน 33 คน (ร้อยละ 33.33) รองลงมา ได้แก่
การฝึกอบรม จำนวน 22 คน (ร้อยละ 22.22) การเสนอแนะ จำนวน 15 คน (ร้อยละ 15.15) การศึกษาดูงาน
จำนวน 8 คน (ร้อยละ 8.08) การประชุม จำนวน 7 คน (ร้อยละ 7.07) การฝึกงานในสถานการณ์
จริง จำนวน 7 คน (ร้อยละ 7.07) และ การศึกษา จำนวน 7 คน (ร้อยละ 7.07) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 แสดงผลของรูปแบบการพัฒนาตามสมรรถนะความสามารถในการจัดการข้อมูล ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นร้อยละ (เรียงลำดับจากผู้ที่เลือกมากที่สุดไปน้อยที่สุด)

n = 99

| รูปแบบการพัฒนา ตามสมรรถนะความสามารถในการจัดการข้อมูล | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-----------|---------------|
| 1. การฝึกอบรม | 29 | 29.29 |
| 2. การปฐมนิเทศ | 14 | 14.14 |
| 3. การประชุม | 14 | 14.14 |
| 4. การเสนอแนะ | 13 | 13.13 |
| 5. การฝึกงานในสถานการณ์จริง | 10 | 10.10 |
| 6. การมีพี่เลี้ยง | 8 | 8.08 |
| 7. การศึกษาดูงาน | 7 | 7.07 |
| 8. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน | 2 | 2.02 |
| 9. การศึกษา | 1 | 1.01 |
| 10. การสัมมนา | 1 | 1.01 |
| รวม | 99 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.27 พบว่า บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะความสามารถในการจัดการข้อมูล โดยใช้รูปแบบการพัฒนา คือ การฝึกอบรม มากที่สุด จำนวน 29 คน (ร้อยละ 29.29) รองลงมา ได้แก่ การปฐมนิเทศ จำนวน 14 คน (ร้อยละ 14.14) การประชุม จำนวน 14 คน (ร้อยละ 14.14) การเสนอแนะ จำนวน 13 คน (ร้อยละ 13.13) การฝึกงานในสถานการณ์จริง จำนวน 10 คน (ร้อยละ 10.10) การมีพี่เลี้ยง จำนวน 8 คน (ร้อยละ 8.08) การศึกษาดูงาน จำนวน 7 คน (ร้อยละ 7.07) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.02) การศึกษา จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.01) และการสัมมนา จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 สรุปรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาตามสมรรถนะ

| สมรรถนะของบุคลากรสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) | รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ตามสมรรถนะ (3 ลำดับ) |
|--|--|
| 1. การคิดเชิงระบบ | การศึกษาดูงาน การประชุม และ การปฐมนิเทศ |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | การฝึกอบรม การเสนอแนะ และ การมีพี่เลี้ยง |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การศึกษาดูงาน และ การฝึกอบรม |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | การประชุม การเสนอแนะ และ การมีพี่เลี้ยง |
| 5. การจัดการความรู้ | การฝึกอบรม การประชุม และ การสัมมนา |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | การฝึกอบรม การประชุม และ การมีพี่เลี้ยง |
| 7. การประเมินคุณภาพ | การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยง และ การฝึกงานใน สถานการณ์จริง |
| 8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น | การฝึกอบรม การสัมมนา และ การเสนอแนะ |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | การศึกษา การศึกษาดูงาน และ การประชุม |
| 10. การอำนวยความสะดวก | การฝึกงานในสถานการณ์จริง การมีพี่เลี้ยง และ การฝึกอบรม |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | การมีพี่เลี้ยง การฝึกอบรม และ การเสนอแนะ |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ และ การประชุม |

จากตารางที่ 4.28 พบว่า สมรรถนะการคิดเชิงระบบ มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การฝึกอบรม การมีพี่เลี้ยง และ การเสนอแนะ

สมรรถนะการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การฝึกอบรม การเสนอแนะ และ การมีพี่เลี้ยง

สมรรถนะการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การศึกษาดูงาน และ การฝึกอบรม

สมรรถนะการจัดการกับความเร่งด่วนของงาน มีรูปแบบการพัฒนาตนเองที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การประชุม การเสนอแนะ และการมีพี่เลี้ยง

สมรรถนะการจัดการความรู้ มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุม และการสัมมนา

สมรรถนะทักษะในการสื่อสาร มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุม และการมีพี่เลี้ยง

สมรรถนะการประเมินคุณภาพ มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยง และการฝึกงานในสถานการณ์จริง

สมรรถนะการเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา และการเสนอแนะ

สมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การศึกษา การศึกษาคูงาน และการประชุม

สมรรถนะการอำนวยความสะดวก มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การฝึกงานในสถานการณ์จริง การมีพี่เลี้ยง และการฝึกอบรม

สมรรถนะความสามารถในการวางแผน มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีพี่เลี้ยง การฝึกอบรม และการเสนอแนะ

สมรรถนะความสามารถในการจัดการข้อมูล มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ และการประชุม

ดังนั้นในภาพรวมรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ที่บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ต้องการพัฒนาตามสมรรถนะมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรม การมีพี่เลี้ยง และการเสนอแนะ

3. ผลการศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรมีการวิเคราะห์พันธกิจหลักขององค์กร เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานและกำหนดแนวทาง รูปแบบ วิธีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้อง ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์/แผนงานที่วางไว้ และติดตามประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคคลในรูปแบบของ In-house training ที่ครอบคลุมทั้ง Core competencies, Managerial competencies และ Functional competencies เป็นประจำทุกปี โดยกำหนดวงเงินงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองของบุคลากรในแต่ละระดับเป็นรายบุคคล ให้ชัดเจน และสามารถยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น
3. พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ สามารถเป็นผู้สะท้อนคุณภาพการศึกษา และให้ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศได้
4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็ว คล่องตัวตามลักษณะขององค์การมหาชนเพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจและบรรลุมิติทัศน์ของสำนักงาน
5. พัฒนาศักยภาพบุคลากรใหม่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทและวิธีการทำการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของหน่วยงาน โดยให้ทุกสำนัก/ภารกิจ มีหน้าที่ผลัดเปลี่ยนกันมาบรรยายให้กับบุคลากรใหม่
6. ควรมีการสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาทั้งในและต่างประเทศในสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่หรือการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพของเจ้าหน้าที่อย่างแท้จริง อันจะส่งผลให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด
7. ควรมีการตั้งเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรที่เฉพาะเจาะจงก่อน เช่น นักวิชาการสำนักประเมินและรับรองควรมีความรู้ด้านการประเมินในรูปแบบต่างๆ และเห็นภาพใหญ่ของการทำงาน

ของตนเอง ส่วนนักวิชาการสำนักพัฒนาและส่งเสริม ควรมีความรู้ด้านการประเมินเช่นกัน และความรู้ด้านการพัฒนาผู้ประเมิน จะเห็นได้ว่าเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรไม่สามารถมองเฉพาะภาพรวมระดับองค์กรได้ แต่ต้องมองถึงระดับกลุ่มงานและบุคคล เพื่อให้การพัฒนาเกิดผลที่นำไปใช้กับงานจริงๆ ได้

8. ควรทำแผนการพัฒนารายบุคคลระยะสั้น (รายปี) และระยะยาว (2-3 ปี) ทั้งนี้จะต้องไปผูกโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน

9. ควรเป็นการพัฒนาที่ไม่เน้น one-shot training เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์และ on-the-job training

10. ควรให้หัวหน้ากลุ่มงานวางแผนพัฒนาร่วมกับเจ้าหน้าที่เพื่อจะได้เห็นภาพตรงกัน และวางแผนการพัฒนาได้อย่างตรงประเด็น

11. ควรพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น

12. ควรมีการพัฒนาด้านจิตใจของบุคลากร เช่น เพิ่มนักจิตวิทยาหรือจิตแพทย์เพื่อให้คำปรึกษากับบุคลากรที่รู้สึกเครียดหรือกดดันต่อสภาพของงาน เป็นต้น

13. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น อุปกรณ์สำนักงาน เทคโนโลยีที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงาน ส่วนตัวเชื่อว่าต่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพแต่ถ้าอุปกรณ์ไม่เอื้ออำนวยผลของงานก็ออกมาได้ไม่เท่าที่ตั้งใจไว้

14. พัฒนาระบบการทำงานที่มีระบบและระเบียบ เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ ไม่ควรมีการเลือกที่รักมักที่ชัง มีมาตรฐานในการดำเนินการ

15. สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากร เช่น คำชมเชย ของขวัญหรือสวัสดิการในด้านต่างๆ เป็นต้น

16. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติที่ชัดเจน

17. ควรมีการเชื่อมทัศนคติ บุคลิกภาพ ของบุคลากรทุกรุ่น เนื่องจากในสำนักงานมีความแตกต่างในการทำงานค่อนข้างมาก วิธีการทำงานจะเป็นไปตามรุ่นของตนเองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาระหว่างรุ่นเนื่องจากมุมมองที่ไม่ตรงกัน ตรงนี้เป็นสิ่งที่ควรพัฒนาขึ้น

ข้อดีของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

1. บุคลากรมีทักษะในการทำงาน ทั้งในด้านการบริหารงานและทางด้านเทคนิคที่ลึกซึ้ง กว้างขึ้นไปโดยปริยาย มองรอบด้าน ได้มากขึ้นเข้าในงานที่แง่มุมต่างๆ มากขึ้น เมื่อบุคลากรเก่งขึ้น จะส่งผลต่อผลงานขององค์กรที่ดีขึ้นด้วยเช่นกัน
2. ทำให้เกิดทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) Technical Skills ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ 2) Interpersonal Skills ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อการประสานงานและการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ตลอดจนภายในองค์กรและระหว่างองค์กร และ 3) Problem Solving Skills ทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้รู้จักหลักการหรือรู้จักเหตุ รู้จักวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก และการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด
3. การพัฒนาบุคลากรเป็นเป้าหมายหนึ่งของการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคน ซึ่งโอกาสที่จะได้เรียนรู้เป็นทางหนึ่งในการ บรรลุเป้าหมายของชีวิต
4. บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง และสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

ข้อเสียของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

1. การอบรมบุคลากรพร้อมกันทั้งสำนักงาน โดยไม่ได้แยกตามตำแหน่งหน้าที่หรือ competency งานในแต่ละตำแหน่ง ทำให้ได้ความรู้ทั่วไปร่วมกันเท่านั้น เช่น การสร้างความสุขในการทำงาน ความสามัคคี เป็นต้น
2. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้ใช้ในการพัฒนาของบุคลากรในแต่ละระดับ ไม่มีความสมดุล บางกรณีไม่เหมาะสมกับบุคคลนั้นๆ และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่มีการติดตามผลการพัฒนาอย่างจริงจัง ทำให้สูญเสียทรัพยากรด้านการลงทุน หรืองบประมาณอย่างสิ้นเชิง และบางกรณีไม่เพียงพอกับหลักสูตรที่ทันสมัยและมีความจำเป็น หรือหลักสูตรขั้นสูงสำหรับบุคลากรในระดับบริหาร ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาเมื่อเทียบกับบุคลากรของหน่วยงานอื่นหรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานราชการ
3. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะในรูปแบบ In-house training ยังไม่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นการจัดรวมกันสำหรับบุคลากรทั้งหมดของสำนักงาน เนื่องจากแต่ละส่วนงานมีรายละเอียดในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

4. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรส่วนใหญ่ใช้การฝึกอบรมเป็นหลัก ควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรด้วย เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและตอบโจทย์ตามสมรรถนะและพันธกิจขององค์กร



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะนำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 2. เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการและหัวหน้าสำนัก และความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงขอเสนอการสรุป การวิเคราะห์ผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ เป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในบทที่ 4 ผู้วิจัยขอสรุปผลการศึกษา จากการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ตามลำดับดังนี้

เชิงปริมาณ

ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีรายละเอียดดังนี้

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 จำนวน 12 สมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอำนวยความสะดวก ทักษะในการสื่อสาร การประเมินคุณภาพ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการวางแผน

สรุปผลสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการวางแผน การประเมินคุณภาพ การคิดเชิงระบบ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการจัดการข้อมูล การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของ ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 จำนวน 12 สมรรถนะ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การประเมินคุณภาพ และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการจัดการข้อมูล การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร

สรุปผลสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการวางแผน การคิดเชิงระบบ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการจัดการข้อมูล ทักษะในการสื่อสาร การประเมินคุณภาพ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของ ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาด้านการอาชีวศึกษา จำนวน 12 สมรรถนะ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การประเมินคุณภาพ การอำนวยความสะดวก ทักษะในการสื่อสาร และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการวางแผน

สรุปผลสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการวางแผน การคิดเชิงระบบ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การประเมินคุณภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการจัดการข้อมูล ทักษะในการสื่อสาร การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของ ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวน 12 สมรรถนะ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอำนวยความสะดวก

ความสะอาด การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การประเมินคุณภาพ ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการจัดการข้อมูล และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการวางแผน ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการจัดการข้อมูล

สรุปผลสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการวางแผน การคิดเชิงระบบ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การประเมินคุณภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการจัดการข้อมูล ทักษะในการสื่อสาร การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของ ภารกิจพัฒนาระบบประเมิน จำนวน 12 สมรรถนะ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร การประเมินคุณภาพ และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร การประเมินคุณภาพ การอำนวยความสะดวก ความสามารถในการจัดการข้อมูล การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการวางแผน

สรุปผลสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การคิดเชิงระบบ การจัดการความรู้ ความสามารถในการจัดการข้อมูล ความสามารถในการวางแผน การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การอำนวยความสะดวก การประเมินคุณภาพ ทักษะในการสื่อสาร

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของ ภารกิจส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธ์ จำนวน 12 สมรรถนะ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การอำนวยความสะดวก และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร การอำนวยความสะดวก การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการวางแผน

สรุปผลสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ทักษะในการสื่อสาร การคิดเชิงระบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การประเมินคุณภาพ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการข้อมูล การจัดการความรู้ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การอำนวยความสะดวก

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของ ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ จำนวน 12 สมรรถนะ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การจัดการความรู้ ทักษะในการสื่อสาร การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการความรู้ การประเมินคุณภาพ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น ความสามารถในการวางแผน

สรุปผลสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการข้อมูล การประเมินคุณภาพ การคิดเชิงระบบ การจัดการความรู้ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การอำนวยความสะดวก ทักษะในการสื่อสาร

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของ ภารกิจพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ จำนวน 12 สมรรถนะ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการจัดการข้อมูล การคิดเชิงระบบ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การประเมินคุณภาพ และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ

สรุปผลสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการวางแผน การประเมินคุณภาพ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น ความสามารถในการจัดการข้อมูล การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การอำนวยความสะดวก การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของ ภารกิจอำนวยการ จำนวน 12 สมรรถนะ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การอำนวยความสะดวก และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การอำนวยความสะดวก การจัดการกับความเร่งด่วน

ของงาน การประเมินคุณภาพ ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการข้อมูล

สรุปผลสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การประเมินคุณภาพ การคิดเชิงระบบ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการข้อมูล การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การอำนวยความสะดวก การจัดการความรู้ ทักษะในการสื่อสาร การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของ ภารกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 12 สมรรถนะ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร การอำนวยความสะดวก ความสามารถในการจัดการข้อมูล และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการจัดการข้อมูล ความสามารถในการวางแผน การประเมินคุณภาพ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร การอำนวยความสะดวก

สรุปผลสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดเชิงระบบ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการจัดการข้อมูล การอำนวยความสะดวก การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ทักษะในการสื่อสาร การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของ บุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวน 12 สมรรถนะ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอำนวยความสะดวก ทักษะในการสื่อสาร การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การประเมินคุณภาพ และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ

สรุปผลสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการวางแผน การคิดเชิงระบบ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการจัดการข้อมูล การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ทักษะในการสื่อสาร การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การอำนวยความสะดวก

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีรายละเอียดดังนี้

1) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการคิดเชิงระบบ ที่มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การศึกษาดูงาน รองลงมา ได้แก่ การประชุม การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และ การเสนอแนะ

2) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การฝึกอบรม รองลงมา ได้แก่ การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยง การประชุม การปฐมนิเทศ การศึกษา การศึกษาดูงาน และ การฝึกงานในสถานการณืจริง

3) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ที่มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน รองลงมา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การประชุม การศึกษา การมีพี่เลี้ยง และ การเสนอแนะ

4) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ที่มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การประชุม รองลงมา ได้แก่ การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยง การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษา และ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

5) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการจัดการความรู้ ที่มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การฝึกอบรม รองลงมา ได้แก่ การประชุม การสัมมนา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมีพี่เลี้ยง การเสนอแนะ การศึกษา การศึกษาดูงาน และ การปฐมนิเทศ

6) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะทักษะในการสื่อสาร ที่มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การฝึกอบรม รองลงมา ได้แก่ การประชุม การมีพี่เลี้ยง การสัมมนา การฝึกงานในสถานการณืจริง การเสนอแนะ และ การศึกษา

7) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการประเมินคุณภาพ มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การเสนอแนะ รองลงมา ได้แก่ การมีพี่เลี้ยง ฝึกงานในสถานการณืจริง การประชุม การศึกษา และ การฝึกอบรม

8) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การฝึกอบรม รองลงมา ได้แก่ การสัมมนา การเสนอแนะ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การฝึกงานในสถานการณืจริง การศึกษาดูงาน การศึกษา และ การมีพี่เลี้ยง

9) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การศึกษา รองลงมา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การประชุม การฝึกอบรม การเสนอแนะ การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การฝึกงานในสถานการณ์จริง และการมีพี่เลี้ยง

10) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะการอำนวยความสะดวก มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การฝึกงานในสถานการณ์จริง รองลงมา ได้แก่ การมีพี่เลี้ยง การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การเสนอแนะ และการศึกษาดูงาน

11) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะความสามารถในการวางแผน มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การมีพี่เลี้ยง รองลงมา ได้แก่ การฝึกอบรม การเสนอแนะ การศึกษาดูงาน การประชุม การฝึกงานในสถานการณ์จริง และการศึกษา

12) รูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะความสามารถในการจัดการข้อมูล มีความต้องการในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การฝึกอบรม รองลงมา ได้แก่ การปฐมนิเทศ การประชุม การเสนอแนะ การฝึกงานในสถานการณ์จริง การมีพี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การศึกษา และการสัมมนา

เชิงคุณภาพ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีรายละเอียดดังนี้

องค์กรควรพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น อุปกรณ์สำนักงาน เทคโนโลยีที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงาน ให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับองค์กร โดยยึดเอาภารกิจขององค์กรเป็นตัวตั้ง ไปด้วยความเป็นจริงของคุณสมบัติของบุคลากรว่ามีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำให้บรรลุภารกิจขององค์กรหรือไม่ วิเคราะห์การทำงาน ดูเนื้อหาหลักสูตรของการพัฒนา โดยต้องมั่นใจว่าเมื่อผ่านการพัฒนาบุคลากรแล้ว จะสามารถช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุผลได้ วิเคราะห์ตัวบุคคล เจาะลึกถึงความสามารถของบุคลากร ว่าหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพนั้นสามารถตอบคำถามตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ ควรทำแผนการพัฒนารายบุคคลระยะสั้น (รายปี) และระยะยาว (2-3 ปี) ทั้งนี้จะต้องไปผูกโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน และพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคคลในรูปแบบของ In-house training ที่ครอบคลุมทั้ง Core competencies, Managerial competencies และ Functional competencies เป็นประจำทุกปี โดยกำหนดวงเงินงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองของบุคลากร

ในแต่ละระดับเป็นรายบุคคลไว้ชัดเจน และสามารถยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น อีกทั้งควรพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ สามารถเป็นผู้สะท้อนคุณภาพการศึกษา และให้ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศได้ ตลอดจนควรมีการสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาทั้งในและต่างประเทศในสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่หรือการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่อย่างแท้จริง อันจะส่งผลให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

ข้อดีของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

บุคลากรมีทักษะในการทำงาน ทั้งในด้านการบริหารงานและทางด้านเทคนิคที่ลึกซึ้งกว้างขึ้นไปโดยปริยาย มองรอบด้านได้มากขึ้นเข้าใจงานที่แ่งมุมต่างๆ มากขึ้น ทำให้เกิดทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) Technical Skills ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ 2) Interpersonal Skills ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อการประสานงานและการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างส่วนงาน ตลอดจนภายในองค์กรและระหว่างองค์กร และ 3) Problem Solving Skills ทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้รู้จักหลักการหรือรู้จักเหตุรู้จักผล รู้จักวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก และการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด เมื่อบุคลากรเก่งขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง และสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

ข้อเสียของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

การอบรมบุคลากรพร้อมกันทั้งสำนักงาน โดยไม่ได้แยกตามตำแหน่งหน้าที่หรือ competency งานในแต่ละตำแหน่ง ทำให้ได้ความรู้ทั่วไปร่วมกันเท่านั้น เช่น การสร้างความสุขในการทำงาน ความสามัคคี เป็นต้น อีกทั้งวงเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้ใช้ในการพัฒนาของบุคลากรในแต่ละระดับไม่มีความสมดุล บางกรณีไม่เหมาะสมกับบุคคลนั้นๆ และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่มีการติดตามผลการพัฒนาอย่างจริงจัง ทำให้สูญเสียทรัพยากรด้านการลงทุนหรืองบประมาณอย่างสิ้นเชิง และบางกรณีไม่เพียงพอกับหลักสูตรที่ทันสมัยและมีความจำเป็นหรือหลักสูตรขั้นสูงสำหรับบุคลากรในระดับบริหาร ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาเมื่อเทียบกับบุคลากรของหน่วยงานอื่นหรือแม้แต่นักวิชาการหรือหน่วยงานราชการ

2. อภิปรายผล

1. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวน 12 สมรรถนะ พบว่า สมรรถนะที่มีอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอำนวยความสะดวก ทักษะในการสื่อสาร การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การประเมินคุณภาพ สมรรถนะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถในการจัดการข้อมูล ความสามารถในการวางแผน การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดเชิงระบบ นอกนั้นมีสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ตามลำดับ และสมรรถนะที่ต้องการให้มีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมากที่สุด ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ สมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน ทักษะในการสื่อสาร การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การอำนวยความสะดวก ความสามารถในการจัดการข้อมูล การคิดเชิงระบบ นอกนั้นมีสมรรถนะที่ต้องการให้มีในระดับปานกลาง ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การจัดการความรู้ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ สรุปผลสมรรถนะที่ต้องการและควรได้รับการพัฒนามากที่สุด คือ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การคิดเชิงระบบ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการจัดการข้อมูล การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ทักษะในการสื่อสาร การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การอำนวยความสะดวก

จากการศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีความต้องการที่จะพัฒนาสมรรถนะการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพ ความสามารถในการวางแผน ถือว่าเป็นสมรรถนะที่เหมาะสม เพราะมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ เพื่อพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายหลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษา

แห่งชาติ หากบุคลากรได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะดังกล่าวจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผลการวิจัยพบว่า รูปที่ได้ทำการรวบรวมศึกษา แนวคิด ทฤษฎี มีทั้งหมด 10 รูปแบบ และบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ให้ความสำคัญกับรูปแบบการพัฒนาตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับรูปแบบการพัฒนาตนเองที่บุคลากรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การฝึกอบรม รองลงมา ได้แก่ การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยง การฝึกงานในสถานการณ์จริง การประชุม การศึกษาดูงาน การสัมมนา การศึกษา การปฐมนิเทศ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ตามลำดับ สำหรับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ 3 อันดับแรก มีดังนี้ สมรรถนะการคิดเชิงระบบ มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การศึกษาดูงาน การประชุม และ การปฐมนิเทศ สมรรถนะการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การฝึกอบรม การเสนอแนะ และ การมีพี่เลี้ยง สมรรถนะการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การศึกษาดูงาน และ การฝึกอบรม สมรรถนะการจัดการกับความเร่งด่วนของงาน มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การประชุม การเสนอแนะ และ การมีพี่เลี้ยง สมรรถนะการจัดการความรู้ มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุม และ การสัมมนา สมรรถนะทักษะในการสื่อสาร มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุม และการมีพี่เลี้ยง สมรรถนะการประเมินคุณภาพ มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยง และ การฝึกงานในสถานการณ์จริง สมรรถนะการเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา และ การเสนอแนะ สมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การศึกษา การศึกษาดูงาน และ การประชุม สมรรถนะการอำนวยความสะดวก มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การฝึกงานในสถานการณ์จริง การมีพี่เลี้ยง และ การฝึกอบรม สมรรถนะความสามารถในการวางแผน มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การมีพี่เลี้ยง การฝึกอบรม และ การเสนอแนะ และ สมรรถนะความสามารถในการจัดการข้อมูล มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการนำมาใช้ ได้แก่ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ และ การประชุม

จากการศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีรูปแบบการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะ ได้แก่ การฝึกอบรม การเสนอแนะ และการมีพี่เลี้ยง ถือว่าเป็นรูปแบบการพัฒนาตนเองที่เหมาะสม เพราะมีสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งจะต้องพัฒนา ฝึกอบรม และให้การรับรองผู้ประเมินภายนอก กำกับดูแลและกำหนดมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก การฝึกอบรม ถือเป็น การให้ผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ ได้ถ่ายทอดความคิดประสบการณ์ไปยังกลุ่ม จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถของผู้ที่เข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการเสนอแนะ เป็นการเน้นอธิบายรายละเอียดของงาน เป้าหมาย คือ การนำผลของการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์อย่างใหม่จะถูกนำไปใช้อย่างถาวร โดยหัวหน้างานจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร และการมีพี่เลี้ยง เป็นการจับคู่บุคคล ระหว่างผู้มีประสบการณ์สูง กับบุคคลที่มีประสบการณ์น้อย พี่เลี้ยงจะคอยแนะนำกลยุทธ์ในการทำงาน และแลกเปลี่ยนความคิด สังเกตการทำงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาตนเอง

3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรควรพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น อุปกรณ์สำนักงาน เทคโนโลยีที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงาน ให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับองค์กร โดยยึดเอาภารกิจขององค์กรเป็นตัวตั้ง ไปด้วยความเป็นจริงของคุณสมบัติของบุคลากรว่ามีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำให้บรรลุภารกิจขององค์กรหรือไม่ วิเคราะห์การทำงาน ดูเนื้อหาหลักสูตรของการพัฒนา โดยต้องมั่นใจว่าเมื่อผ่านการพัฒนาบุคลากรแล้วจะสามารถช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุผลได้ วิเคราะห์ตัวบุคคล เจาะลึกถึงความสามารถของบุคลากร ว่าหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพนั้นสามารถตอบคำถามตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ ควรทำแผนการพัฒนาบุคลากรระยะสั้น (รายปี) และระยะยาว (2-3 ปี) ทั้งนี้จะต้องไปผูกโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน และพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคคลในรูปแบบของ In-house training ที่ครอบคลุมทั้ง Core competencies, Managerial competencies และ Functional competencies เป็นประจำทุกปี โดยกำหนดวงเงินงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองของบุคลากรในแต่ละระดับเป็นรายบุคคลไว้ชัดเจน และสามารถยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น อีกทั้งควรพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ สามารถเป็นผู้สะท้อนคุณภาพการศึกษา และให้

ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศได้ ตลอดจนควรมีการสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาทั้งในและต่างประเทศในสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่หรือการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่อย่างแท้จริง อันจะส่งผลให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

จากการศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่า ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จากกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ ที่กล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1. ความรู้ (Knowledge) 2. ทักษะ (Skill) 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Attribute) 4. บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Traits) 5. แรงจูงใจ (Motives) และตามการวิเคราะห์โครงสร้างและภารกิจของระบบสมรรถนะสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ของพิรชร บุญขัติพันธ์ และอัครเดช ไชยเพิ่ม ที่กำหนดกรอบตัวแบบสมรรถนะเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) จะทำให้บุคลากรทำงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าหาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีการวางนโยบายด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่สอดคล้องกับหลักแนวคิดข้างต้นจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในสายงานและทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

3.1.1 ควรพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน การจัดการความรู้ ทักษะในการสื่อสาร การประเมินคุณภาพ การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การอำนวยความสะดวก ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการข้อมูล

ข้อเสนอแนะ ควรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร และกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่มีอยู่ และควรมีการสร้างแรงจูงใจ

พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่ต้องการ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง และสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น และเกิดการพัฒนาศมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรได้รับโอกาสในการพัฒนาศมรรถนะของตนเองที่มีหลายรูปแบบ แต่คำนึงถึงสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่และสมรรถนะที่ตนเองต้องการพัฒนาเพิ่มเติม โดยมีการวางแผนพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้อาจเชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้สอดคล้องกับระบบการทำงานที่มีระบบและระเบียบเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ

3.1.3 ควรจะมีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนให้รู้วิธีเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ตลอดชีวิตจากหลายๆ แหล่ง และมีการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับขีดสมรรถนะ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก (In-depth)

3.2.2 ควรทำการวิจัยการประเมินผลสมรรถนะ ของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

3.2.3 ควรวิจัยติดตามประเมินผลความสำเร็จของรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ตามสมรรถนะ ตามแผนพัฒนาระยะสั้นและระยะยาว

3.2.4 ควรทำการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรต่างๆ ของบุคลากรในระยะต่อไป

3.2.5 ควรทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อหารูปแบบที่เหมาะสม ในการเสริมขีดสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

3.2.6 ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรขององค์กรอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- กุลวีณ์ วุฒิกร. (2559). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ดูแลผู้สูงอายุ*. (คุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญา คุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เกษรา เอี่ยมสะอาด. (2562). *การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา*. (รายงานการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- จารุเนตร เกื้อภักดิ์. (2559). *แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชวมงคลรัตนโกสินทร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย ศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิต พัฒนศิลป์*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชวมงคลรัตนโกสินทร์, นครปฐม.
- ชยาพล สุนทรวิวัฒนา. (2559). *แผนพัฒนาความรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลนันทอาและโพลีคลินิก*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2550). *การบริหารคนกับองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชียง เกาชิต. (2554). *สมรรถนะและคุณภาพบัณฑิตเศรษฐศาสตร์ในทัศนะของนายจ้าง*. (รายงานการ วิจัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ, กรุงเทพฯ.
- ณชิตา หิรัญพิชา. (2561). *ทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชวมงคลชัยบุรี*. (รายงานการวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราช มงคลชัยบุรี). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชวมงคลชัยบุรี, ปทุมธานี.
- เดือนใจ คลประเสริฐ. (2552). *การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน*. (คุษฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและการจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ประชาณัฐสยาม.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2552). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

- นฤชา ศิริวัฒน์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นนวัตกรรม*. (คุณฉวีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- นิรันดร์ เงินดี. (2550). *ศักยภาพการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลนิคมปราสาทอำเภอปราสาทจังหวัดสุรินทร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- บุญส่ง ลีละชาติ. (2559). *ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม. (2550). *ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ : กรณีศึกษาคำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี*” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ปราวีณา กุญแจทอง. (2557). *การสำรวจการใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ปรียาภัทร ศรีเพชร. (2558). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยระยอง จังหวัดระยอง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- พงศธร ลิมนเวทย์สกุล. (2559). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักด้วยองค์ประกอบร่วมของคุณลักษณะแรงงาน ในห่วงโซ่อุปทานธุรกิจการจัดงานแสดงสินค้าและนิทรรศการ*. (คุณฉวีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- พรสุดา ฮวบอินทร์. (2559). *ผลการพัฒนาครูตามโครงการพัฒนาครูด้วยการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring ที่มีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู: กรณีศึกษาสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ. (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

- พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. (2557). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม* (รายงานการวิจัยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม). สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม, สมุทรสงคราม.
- พิชญ วิชโยธิน. (2555). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย*. (คุชฎินิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจคุชฎินิพนธ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- พีรธร บุญรัตพันธุ์ และอัครเดช ไชยเพิ่ม. (2555). (รายงานฉบับสมบูรณ์ (แก้ไข)) *โครงการ การจัดจ้างวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ. (2548). *การจัดการทางการพยาบาลสู่การเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: สุขุมวิทการพิมพ์
- ภาวิทย์ ชินะโชติ. (2561). *รูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคล โดยใช้ทีมข้ามสายงานกลุ่มธุรกิจธนาคาร*. (คุชฎินิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุชฎินิพนธ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ภาวิน ชินะโชติ และคณะ. (2562). *ความสำเร็จทางธุรกิจของอุตสาหกรรมรีไซเคิลในประเทศไทย*. (รายงานการวิจัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ภิญโญ สาธร. (2550). *หลักบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช
- ขยงทช ขศย์ขง. (2564, 31 พฤษภาคม). *ความหมายและกระบวนการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/176809>
- รัตนภรณ์ บุญนุช. (2555). *การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- รุ่งรัตนา บุญ-หลง. (2560 – 2561). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0*. (รายงานการวิจัยสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี). สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, กรุงเทพฯ.

- วราณี สัมฤทธิ์. (2557). การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาความสามารถในการผลิตงานวิจัยในชั้นเรียนของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. (คุณฉวีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2561, 31 พฤษภาคม). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%93%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3>
- วิมลทิพย์ มลิกพันธ์ และคณะ. (2562). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเด็กและเยาวชนของหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการงานเด็กและเยาวชน. (รายงานการวิจัยกรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์). สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, กรุงเทพฯ.
- วีระวัฒน์ ดวงใจ. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 23. (คุณฉวีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สิวพร ภมรประวัตติ. (2560). การจัดวางระบบการสอนงานและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสอนงาน. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน.
- สังวาลย์ เชื้อนคำ. (2554). การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการสอนของโรงเรียนวาริชียงใหม่. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สมคิด บางโม. (2553). องค์การและการจัดการ: *Organization and management*. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ *Competency Based Learning*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ศิริพัฒนาอินเตอร์พรีนซ์
- สุรพล สุยะพรหมและคณะ. (2555). *ทฤษฎีองค์กรและการจัดการเชิงพุทธ*. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: บริษัท ประชมช่าง จำกัด.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2553). *รวมกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ สมศ.* กรุงเทพฯ: สมศ.
- _____. (2563). *คู่มือการปฏิบัติงานหน่วยตรวจสอบงานภายใน*. กรุงเทพฯ: สมศ.
- _____. (2563). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563*. กรุงเทพฯ: สมศ.
- _____. (2564, 2 ตุลาคม). *ความเป็นมาของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)*. สืบค้นจาก <http://www.onesqa.or.th/th/profile/874/>
- _____. (2564). *แผนกลยุทธ์ สมศ. 2564-2566*. กรุงเทพฯ: สมศ.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวลักษณ์ ฉายรุ่ง. (2557). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจ โรงแรม เขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา , สงขลา.
- อัจฉรา หล่อตระกูล. (2557). *การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ” (คุษุณินิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรคุษุณินิต)*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- อารยา มูลทองขุน. (2561). *การพัฒนาทักษะวิศวกรรมของผู้บริหารช่าง กรณีศึกษาบริษัทผลิตไฟฟ้าเอกชนแห่งหนึ่ง*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อากรณั ภู่วิทยพันธ์. (2550). *Career development in practice* กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์
- Butler, Jocelyn A. (1992). *Staff Development. Education Northwestern*. 3-4. Retrieved from <https://educationnorthwest.org/sites/default/files/StaffDevelopment.pdf>
- Department of Public Service and Administration. (2015). *Human Resource Development For the Public Service*. Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cpsi/unpan029367.pdf>
- David C. McClelland. (2014). *Iceberg Model & McClelland Theory*. Retrieved from <https://www.studymode.com/essays/Hrd-Iceberg-Model-McClelland-Theory-48391923.html>

David C. McClelland and David H. Burnham. (2003). *Power Is the Great Motivator*. Retrieved from <https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator>

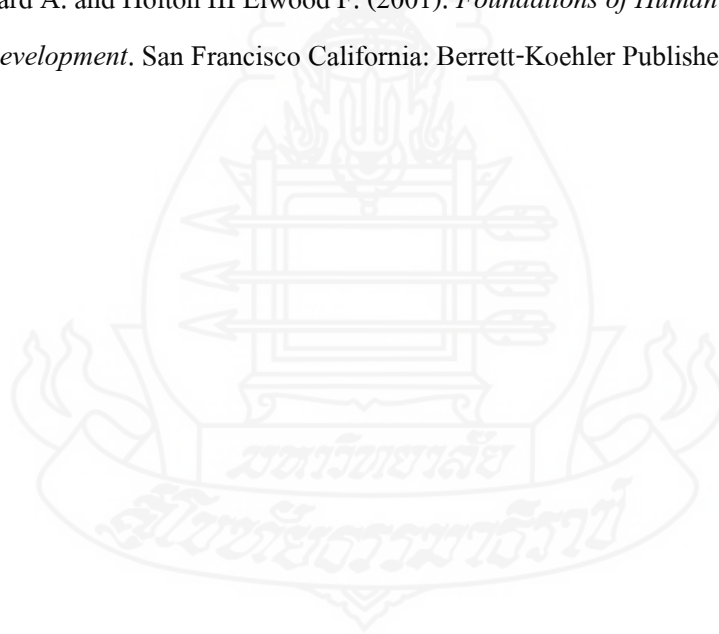
Gilley Jerry W. Egglund Steven A. and Gilley Ann Maycunich. (2002). *Principles Of Human Resource Development 2nd Edition*. New York United States: basic books.

HR Note. (2019). *Human Resource Development : HRD*. Retrieved from <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190423-human-resource-development/>

Mokhtar Ranjbar and Muhammad Absalan. (2015). *Effect of organizational learning on human resource development (case study: Payam Noor University in Fars province)*. Retrieved from <http://jsrad.org/wp-content/2015/Issue%204,%202015/24%202015-2-4-168-172.pdf>

Nadler Leonard. and Nadler Zeace. (1990). *The Handbook of Human Resource Development 2nd Edition*. New Jersey United States: Wiley.

Swanson Richard A. and Holton III Elwood F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๑๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

น/ เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์จิราภรณ์ สุธัมมสภา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุภาภรณ์ สุวรรณชนะรา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษารูปแบบการพัฒนา
บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)” ตามโครงการวิทยานิพนธ์
ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับ
ความเห็นชอบเบื้องต้นจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณี ชินะโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่ง
แล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียด
เพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๔๖-๑๔๕๕๑๔๐

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณี ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖

โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒



ที่ ยว ๐๖๐๒.๓๗/บ ๕๑๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๗ เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณอัญมณี วัฒนรัตน์

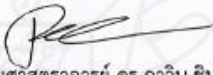
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุภาภรณ์ สุวรรณชนะรา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษารูปแบบการพัฒนา
บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)" ตามโครงการวิทยานิพนธ์
ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับ
ความเห็นชอบเบื้องต้นจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่ง
แล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียด
เพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๖-๓๔๕๕๑๔๐

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-b

โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕/๑๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

พ. เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณชญาณิชฐ์ ดุลยเกษม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุภาภรณ์ สุวรรณชระว นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษารูปแบบการพัฒนา
บุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)” ตามโครงการวิทยานิพนธ์
ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับ
ความเห็นชอบเบื้องต้นจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่ง
แล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียด
เพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๔๖-๑๔๕๕๑๔๐

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๘๘๑-๖

โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และเชิงโครงสร้างของแบบสอบถาม

| ชื่อ-สกุล | ตำแหน่ง |
|--------------------------------------|---|
| 1. รองศาสตราจารย์จักรกรณ์ สุรัมย์สภา | อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช |
| 2. นางสาวชญานิษฐ์ คุลเกษม | หัวหน้างานทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |
| 3. นางสาวอัญมณี วัฒนรัตน์ | นักวิชาการภารกิจประเมินและรับรอง สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และกำลังศึกษาในหลักสูตรรัฐ ประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |





ภาคผนวก ข
เครื่องมือวิจัย

แบบสัมภาษณ์ของการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

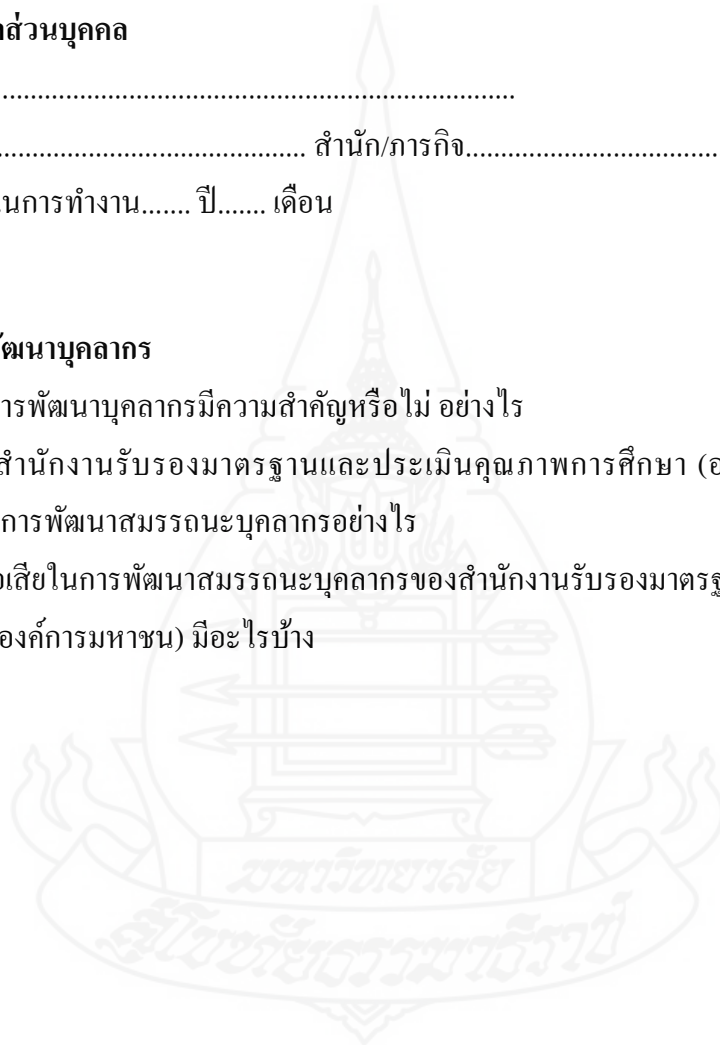
ชื่อ-สกุล.....

ตำแหน่ง..... สำนัก/ภารกิจ.....

ประสบการณ์ในการทำงาน..... ปี..... เดือน

ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากร

1. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านคิดว่าสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างไร
3. ข้อดีและข้อเสียในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีอะไรบ้าง



แบบสอบถามของการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน

คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

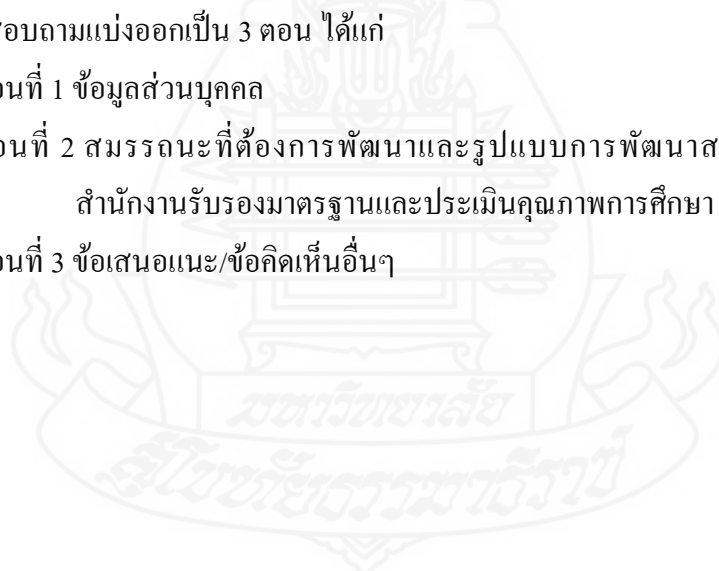
1. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
2. เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นอื่นๆ



ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. ตำแหน่งงาน

- หัวหน้าภารกิจ หัวหน้างาน นักวิชาการ
 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ลูกจ้างชั่วคราว

2. สำนัก/ภารกิจ/งาน

สำนักประเมินและรับรอง

- ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1
 ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2
 ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาด้านการอาชีวศึกษา
 ภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

สำนักพัฒนาและส่งเสริม

- ภารกิจพัฒนาระบบประเมิน ภารกิจส่งเสริมและพัฒนาสัมพันธ

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

- ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ ภารกิจพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์

สำนักสนับสนุนการปฏิบัติงาน

- ภารกิจอำนวยการ ภารกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- 0 – 5 ปี 5 – 10 ปี 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

คำอธิบายสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มี 12 สมรรถนะ ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) คือ เข้าใจในหลักการและเทคนิคการคิดเชิงระบบ สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของงานและความสัมพันธ์ของงานต่างๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนผังกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกับงานอื่นๆ

2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result oriented) คือ เข้าใจในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการทำงาน รวมทั้งสามารถหาแนวทาง หรือวิธีการทำงานเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน พร้อมทั้งหามาตรการในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม
3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Leadership to change) คือ เข้าใจและเห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถสร้างศักยภาพของความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (Dealing with urgency) คือ เข้าใจในงานที่มีความสำคัญแตกต่างกัน ควบคุมตนเองเมื่อเผชิญกับงานที่เร่งด่วน สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานตามความเร่งด่วนที่เปลี่ยนแปลง
5. การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือ เข้าใจในหลักการและวิธีการบริหารจัดการความรู้ และสามารถปฏิบัติการให้เกิดการจัดการความรู้ได้ รวมทั้งดำเนินกิจกรรมให้เกิดการจัดการความรู้ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้อื่นตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
6. ทักษะในการสื่อสาร (Communication skill) คือ การฟัง พูด อ่าน และเขียน ที่สามารถรับรู้ เข้าใจ บันทึก และนำไปสู่การถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจในความหมาย ที่ถูกต้อง ตรงกัน และได้ใจความสำคัญครบถ้วน ด้วยวิธีการที่เป็นระบบ
7. การประเมินคุณภาพ (Quality assessment) คือ เข้าใจในหลักการและเทคนิคการประเมินคุณภาพภายนอก รวมทั้งวางกรอบแนวทาง หรือวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกสำหรับสถานศึกษาในระดับต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมรับการประเมิน สามารถชี้ถึงข้อบกพร่อง และหาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ตลอดจนจัดทำรายงานความก้าวหน้า และให้ข้อเสนอแนะในเบื้องต้นได้
8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาผู้อื่น (Supporting and Empowerment) คือ เข้าใจในธรรมชาติของบุคคล และหลักการในการพัฒนาศักยภาพตามความแตกต่าง สามารถประเมินศักยภาพของบุคคล นำไปสู่การกระตุ้นและผลักดันให้บุคคลแสดงออกถึงศักยภาพของตนเองอย่างเป็นประโยชน์ได้

| สมรรถนะของบุคลากร สำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) | ระดับในการพัฒนา (สมรรถนะที่มีอยู่) | | | | | ระดับในการพัฒนา (สมรรถนะที่ต้องการให้มี) | | | | |
|--|---------------------------------------|-----|---------|------|------------|---|-----|---------|------|------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | | | | | | | | | | |
| 5. การจัดการความรู้ | | | | | | | | | | |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | | | | | | | | | | |
| 7. การประเมินคุณภาพ | | | | | | | | | | |
| 8. การเสริมสร้าง ความสามารถและ พัฒนาผู้อื่น | | | | | | | | | | |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | | | | | | | | | | |
| 10. การอำนวยความสะดวก | | | | | | | | | | |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | | | | | | | | | | |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | | | | | | | | | | |

คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาตนเอง มี 10 รูปแบบ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่มาทำงานใหม่ได้ทราบถึงแนวปฏิบัติงานด้านต่างๆ
2. การประชุม (Conference) เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุม แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อแก้ปัญหาให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

3. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the Job Training) เป็นเครื่องมือที่ทำโดยการสอนงาน และให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริงเน้นการพัฒนาทักษะในงานเฉพาะทาง เพื่อให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว
4. การฝึกอบรม (Training) เป็นการให้ผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความคิดประสบการณ์ ไปยังกลุ่ม จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถของผู้ที่เข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การมีพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการจับคู่บุคคล ระหว่างผู้มีประสบการณ์สูง กับบุคคลที่มีประสบการณ์น้อย พี่เลี้ยงจะคอยแนะนำกลยุทธ์ในการทำงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสังเกตการทำงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาตนเอง
6. การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนา โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาระดับที่สูงขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต เป็นการช่วยให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต
7. การศึกษาดูงาน (Study Visit) เป็นการที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ หรือสังเกตการทำงานขององค์กรอื่นว่าสถานที่นั้นๆ เป็นอย่างไร และมีขั้นตอนการทำงานอย่างไร
8. การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่องานในองค์กร เสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร ให้ทุกคนตระหนักว่างานในทุกกลุ่มงาน ล้วนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน
9. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมมีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณา และเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนเสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้ และแนวทาง เพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน
10. การเสนอแนะ (Coaching) เป็นการเน้นอธิบายรายละเอียดของงาน จะเป็นการสอนในที่ทำงานหรือสอนนอกพื้นที่ก็ได้ เป้าหมาย คือ การนำผลของการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์อย่างใหม่จะถูกนำไปใช้อย่างถาวร โดยหัวหน้างานจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

2.2 ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาตนเองต่อไปนี้มีความสำคัญในระดับใด

| รูปแบบการพัฒนาตนเอง | ระดับความสำคัญ | | | | |
|------------------------------|----------------|-----|---------|------|------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1. การปฐมนิเทศ | | | | | |
| 2. การประชุม | | | | | |
| 3. การฝึกงานในสถานการณ์จริง | | | | | |
| 4. การฝึกอบรม | | | | | |
| 5. การมีพี่เลี้ยง | | | | | |
| 6. การศึกษา | | | | | |
| 7. การศึกษาดูงาน | | | | | |
| 8. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน | | | | | |
| 9. การสัมมนา | | | | | |
| 10. การเสนอแนะ | | | | | |

2.3 ท่านคิดว่าสมรรถนะต่อไปนี้ควรใช้รูปแบบใดในการพัฒนา

| รูปแบบการพัฒนาตนเอง | |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. การปฐมนิเทศ | 6. การศึกษา |
| 2. การประชุม | 7. การศึกษาดูงาน |
| 3. การฝึกงานในสถานการณ์จริง | 8. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน |
| 4. การฝึกอบรม | 9. การสัมมนา |
| 5. การมีพี่เลี้ยง | 10. การเสนอแนะ |

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 1-10 (รูปแบบการพัฒนาตนเอง) ที่ท่านคิดว่าควรใช้พัฒนาตนเองตาม
สมรรถนะต่อไปนี้มากที่สุด

| กลุ่มสมรรถนะ | รูปแบบการพัฒนาตนเอง | | | | | | | | | |
|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. การคิดเชิงระบบ | | | | | | | | | | |
| 2. การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ | | | | | | | | | | |
| 3. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | | | | | | | | | | |
| 4. การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน | | | | | | | | | | |
| 5. การจัดการความรู้ | | | | | | | | | | |
| 6. ทักษะในการสื่อสาร | | | | | | | | | | |
| 7. การประเมินคุณภาพ | | | | | | | | | | |
| 8. การเสริมสร้างความสามารถและพัฒนา ผู้อื่น | | | | | | | | | | |
| 9. การบริหารเชิงกลยุทธ์ | | | | | | | | | | |
| 10. การอำนวยความสะดวก | | | | | | | | | | |
| 11. ความสามารถในการวางแผน | | | | | | | | | | |
| 12. ความสามารถในการจัดการข้อมูล | | | | | | | | | | |

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้บริหารที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และสรุปคำสัมภาษณ์



รายชื่อผู้บริหารระดับสูง

| ชื่อ-สกุล | ตำแหน่ง |
|---------------------------------|---|
| 1. ดร.นันทา หงวนตัด | รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |
| 2. ดร.วรวิษ ภาสาวสุวัต | รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |
| 3. ดร.ชนิษฐา ตั้งวารสิทธิชัย | รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |
| 4. นายกมล อุ่นชู | หัวหน้าสำนักสนับสนุนการปฏิบัติงาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |
| 5. ดร.นภากร สังกแสง | หัวหน้าสำนักประเมินและรับรอง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |
| 6. นางสาวมาลัย ศรีศิริรุ่งโรจน์ | หัวหน้าสำนักพัฒนาและส่งเสริม สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |
| 7. ดร.สมยศ ชีแจง | หัวหน้าสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |

แบบสัมภาษณ์คนที่ 1 (รองผู้อำนวยการ)

1. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรรวมถึงการฝึกอบรมซึ่งให้โอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ การกระจายทรัพยากรที่เป็นประโยชน์สำหรับงานของบุคลากรและกิจกรรมการพัฒนาอื่นๆ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการมีพลวัตและมุ่งเน้นการเติบโตทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพที่ไม่จำกัด ศักยภาพสามารถใช้ได้โดยการสร้างสภาพการเรียนรู้ที่สามารถระบุ นำมาใช้ในการปฏิบัติงานและดึงความสามารถของคนออกมาใช้ได้อย่างต่อเนื่องเหมาะสม ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกรอบในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถส่วนบุคคลและองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมถึงโอกาสต่างๆ เช่น การฝึกอบรมบุคลากร การพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพของบุคลากรสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และการพัฒนาประสิทธิภาพการฝึกสอน การให้คำปรึกษา การวางแผนสืบทอด การระบุตัวตนของบุคลากรที่สำคัญการช่วยเหลือค่าเล่าเรียนและการพัฒนาองค์กร จุดเน้นของการพัฒนาบุคลากรในทุกด้านคือ การพัฒนาบุคลากรที่เหนือกว่า เพื่อให้องค์กรและบุคลากรแต่ละคนสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงานในการให้บริการแก่ลูกค้าของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) อาจใช้การฝึกอบรมหลักสูตร หรือการพัฒนาบุคลากรอาจเป็นทางการเช่นเดียวกับการฝึกสอนบุคลากรโดยผู้เชี่ยวชาญหรือโดยผู้บริหาร องค์กรที่มีสุขภาพดีเชื่อมั่นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และครอบคลุมฐานทั้งหมดนี้

2. ท่านคิดว่าสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างไร

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรจากการวิเคราะห์องค์กรว่าพันธกิจการดำเนินการหลักขององค์กรคืออะไร แต่ละตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรต้องเหมือนจิ๊กซอร์ที่ต่อประกอบร้อยเรียงกันจนเป็นภาพของทั้งองค์กร ให้บุคลากรที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งมีความรู้เกี่ยวกับองค์กร โดยยึดเอาภารกิจขององค์กรเป็นตัวตั้ง ให้ความสำคัญจริงของคุณสมบัติของบุคลากรว่ามีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำให้บรรลุภารกิจขององค์กรหรือไม่ วิเคราะห์การทำงาน คุณเนื้อหาหลักสูตรของการพัฒนา โดยต้องมั่นใจว่าเมื่อผ่านการ

พัฒนาบุคลากรแล้วจะสามารถช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุผลได้ วิเคราะห์ตัวบุคคล เจาะลึกถึงความสามารถของบุคลากร ว่าหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถตอบคำถามตามความต้องการขององค์กรหรือไม่

3. ข้อดีและข้อเสียในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีอะไรบ้าง

ข้อดีของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ การอบรมที่มีในปัจจุบันทำให้บุคลากรมีทักษะรอบด้านมากขึ้น บุคลากรปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานหลายๆ หน้าที่มากขึ้น ทำให้บุคลากรมีทักษะในการทำงาน ทั้งในด้านการบริหารงานและทางด้านเทคนิคที่ลึกซึ้งกว้างขึ้นไปโดยปริยาย มองรอบด้านได้มากขึ้นเข้าใจงานที่แง่มุมต่างๆ มากขึ้น เมื่อบุคลากรเก่งขึ้นจะส่งผลต่อผลงานขององค์กรที่ดีขึ้นด้วยเช่นกัน

ข้อเสียของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ การอบรมบุคลากรพร้อมกันทั้งสำนักงานโดยไม่ได้แยกตามตำแหน่งหน้าที่หรือ competency งานในแต่ละตำแหน่ง ทำให้ได้ความรู้ทั่วไปร่วมกันเท่านั้น เช่น การสร้างความสุขในการทำงาน ความสามัคคี เป็นต้น แต่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในการทำงานได้ การพัฒนาบุคลากรควรคำนึงถึงตัวบุคคลในแต่ละตำแหน่งจึงเป็นประเด็นสำคัญ อีกประการหนึ่งคือการพัฒนาบุคลากรให้เป็นตาม competency ที่มีความทันสมัยเหมาะสมกับการทำงานในยุค digital ที่ปัจจุบันการดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนจะต้องมีการปรับตัวให้สามารถบรรลุภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กรภายใต้บริบทของสังคมและการนำเทคโนโลยีต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป มาสนับสนุนหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบช่องทางในการดำเนินงาน

แบบสัมภาษณ์คนที่ 2 (รองผู้อำนวยการ)

1. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

1. เป็นการเพิ่มทักษะ (Skill-Training) ให้กับบุคลากร โดยเฉพาะในงานที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาแนวคิด เทคโนโลยี หรือกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่ทันสมัยอยู่เสมอ

2. เป็นการเตรียมการบุคลากรด้าน โครงสร้างอัตรากำลัง และการเตรียมการบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. ท่านคิดว่าสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างไร

การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีความครอบคลุมทักษะที่สำคัญทั้งสามด้าน โดยมีเนื้อหาหรือหลักสูตรที่เข้มข้นแตกต่างกันในแต่ละระดับหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ

1. ควรมีแนวนโยบายในการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกปี โดยกำหนดวงเงินงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองของบุคลากรในแต่ละระดับเป็นรายบุคคลไว้ชัดเจน และสามารถยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น

2. ควรมีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคคลในรูปแบบของ In-house training ที่ครอบคลุมทั้ง Core competencies, Managerial competencies และ Functional competencies เป็นประจำทุกปี

3. ข้อดีและข้อเสียในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีอะไรบ้าง

ข้อดีของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ ทำให้เกิดทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

1. Technical Skills ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่

2. Interpersonal Skills ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อการประสานงานและการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ตลอดจนภายในองค์กรและระหว่างองค์กร

3. Problem Solving Skills ทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้รู้จักหลักตรรกะหรือรู้จักเหตุรู้จักผล รู้จักวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก และการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

ข้อเสียของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ

1. งบประมาณประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้ใช้ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในแต่ละระดับไม่เพียงพอกับหลักสูตรที่ทันสมัยและมีความจำเป็น หรือหลักสูตรขั้นสูงสำหรับบุคลากรในระดับบริหาร ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาเมื่อเทียบกับบุคลากรของหน่วยงานอื่นหรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานราชการ

2. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะในรูปแบบ In-house training ยังไม่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นการจัดรวมกันสำหรับบุคลากรทั้งหมดของสำนักงาน เนื่องจากแต่ละส่วนงานมีรายละเอียดในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน



แบบสัมภาษณ์คนที่ 3 (รองผู้อำนวยการ)

1. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบุคลากรเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร การพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการทำงานให้ตรงตามพันธกิจขององค์กร จะทำให้องค์กรมีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์

2. ท่านคิดว่าสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างไร

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ สามารถเป็นผู้สะท้อนคุณภาพการศึกษา และให้ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศได้ นอกจากนี้บุคลากรที่เป็นฝ่ายสนับสนุนควรมีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้มีความรวดเร็ว คล่องตัวตามลักษณะขององค์การมหาชนเพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจและบรรลุมิติทัศน์ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) คือ “สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นหน่วยประเมินคุณภาพภายนอกที่ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ สามารถสะท้อนคุณภาพการศึกษา และให้ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ”

3. ข้อดีและข้อเสียในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีอะไรบ้าง

ข้อดีของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เกิดความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ

ข้อเสียของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ กรณีการพัฒนาบุคลากร ไม่เหมาะสมกับบุคคลนั้นๆ และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่มีการติดตามผลการพัฒนาอย่างจริงจัง ทำให้สูญเสียทรัพยากรด้านการลงทุน หรืองบประมาณอย่างสิ้นเชิง

แบบสัมภาษณ์คนที่ 4 (หัวหน้าสำนักสนับสนุนการปฏิบัติงาน)

1. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

การพัฒนาบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญให้การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะถือเป็นฟันเฟืองสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง

2. ท่านคิดว่าสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างไร

ตามมาตรา 49 วรรคหนึ่ง กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา ที่มีใช้การจัดการอุดมศึกษาซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หรือกระทรวงอื่น เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ของสำนักงานไม่ว่าอยู่ในตำแหน่งใด ย่อมควรได้รับการอบรมพัฒนาศักยภาพก่อนเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทและวิธีการทำการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของหน่วยงาน โดยให้ทุกสำนัก/ภารกิจ มีหน้าที่ผลัดเปลี่ยนกันมาบรรยายให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่ ตลอดจนควรมีการสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาทั้งในและต่างประเทศในสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่หรือการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่อย่างแท้จริง อันจะส่งผลให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีความพยายามในการพัฒนาหลักสูตรให้แก่เจ้าหน้าที่ตามตำแหน่งและวิชาชีพ

3. ข้อดีและข้อเสียในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีอะไรบ้าง

ข้อดีของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ บุคลากรได้รับประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาศักยภาพและส่งผลให้องค์กรให้เกิดการพัฒนายิ่งขึ้นไป

ข้อเสียของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ การส่งบุคลากรเข้าอบรมและพัฒนาความรู้ในหลักสูตรชั้นสูงตามวิชาชีพหรือหลักสูตรที่มีความจำเป็น หากไม่มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ และการติดตามผล/ประเมินผลการพัฒนาตนเอง อาจทำให้องค์กรสูญเสียงบประมาณในการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรได้



แบบสัมภาษณ์คนที่ 5 (หัวหน้าสำนักประเมินและรับรอง)

1. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญเพราะบุคลากรเป็นทรัพย์สินขององค์กร หากไม่มีการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงทันสถานการณ์ บุคลากรที่มีอยู่ก็จะกลายเป็นข้อบกพร่อง ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อ core functions และ supportive functions ขององค์กร

2. ท่านคิดว่าสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างไร

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายและให้ความสำคัญด้านการเรียนรู้ส่วนบุคคลเพราะแต่ละคนมีความหลากหลาย รวมถึงลักษณะงานมีความแตกต่างกัน การจัดอบรมรายครั้งของระดับองค์กร เช่น อบรมการสื่อสาร อบรมการทำงานเป็นทีม ไม่สามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมากขึ้น รวมถึงไม่สามารถนำความรู้เหล่านี้ไปใช้กับการทำงานได้ ดังนั้น สำนักงานจึงควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. ควรมีการตั้งเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรที่เฉพาะเจาะจงก่อน เช่น นักวิชาการสำนักประเมินและรับรองควรมีความรู้ด้านการประเมินในรูปแบบต่างๆ และเห็นภาพใหญ่ของการทำงานของตนเอง ส่วนนักวิชาการสำนักพัฒนาและส่งเสริม ควรมีความรู้ด้านการประเมินเช่นกัน และความรู้ด้านการพัฒนาผู้ประเมิน จะเห็นได้ว่าเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรไม่สามารถมองเฉพาะภาพรวมระดับองค์กรได้ แต่ต้องมองถึงระดับกลุ่มงานและบุคคล เพื่อให้การพัฒนาเกิดผลที่นำไปใช้กับงานจริงๆ ได้

2. ควรทำแผนการพัฒนารายบุคคลระยะสั้น (รายปี) และระยะยาว (2-3 ปี) ทั้งนี้ต้องไปผูกโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน

3. ควรเป็นการพัฒนาที่ไม่เน้น one-shot training เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์และ on-the-job training

4. ควรให้หัวหน้ากลุ่มงานวางแผนพัฒนาร่วมกับเจ้าหน้าที่เพื่อจะได้เห็นภาพตรงกัน และวางแผนการพัฒนาได้อย่างตรงประเด็น

3. ข้อดีและข้อเสียในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีอะไรบ้าง

ข้อดีของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรเป็นเป้าหมายหนึ่งของการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคน ซึ่งโอกาสที่จะได้เรียนรู้เป็นทางหนึ่งในการ บรรลุเป้าหมายของชีวิต

ข้อเสียของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ใช้การฝึกอบรมเป็นหลัก ควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรด้วย เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและตอบโจทย์ตามสมรรถนะและพันธกิจขององค์กร



แบบสัมภาษณ์คนที่ 6 (หัวหน้าสำนักพัฒนาและส่งเสริม)

1. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจาก บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร เมื่อบุคคลมีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเนื้องานที่ทำมากขึ้น จะทำให้เกิดข้อผิดพลาดต่างๆ รวมถึงระยะเวลาในการปฏิบัติงานลดลง สามารถเพิ่มผลผลิตและผลลัพธ์ได้มากขึ้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันกับความเจริญ สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างเต็มภาคภูมิ

2. ท่านคิดว่าสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างไร

สำนักงานควรมีนโยบายพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ทั้งด้านความรู้ความสามารถ และจริยธรรมเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่

1. นโยบายการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร ระยะสั้น (รายปี) ซึ่งจะมีการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และความชำนาญวิชาชีพให้มีประสิทธิภาพเป็นรายบุคคล
2. นโยบายในการฝึกอบรม หลักสูตรพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมให้บุคคลในแต่ละระดับงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือ โครงการ Knowledge Sharing

3. ข้อดีและข้อเสียในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีอะไรบ้าง

ข้อดีของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง และสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

ข้อเสียของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาค่อนข้างสูง

แบบสัมภาษณ์คนที่ 7 (หัวหน้าสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์)

1. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ จะช่วยทำให้องค์กรมีแนวโน้มในการพัฒนาและเติบโต เนื่องจากบุคลากรคือส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งศักยภาพของคนย่อมส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร องค์กรที่เต็มไปด้วยบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจทำให้องค์กรหยุดการเติบโต

2. ท่านคิดว่าสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างไร

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ควรมีนโยบายในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ เนื่องจากปัจจุบันไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าทุกคนต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง โดยเฉพาะกับบุคลากรในสำนักงาน หากนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติอาจทำให้ขั้นตอนในการทำงานลดลงและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

2. การพัฒนาด้านจิตใจของบุคลากร อาจจะเป็นเรื่องยากและค่อนข้างนามธรรมแต่โดยส่วนตัวเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีความสุขในการมาทำงานจะทำให้ผลงานที่ทำออกมามีคุณภาพมากกว่าการทำงานตามหน้าที่อาจจะเริ่มโดยการเพิ่มนักจิตวิทยาหรือจิตแพทย์เพื่อให้คำปรึกษากับบุคลากรที่รู้สึกเครียดหรือกดดันต่อสภาพของงาน

3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น อุปกรณ์สำนักงาน เทคโนโลยีที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงาน ส่วนตัวเชื่อว่าต่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพแต่ถ้าอุปกรณ์ไม่เอื้ออำนวยผลของงานก็ออกมาได้ไม่ดีเท่าที่ตั้งใจไว้

4. พัฒนาระบบการทำงานที่มีระบบและระเบียบ เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ ไม่ควรมีการเลือกที่รักมักที่ชัง มีมาตรฐานในการดำเนินการ

5. การพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ส่วนตัวเชื่อว่าการทำงานไปเรื่อยๆ นานๆ อาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรลดลง การสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานจะช่วยลด

ความเบื่อก่อนในการทำงานได้ ไม่ได้หมายความว่าความแก่เงินอาจเป็นคำชมเชย ของขวัญหรือสวัสดิการในด้านต่างๆ

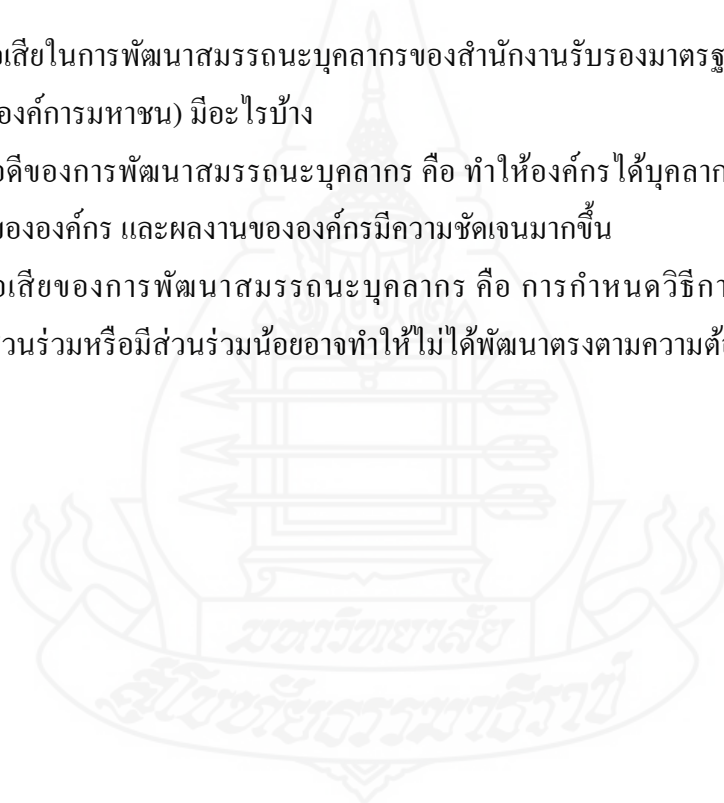
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่มีในการพัฒนาองค์กรเนื่องจากใช้ในการวัดการทำงานของบุคลากรในสำนักงานว่าสำเร็จผลหรือไม่ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่ยืดเยื้อจนเกินไปเพราะอาจทำให้บุคลากรต้องทำงานเพิ่มมากขึ้นไป

7. การเชื่อมทัศนคติ บุคลิกภาพ ของบุคลากรทุกรุ่น เนื่องจากในสำนักงานมีความแตกต่างในการทำงานค่อนข้างมาก วิธีการทำงานจะเป็นไปตามรุ่นของตนเองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาระหว่างรุ่นเนื่องจากมุมมองที่ไม่ตรงกัน ตรงนี้เป็นสิ่งที่ควรพัฒนาขึ้น

3. ข้อดีและข้อเสียในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีอะไรบ้าง

ข้อดีของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ ทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานขององค์กร และผลงานขององค์กรมีความชัดเจนมากขึ้น

ข้อเสียของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ การกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร หากบุคลากรไม่มีส่วนร่วมหรือมีส่วนร่วมน้อยอาจทำให้ไม่ได้พัฒนาตรงตามความต้องการของตนเอง



ประวัติผู้วิจัย

| | |
|------------------|---|
| ชื่อ | นางสาวสุภาภรณ์ สุวรรณชะรา |
| วัน เดือน ปีเกิด | 6 ธันวาคม 2534 |
| สถานที่เกิด | จังหวัดขอนแก่น |
| ประวัติการศึกษา | ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม พ.ศ. 2556 |
| สถานที่ทำงาน | สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |
| ตำแหน่ง | เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาด้านการอาชีวศึกษา |

