

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในเวทีโลก มีการพัฒนาระบบการเมือง เศรษฐกิจ การค้า เทคโนโลยี และระบบสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจต้องปรับตัว และแสวงหาวิธีบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาเพื่อให้องค์กร สามารถฝ่าฟันกับวิกฤติที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรที่จะอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันสูง และปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องเป็นองค์กรที่มีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน รู้เท่าทันถึง สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาและยกระดับองค์กรจาก สถานะปัจจุบันให้ไปถึงสถานะที่ต้องการในอนาคตได้ ผลกระทบจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงเมื่อปี 2540 ทำให้รัฐบาลต้องเร่งปฏิรูประบบราชการเพื่อฟื้นฟูสภาพของ ประเทศให้กลับมาอยู่ในสถานะปกติอย่างรวดเร็ว รวมทั้งวางโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหาร ราชการเพื่อพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน นำความผาสุกมาสู่ประชาชน รัฐบาลสมัย นายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบ บริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กำหนดหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง และ สังคมที่ดี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลัก ความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมร่วมกันพัฒนาประเทศภายใต้ หลักทั้ง 6 ประการดังกล่าว ต่อมาในรัฐบาลสมัยพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร ได้ประกาศ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนด ให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ ได้แก่

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ
3. มีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์

6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หลักการนี้ จึงเป็นแนวทางที่สำคัญในยุคปัจจุบันที่ภาคราชการ จะต้องบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายทั้ง 7 ประการ โดยกำหนดให้ส่วนราชการระดับกรม และจังหวัดทั้งหมดจัดทำคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และเข้าร่วมในระบบการประเมินผลเพื่อรับสิ่งจูงใจ ซึ่งเป็นไปตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ 4 มิติ คือมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีวิธีการบริหารราชการในเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเป้าหมายมากขึ้นโดยการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายพันธกิจที่ส่วนราชการต้องการให้ชัดเจน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ รวมทั้งกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงาน และวัดระดับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ได้สารสนเทศที่ระบุจุดแข็งจุดอ่อนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์ให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้ โดยในการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นการทำงานตามพันธกิจ และสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างองค์กรเพื่อร่วมกันผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ซึ่งกรอบและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐจะเป็นไปตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ประการคือ หลักการบริหารทุนมนุษย์ หลักการกระจายอำนาจ หลักความรับผิดชอบร่วม หลักคุณธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) ที่ให้ความสำคัญกับการทำให้ทรัพยากรบุคคลสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับองค์กร และมีความพยายามที่จะวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล ดังคำกล่าวของ David (2001 อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) ที่ว่าหากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม มีความพร้อมรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ โดยมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการนั้นเป็นผลที่เกิดจาก

การบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุจึงได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จไว้ 5 ด้าน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547: 20)

มติที่ 1 มติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทาง และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1.1 ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 ส่วนราชการมีการวางแผน และบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ กล่าวคือ กำลังคนมีขนาด และสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ และความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (workforce analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคน และมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

1.3 ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่ และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (talent management)

1.4 ส่วนราชการมีแผนการสร้าง และแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน

มติที่ 2 มติด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR transactional activities) มีลักษณะดังนี้

2.1 กิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้อง และทันเวลา (accuracy and timeliness)

2.2 ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ได้จริง

2.3 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (value for money)

2.4 มีการนำเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR automation)

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผล ดังนี้

3.1 การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ

3.2 ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (development and knowledge management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายของส่วนราชการ

3.4 การมีระบบการบริหารผลงาน (performance management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่าง และจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ 4 มิติด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการ ดังนี้

4.1 รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัยโดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

4.2 มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ 5 มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

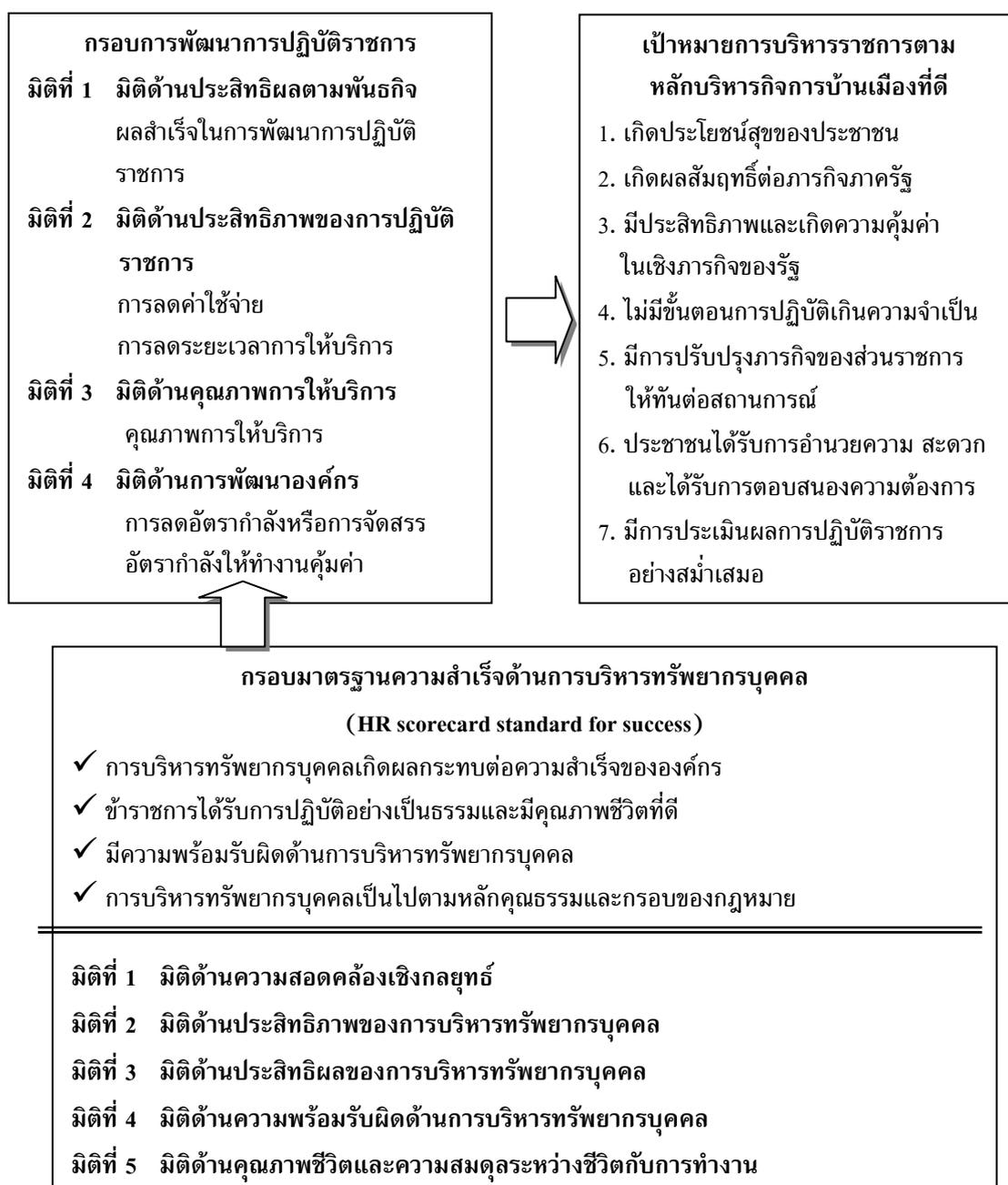
5.1 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ และการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

5.2 มีการจัดสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับ ตามกฎหมายซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ และสภาพของส่วนราชการ

5.3 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

จากกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายการบริหารราชการดังภาพที่ 2 ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับคุณภาพ ข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หากเปรียบเทียบก็คือ การปรับปรุงในเชิงโครงสร้างของระบบราชการซึ่งการปฏิรูปจะสำเร็จได้ต้องให้ความสำคัญกับ“คน”เป็นอันดับหนึ่ง ดังนั้นการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลจึงถือเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการปฏิรูประบบราชการ กฎหมายที่ว่าด้วยเรื่องของ“คน”จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจังและจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้อง

กับระบบบริหารงานที่เปลี่ยนแปลงไป “เมื่อระบบเปลี่ยน คนจึงต้องปรับ” พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ซึ่งเป็นกฎหมายหลัก และเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่คำนึงถึงหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน



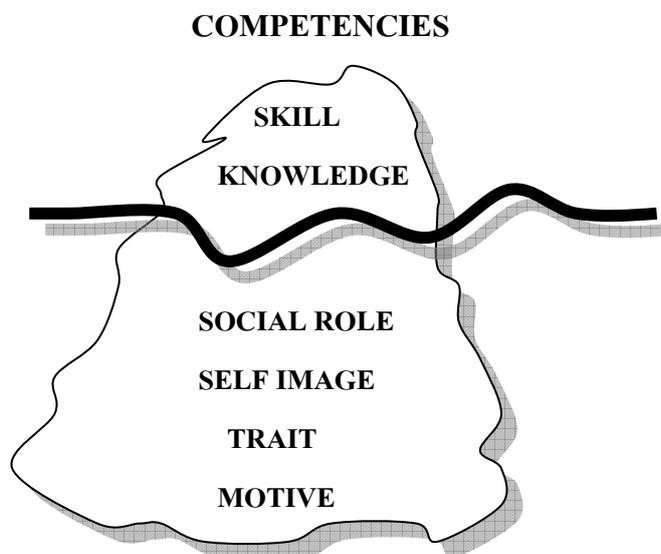
ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายการบริหารราชการ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547: 24)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้ให้ความสำคัญกับ “สมรรถนะ” ไว้ในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ จึงเป็นแนวคิดที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ในขณะที่เดียวกันก็ยังนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การกำหนดตำแหน่ง การให้คุณให้โทษ การเพิ่มประสิทธิภาพ และแรงจูงใจ และอื่น ๆ จะดำเนินการโดยคำนึงถึงสมรรถนะเป็นสำคัญ (สีมา สีมานนท์, 2548)

รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม (2548) ได้เสนอข้อศึกษาที่สนับสนุนว่าเมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (competency model) มาใช้ในองค์กรแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือกถือว่าผิดกฎหมาย และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี.ศ.1973ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม McClelland ก็ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ที่ใต้น้ำนั่นคือ แรงจูงใจ อุนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็งคือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถคือส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และคุณลักษณะอื่น ๆ คือ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลนั้น ๆ

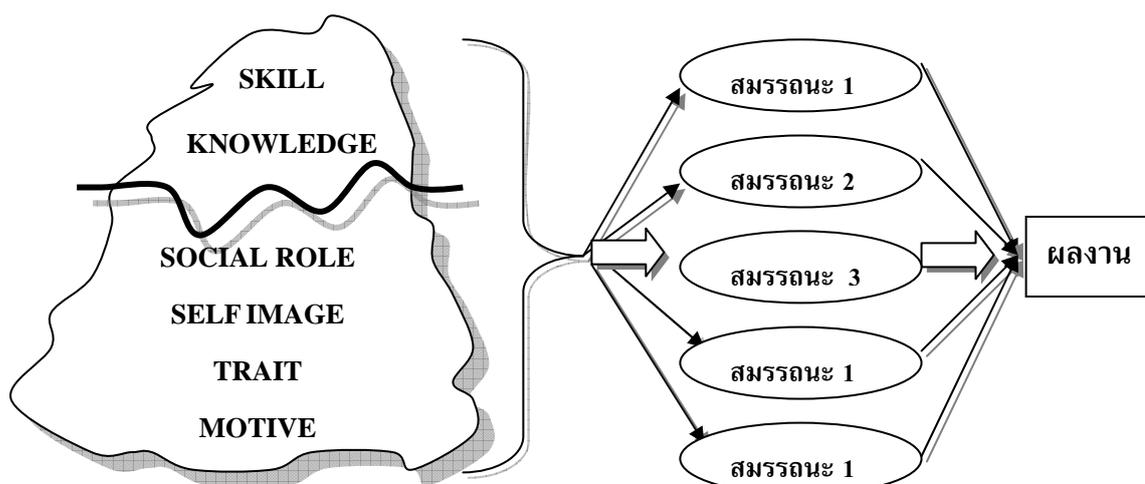


ภาพที่ 3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: รัชนิวรรณ วณิชยธนม (2548: 2)

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงานกล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงานซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ว่ยังไม่เพียงพอจะต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพเพิ่มขึ้นด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์การต้องการในด้านการพัฒนา ซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้นตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์การต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมในการทำงานแทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น สมรรถนะจึงเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะ

หน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชนทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ดังแสดงในภาพที่ 4 เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะและผลงาน จากภาพแสดงให้เห็นว่าความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลทำให้บุคคลมีสมรรถนะหรือ พฤติกรรมในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานบุคคล



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน  
ที่มา: รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม (2548: 4)

การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในปัจจุบันก็เช่นเดียวกันจะมีกรอบความคิดและวิถีปฏิบัติที่แตกต่างจากการบริหารงานบุคคลในอดีตเนื่องจากบทบาทอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะอำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอยู่แล้วตามพระราชบัญญัตินี้คือ การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน หลักของการใช้อำนาจการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาที่บริหารอย่างอิสระก็เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรคือ มุ่งที่การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ การกระจายอำนาจด้านการบริหารงานบุคคลจะทำให้โรงเรียนบริหารงานได้อย่างอิสระ และเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียนได้มากขึ้น (รุ่ง แก้วแดง, 2546) ซึ่งสอดคล้องกับสาระสำคัญในบททั่วไปตามมาตรา 29 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่บัญญัติว่า “การดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยยึดถือ

ระบบคุณธรรม ความเสมอภาคระหว่างบุคคล และหลักการได้รับการปฏิบัติ และการคุ้มครองสิทธิอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน...” และสาระสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตามมาตรา 72 ที่บัญญัติว่า “ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักการปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์...” และมาตรา 79 ที่บัญญัติว่า “ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ความรู้ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ...” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2547)

การเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติดังกล่าวทำให้บทบาทภารกิจของสถานศึกษาเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อบทบาทหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ต้องมุ่งทำงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์เป็นหลักโดยเฉพาะสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สิ่งสำคัญคือ สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรและบุคลากรเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รูปแบบการทำงาน ภาพลักษณ์ของข้าราชการครู และบุคลากรในสถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนไป ดังนั้นในสภาพปัจจุบันทิศทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเป็นไปตามวิสัยทัศน์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ปีค.ศ.2020 ที่ระบุว่า “เพื่อสังคมไทยก้าวไกล ประเทศไทยก้าวหน้า” โดยมุ่งปรับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการพลเรือน ให้สามารถรับใช้ประเทศชาติได้ดียิ่งขึ้นโดยที่ข้าราชการเต็มใจอุทิศตนและศักยภาพทั้งหมดของตน โดยมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนส่วนรวม และความเชื่อมั่นที่ว่าศักยภาพของตนเป็นสิ่งที่มีความยั่งยืนในภาครัฐ อีกทั้งศักยภาพนี้จะได้รับการส่งเสริมพัฒนาให้เป็นประโยชน์ยิ่ง ๆ ขึ้นไปโดยเน้นการให้ความสำคัญ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

1. ยึดมาตรฐานที่ดีเป็นหลัก (best practice)
2. ยึดคุณภาพผลงาน และความเชื่อมโยงของงานกับวาระแห่งชาติ (quality of work and its relevance to government’s agenda)
3. เน้นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งบริการ (service culture)
4. เน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (pay for performance)
5. เน้นความสามารถ และทักษะสำคัญ (critical skill)
6. เน้นการบริหารค่าตอบแทนรวม (total compensation cost)

จะเห็นได้ว่า เป็นการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในทุกสายวิชาชีพของภาครัฐที่มีการกำหนดมาตรฐานความสามารถแต่ละตำแหน่งโดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) วิธีคิด (self-concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) ซึ่งส่งผลให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจะต้องมีเครื่องมือที่สามารถแปรกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การบริหารงานบุคคลให้เป็นไปอย่างมีทิศทาง และมีความต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นระบบการสรรหา และคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินศักยภาพ การวางแผนอาชีพ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับระบบการบริหารงานบุคคลให้มีทิศทางที่ชัดเจน การพัฒนาบุคลากรจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีความสามารถตรงตามที่ต้องการโดยมุ่งเน้นคุณลักษณะที่สนับสนุนต่อความสำเร็จของสถานศึกษา และคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) มาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีทิศทางการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสรรหาคนใหม่ ประเมินคนที่มีอยู่แล้วและพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีความสามารถที่จะทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ มีผลปฏิบัติงานเป็นไปตามที่สถานศึกษามุ่งหวัง และพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียนและองค์กร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่คาดหวังและที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริง ประสิทธิผลขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน และหลังการพัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคลากร

4. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานกับประสิทธิผลขององค์กรภายหลังการพัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคลากร

5. เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์และสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตการวิจัยด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม มีความพร้อมรับผิดชอบ การตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ โดยมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการนั้นเป็นผลที่เกิดจากการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาตามแนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1973 อ้างอิงใน รัชนี้วรรณ วิษย์ถนอม, 2548) ที่อธิบายไว้ว่า การที่คนจะทำงานแล้วมีผลงานดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะภายในเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรม และความสำเร็จในการทำงานของคน การพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงทำได้ไม่ถ่วงนักจำเป็นต้องใช้เวลา แนวคิดนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาว์ปัญญา สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับผลปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (other characteristics) โดยเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งานเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการ และลักษณะงานที่กว้างและหลากหลาย สรุปได้ว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่น

กว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (motives) อุปนิสัย (traits) ภาพลักษณ์ภายใน (self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน กล่าวกันว่า การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมคือ การเลือกคนที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนา และทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนมากกว่าการเน้นผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 4 ประเด็น ดังนี้

1.1 การศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาสมรรถนะใน 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะในงาน (functional competency) และศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรใน 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและผลการปฏิบัติงาน ศึกษาเนื้อหาตามมาตรฐานการศึกษาใน 4 ด้าน คือ มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน มาตรฐานด้านการบริหารและจัดการศึกษา มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.2 การพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแผนการพัฒนาศึกษา โดยใช้กิจกรรมการจัดการเรียนรู้ และฝึกอบรม (competency based learning and training)

1.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานกับประสิทธิผลขององค์กรใน 5 ด้านคือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

1.4 การค้นหาตัวพยากรณ์ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานเพื่อเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ และสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

## 2. ขอบเขตการวิจัยด้านประชากร

ประชากรที่จะศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนเบญจมราชานุสรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในช่วงชั้นที่ 3 ถึงช่วงชั้นที่ 4 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 146 คน

## 3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

3.1 ตัวแปรต้นที่ใช้ในการศึกษา มี 2 ตัวแปร คือ

3.1.1 สมรรถนะหลัก

3.1.2 สมรรถนะในงาน

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานกับประสิทธิผลขององค์กร คือ

3.2.1 ตัวแปรเกณฑ์ หมายถึง ประสิทธิผลขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

ก. ประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้
- 2) การปฏิรูปองค์กร
- 3) การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร
- 4) การจัดการความรู้
- 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ข. ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) มาตรฐานด้านผู้เรียน
- 2) มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน
- 3) มาตรฐานด้านการบริหาร และจัดการศึกษา
- 4) มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

## ประโยชน์ที่ได้รับ

### ประโยชน์เชิงวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการค้นหาคำตอบว่าสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานอะไรบ้าง สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่คาดหวังมีความแตกต่างกับที่เป็นจริงหรือไม่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กร และผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการพัฒนามีความแตกต่างกันหรือไม่ และภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรหรือไม่ ข้อค้นพบเหล่านี้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการศึกษา และการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุผลในการบริหารการจัดการศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

### ประโยชน์เชิงบริหาร

การวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพื่อใช้ในการคัดเลือก พัฒนา และบริหารผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีความพร้อมรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของสถานศึกษาซึ่งเป็นประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายที่สำคัญยิ่ง

## สมมติฐานการวิจัย

1. สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่คาดหวังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการพัฒนาแตกต่างกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริง

2. สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนและหลังการพัฒนาสมรรถนะตามแผนการพัฒนาคณาจารย์แตกต่างกัน

3. ประสิทธิภาพขององค์กรก่อน และหลังการพัฒนาสมรรถนะตามแผนการพัฒนาคณาจารย์แตกต่างกัน

4. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อน และหลังการพัฒนาสมรรถนะตามแผนการพัฒนาคณาจารย์แตกต่างกัน

5. สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายหลังการพัฒนาสมรรถนะตามแผนการพัฒนาคณาจารย์มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพขององค์กร

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 และ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ครูผู้ทำหน้าที่หลักในการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และบุคลากรทางการศึกษาผู้ทำหน้าที่หลักในการบริหารงาน และสนับสนุนการสอนของกลุ่มงานต่างๆ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในสถานศึกษา

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

สมรรถนะในงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง สมรรถนะขององค์กรที่มีการดำเนินการ หรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์กรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง แล้วนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการเรียนรู้ที่ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรดำเนินการใด ๆ ที่จะสร้างพลวัตการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และวินัยในการเรียนรู้

การปฏิรูปองค์กร หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติองค์กร และกลยุทธ์องค์กร

การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร หมายถึง การที่ผู้นำในองค์กรแสดงพฤติกรรมเพื่อชักนำบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติตามเพื่อมุ่งให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง การดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนและใช้ความรู้ และการจัดเก็บความรู้

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การนำสิ่งประดิษฐ์ หรือแนวคิดใหม่มาใช้ประโยชน์ในองค์กร คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และการให้บริการของสถานศึกษาที่จัดให้กับนักเรียนและบุคลากรอื่นๆ ตามมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย ด้านผู้เรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารและจัดการศึกษา และด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้