

และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

สำนักงาน ก.พ. (2548, หน้า 5-6) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ

ส่วนในความหมายที่สองนั้นได้ให้ความหมายว่า คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2548, หน้า 53) ให้ความหมายของ Competency คือ ความสามารถที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่น (Distinctive Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคลนั้น ๆ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่

1. ทักษะ (Skill) เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี
2. ความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษา
3. บทบาททางสังคม (Social Role) เป็นภาพลักษณ์ของบุคคลที่ปรากฏต่อสาธารณะ ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมของบุคคลนั้น ๆ เช่น การเป็นคนดี
4. ความเชื่อเกี่ยวกับตนเอง (Self Image) เป็นสิ่งที่บุคคลที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น เห็นว่าตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใด ด้านหนึ่ง หรือเป็นสิ่งที่สะท้อนเอกลักษณ์ของบุคคลนั้น ๆ
5. อุปนิสัย (Traits) เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล หรือเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้
6. แรงกระตุ้น (Motive) จิตใต้สำนึกและรสนิยม ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เนื่องจากพฤติกรรมเป็นสิ่งที่แสดงผลออกมาเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคลนั้น

ทั้งนี้บุคคลต้องสามารถใช้ความสามารถที่มีองค์ประกอบดังกล่าว ในการผลักดันให้การดำเนินงานใด ๆ บรรลุถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

จิตพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ (2549, หน้า 26) ได้สรุปความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จ และได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

อังศินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทอภักดี (2549, หน้า 37) ได้สรุปความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลต้องมี

เพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน และตามที่ต้องการ องค์กรหน่วยงานต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของงานและหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ (2550, หน้า 376) สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมา ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

ชูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 27-28) สรุปว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

ทั้งนี้ สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในงานสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้เช่นเดียวกับระบบงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการนำสมรรถนะมาใช้ระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ได้แก่

1. ทำให้เกิดความถูกต้องชัดเจนในการประเมินความสามารถและศักยภาพของตัวบุคคล
2. ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณลักษณะตรงตามที่ต้องการ และหน่วยงานต้องการ
3. ทำให้ผู้สัมภาษณ์มีแนวทางในการสอบถามจากผู้สมัคร ประเมินผู้สมัครบนพื้นฐานจาก Competency ที่ต้องการ มากกว่าการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นส่วนตัว
4. สามารถนำมาใช้กับเครื่องมือในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร ไม่ว่าจะเป็นแบบฟอร์ม การสัมภาษณ์ การทดสอบ และการใช้ศูนย์ประเมิน
5. สามารถบ่งบอกได้ถึงลักษณะของผู้สมัคร ความชำนาญพิเศษ และคุณลักษณะภายใน ส่วนบุคคลของผู้สมัคร ซึ่งผู้สัมภาษณ์สามารถระบุได้ว่าผู้สมัครแต่ละคนมีจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงในขีดความสามารถใดบ้าง

ดังนั้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมา ในเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ดีหรือได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ประเภทของสมรรถนะ

การจัดประเภทสมรรถนะ ตามแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ มีทั้งที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกัน ดังนี้

‘ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

สำนักงาน ก.พ. (2547, หน้า 7) ได้จัดทำโมเดลสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย จัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย สมรรถนะ 20 สมรรถนะ คือ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพรวม การพัฒนาศักยภาพคน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการจูงใจ สภาวะผู้นำ สุนทรียภาพทางศิลปะ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจแก่คนอื่น

‘อาภรณ์ ภูวพิพนธ์ (2547, หน้า 28-30) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์การต้องการให้มี
2. สมรรถนะการจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึง ทักษะในการจัดการและการบริหารต่าง ๆ และเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับบริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. สมรรถนะในงาน (Functional Competency) คือ ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-Based) หน้าที่งานที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานก็จะแตกต่างกัน
4. สมรรถนะบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายหน้าที่งานที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

‘บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (2548, หน้า 1) ได้จัดแบบสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะที่พึงประสงค์ (Desired Behaviors) หมายถึง พฤติกรรมที่ดีที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องตระหนักและยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด สม่ำเสมอ ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะการบริหารจัดการ (Professional Qualities) หมายถึง คุณสมบัติความสามารถที่บุคลากรทุกคนในองค์กร จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรและ
3. สมรรถนะในงาน (Functional Skill and Knowledge) หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะงาน

‘จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบสมรรถนะด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

‘ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ (2550, หน้า 377) ได้กล่าวถึงสมรรถนะ (Competency) ตามแหล่งที่มาแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกายกรรม นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

‘เทือน ทองแก้ว (2550, หน้า 5) ได้จำแนกสมรรถนะไว้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจาพนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อ ประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะการปราบปราม เป็นต้น

ชูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 30) ได้จำแนกสมรรถนะของบุคลากรไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ เช่น ผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกการตลาดก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะของสายงานการตลาด

3. สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency)

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น 2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ซึ่งเป็นความสามารถพิเศษส่วนบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำงาน

การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะ ที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด (จิตติพัฒน์ พิษุทธาพาพงศ์, 2549, หน้า 55)

จิตติพัฒน์ พิษุทธาพาพงศ์ (2549, หน้า 55) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะต้องมีลักษณะดังนี้

1. ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
2. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable) และ
4. เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

การประเมินสมรรถนะมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริง ของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงาน วิธีการประเมิน สมรรถนะมีดังนี้ (จิตติพัฒน์ พิษุทธาพาพงศ์, 2549)

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นการประเมินสมรรถนะ ที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว
2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นการ ประเมินสมรรถนะที่ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน
3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test: Knowledge & Skill) เป็นการประเมิน สมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด
4. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลัก ๆ จากเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่ คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า
5. การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้ถูกประเมิน เขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่า ตนให้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัว อยู่ระดับใด
6. ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการประเมินสมรรถนะที่ผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะ อยู่ในระดับใด

7. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า

8. แบบประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง ในสมรรถนะตัวนั้น

9. การประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศา เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้อยู่ประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น

10. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น

‘รัชนิวรรณ วณิชยธนา’ (2548, หน้า 19) ได้แบ่งประเภทของการประเมินสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. แบบทดสอบ (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเลขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์ กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน และการสัมภาษณ์

3. การรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทักษะคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่างการสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) และการรายงานตนเอง (Self Reports) เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์

อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

เทื่อน ทองแก้ว (2550, หน้า 5) ได้กล่าวถึง การวัดสมรรถนะว่าทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคลว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ใน 2 ลักษณะคือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยา หลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ

อาจารย์ ภูววิทย์พันธุ์ (2549, หน้า 65 - 77) ได้นำการเสนอขั้นตอนการประเมินสมรรถนะของบุคคลในตำแหน่งงานต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวิธีการการประเมินสมรรถนะของพนักงาน

วิธีการการประเมินสมรรถนะของพนักงานรายบุคคลแบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

1. การประเมินตนเอง (Self Assessment) การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นโดยใช้วิจารณญาณของตนเอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการของการประเมินสมรรถนะที่ง่ายที่สุด แต่องค์กรส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้ เนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้ประเมิน เพราะผู้ประเมินอาจไม่ประเมินความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินที่ได้รับเกิดการเบี่ยงเบนไปจากความจริง

2. การประเมินโดยหัวหน้างาน (Supervisor Assessment) การประเมินสมรรถนะของพนักงานโดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการประเมินที่พบเห็นมากที่สุด ซึ่งองค์การส่วนใหญ่นิยมใช้ การประเมินแบบนี้ในช่วงของการประเมินการปฏิบัติงาน อาจประเมินปีละครั้ง (ประเมินผลปลายปี) หรือปีละ 2 ครั้ง (ประเมินผลกลางปีและปลายปี) การประเมินสมรรถนะของพนักงานโดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินอาจได้รับผลการประเมินที่ไม่ถูกต้องหรือเบี่ยงเบนไปจากความจริงซึ่งอาจเกิดจากที่ผู้ประเมินมีอคติหรือแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจไม่ถูกต้อง

3. การประเมินแบบ 180 องศา (360 - degree Assessment) การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น โดยหัวหน้างานและตนเองเป็นผู้ประเมิน ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบของการประเมินที่ผสมผสานระหว่างวิธีการประเมิน โดยตนเองกับการประเมินโดยหัวหน้างาน เพื่อลดปัญหาอคติที่เกิดขึ้นจากการประเมิน วิธีการประเมินรูปแบบนี้ควรมีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินว่าจะให้น้ำหนักของหัวหน้าประเมินเป็นเท่าไรซึ่งควรกำหนดน้ำหนักเป็นร้อยละ (%) และผลรวมร้อยละของหัวหน้าและพนักงานควรเป็น 100% หลังจากนั้นนำผลที่ได้รับจากการประเมินสมรรถนะทั้งจากหัวหน้างานและพนักงานมาหาค่าเฉลี่ยของการประเมิน

4. การประเมินแบบ 360 องศา (360 - degree Assessment) การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น แบบรอบทิศทาง อยู่บนพื้นฐานของทีม (Team - Based Approach) โดยมีผู้ประเมินที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งหมดเป็นผู้ประเมิน ประกอบด้วย หัวหน้างานตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย วิธีการประเมินในรูปแบบนี้จะต้องมีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินว่าจะให้ผู้ประเมินมีน้ำหนักการประเมินอย่างไร โดยกำหนดร้อยละ (%) รวมกันได้ 100% และหลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะจากผู้ประเมินทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ย การประเมินแบบ 360 องศา มีข้อควรพิจารณา ดังนี้

4.1 การเลือกตัวแทนที่เป็นผู้ประเมิน สำหรับหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานในระดับหรือตำแหน่งเดียวกันมากกว่า 1 คน เช่น เพื่อนร่วมงานมี 20 คน แต่จำเป็นต้องเลือกตัวแทนเพื่อประเมิน 3 คน ถ้าหากเป็นเช่นนี้ อาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อพิจารณาหาตัวแทนที่เหมาะสมในการประเมินความสามารถของตำแหน่งงาน

4.2 การเตรียมความพร้อมของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฐานข้อมูลเพราะหลังจากที่รวบรวมผลการประเมินได้แล้วในขั้นตอนถัดไป คือการประมวลผลเพื่อหาผลสรุปการประเมินจากตัวแทนทั้งหมด ซึ่งควรมีการเตรียมความพร้อมด้วยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหาร จัดเก็บข้อมูลที่รวบรวมได้

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะในปัจจุบันของพนักงาน

การประเมินสมรรถนะในปัจจุบันของพนักงานรายบุคคล มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การระบุผู้ถูกประเมิน

การระบุกลุ่มคนที่ต้องการประเมินความสามารถรายบุคคลนั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร ความพร้อมและวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละองค์กร โดยอาจแบ่งกลุ่มคนที่ประเมินหาช่องว่างของความสามารถ (Competency Gap Assessment) โดยมีกลุ่มคนที่ต้องการประเมินพิจารณา ดังนี้ 1) พนักงานทั้งหมดในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำ 2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร 3) ผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งงานในระดับบริหาร 4) กลุ่มพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร 5) กลุ่มพนักงานที่อยู่ในสายธุรกิจหลักขององค์กร และ 6) กลุ่มพนักงานที่หายากหรือมีอัตราลาออกค่อนข้างสูง

2. กำหนดสมรรถนะ

กำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมในแต่ละระดับและระดับความคาดหวังของสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานที่จะประเมินหาช่องว่างของความสามารถ โดยจัดทำแบบประเมินความสามารถของพนักงาน ซึ่งแยกตามรายชื่อของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

3. การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลควรมีการกำหนดวิธีการประเมินว่าจะใช้วิธีการใด ได้แก่ การประเมินตนเอง การประเมินโดยหัวหน้า การประเมินแบบ 180 องศา หรือการประเมินแบบ 360 องศา และหลังจากนั้นนำแบบประเมินความสามารถของพนักงานที่กำหนดขึ้นไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ได้แก่ พนักงาน หัวหน้าพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชาของพนักงาน เพื่อนร่วมงานของพนักงาน หรือผู้รับบริการ เพื่อประเมินความสามารถในการทำงานของพนักงานในปัจจุบันและประเมินความสามารถในการทำงานของพนักงานที่คาดหวังและสรุปผลการประเมินความสามารถ

4. การวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่าง

หลังจากที่สรุปผลการประเมินความสามารถของพนักงานจากการประเมินของผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์หาช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment) โดยการหาความต่างกันระหว่างความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน (actual Competency) กับความสามารถในการทำงานที่คาดหวัง (Expected Competency) ของตำแหน่งงานโดยพิจารณาจำนวนดังนี้

$$\text{ช่องว่างความสามารถ} = \text{ระดับความสามารถปัจจุบัน} - \text{ระดับความสามารถที่คาดหวัง}$$

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลการประเมินสมรรถนะ

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่างของสมรรถนะของตำแหน่งงานแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการดำเนินการหาข้อสรุปของการประเมินว่าพนักงานผู้นั้นควรปรับปรุงสมรรถนะในด้านใดบ้าง โดยให้พิจารณาว่ามีสมรรถนะตัวใดที่มีค่าติดลบ ซึ่งหมายถึงพนักงานมีระดับความสามารถทำงานในปัจจุบันน้อยกว่า ระดับความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งสมรรถนะตัวนั้นจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะแต่ละตัวจากน้ำหนักของสมรรถนะที่กำหนดขึ้น

โดยสรุป การประเมินสมรรถนะเป็นกระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยประเมินได้หลายวิธี เช่น การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา การใช้แบบทดสอบ และการสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น

ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 11-13) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
สมรรถนะ (Competency) ที่เป็นหลักหรือที่เรียกว่า Core Competency นั้นจะช่วยให้ในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรและ Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น
2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)
 - 2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 - 2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - 2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
 - 2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้
3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ทำหน้าที่คัดเลือก มีประสิทธิภาพน้อย ทำให้ตามผู้สมัครไม่ทันอาจถูกผู้สมัครหลอกได้

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development)

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2.2 ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่างระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลต่อไป

3.2.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอาสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป มาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies)

3.3.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation)

3.4.1 ช่วยให้เราทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะ (Competency) อะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะ (Competency) อะไรบ้าง

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะ (Competency) ไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

3.5.1 ช่วยให้เราทราบว่าสมรรถนะ (Competency) เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation)

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่อำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

สมรรถนะทางการบริหาร

ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์องค์กรภาครัฐและเอกชนมีความต้องการผู้จัดการหรือผู้บริหารหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถ รับผิดชอบในภาระงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้สมรรถนะที่สำคัญ คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลักที่แต่ละบุคคลจำเป็นต้องมีขณะดำรงตำแหน่งหรือใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพสำหรับการกำหนดสมรรถนะนี้องค์กรบางแห่งอาจกำหนดเพียงสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายวิชาชีพเท่านั้นก็ได้โดยนำสมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการไปเขียนไว้ในสมรรถนะหลักระดับสูง ๆ (ระดับ 3-5 ในกรณีที่มี 5 ระดับ) ในขณะที่บางองค์กรอาจกำหนดสมรรถนะทั้ง 3 ประเภทก็ได้แล้วแต่การให้ความสำคัญขององค์กรนั้น ๆ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ไทยธนาคาร เป็นต้น เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซิเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดย สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท เฮย์ กรุ๊ป (Hey Group) เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยระยะแรกได้ทดลองนำแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (ปฐมพงศ์ สุภเลิศ, 2549, หน้า 1) โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทยนั้น เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ

(Competency) ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (สำนักงาน ก.พ., 2552, หน้า 29-43)

1. สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน สมรรถนะหลักคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอม ค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำ ได้มาก่อน

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) เป็นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) เป็นความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) เป็นการดำรงตน และประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน ในที่นี้จะขอกล่าวถึง สมรรถนะผู้บริหารระดับสูงที่มีมากกว่าข้าราชการทั่วไป ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักทางการบริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ด้าน คือ

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการ เป็นผู้นำของกลุ่มกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

2.2 วิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นความสามารถในการกำหนดทิศทาง การกิจและเป้าหมาย การทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) เป็นความเข้าใจวิสัยทัศน์ และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

2.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) เป็นความสามารถ ในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่ การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสาร ให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

2.5 การควบคุมตนเอง (Self Control) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่ว หรือเผชิญหน้ากับความ ไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงาน ภายใต้อาการกดดัน รวมถึงความอดทน อดกลั้นเมื่ออยู่สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

2.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน เป็นความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือ การพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

สำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 1) ได้จัดทำสมรรถนะนักบริหารเพื่อใช้ใน โครงการสรรหา และเลื่อนสรรณักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service: SES) ที่ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก เพื่อแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 จะต้องเข้ารับการประเมิน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม 12 ด้าน ดังนี้

1. ความรอบรู้ในการบริหาร (Business Acumen) ประกอบด้วย สมรรถนะในการ จัดการและบริหาร 3 ประการ คือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) คือ ความสามารถ ในการริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถ บรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลา ที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) คือ ความมุ่งมั่น ในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการ ของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของ ผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และ 3) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ ความสามารถสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์และ ในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

2. การบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional Management) ประกอบด้วย สมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ 1) การตัดสินใจ (Decision Making) คือ ความสามารถในการเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดในสถานการณ์นั้นๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะระบุประเด็นของปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและ ทันต่อเหตุการณ์ 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คือ ความสามารถในการระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปการตัดสินใจแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ และ 3) ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจสามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

3. การบริหารคน (Human Resource Management) ประกอบด้วย สมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ 1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility) คือ ความสามารถในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคลหรือ กลุ่ม ตามความต้องการของงานหรือองค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน 2) ทักษะในการสื่อสาร (Communication) คือ ความสามารถที่เป็นทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและ โน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน และ 3) การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

4. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) ประกอบด้วย สมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ 1) การรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) สำคัญในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยัน ที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง(Stakeholders)ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) การบริหารทรัพยากร (Managing Resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร

ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

‘การไฟฟ้านครหลวง (2545, หน้า 3-4) กำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารการไฟฟ้านครหลวง ไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สมรรถนะเชิงธุรกิจ (Business Cluster) ประกอบด้วยสมรรถนะ 8 สมรรถนะ คือ 1) ความสามารถที่จะสร้างค่านิยมการบริหาร และการปฏิบัติงานที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าจากลักษณะของธุรกิจ 2) ความสามารถที่จะเข้าใจและนำข้อมูลในด้านธุรกิจและสังคมมาใช้ในการกำหนดแผนและกลยุทธ์ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์โอกาส การลงทุน และผลกระทบทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และผลตอบแทนการลงทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว 4) ความสามารถในการคิดและใช้ข้อมูลในเชิงกลยุทธ์ 5) ความสามารถในการเจรจาต่อรองที่ทำให้องค์กรได้ประโยชน์ภายใต้กรอบการยอมรับของคู่เจรจา 6) ความสามารถในการบริหารและควบคุมงานจากผู้ร่วมดำเนินการจากภายนอก (out sourcing) ให้ได้ประสิทธิภาพและคุณภาพตามมาตรฐานของการไฟฟ้านครหลวง 7) ความสามารถในการคิด ไม่ยึดติดในกรอบและรูปแบบ รวมทั้งเห็นโอกาสที่ไม่ระบุอย่างชัดเจน และ 8) ความเข้าใจและความสามารถในการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

กลุ่มที่ 2 สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Cluster) ประกอบด้วยสมรรถนะ 7 สมรรถนะ ดังนี้ คือ 1) ความสามารถในการกำหนดและบริหารกระบวนการปฏิบัติงานที่สร้างให้เกิดมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถที่จะวิเคราะห์ผลได้หรือผลเสียในเชิงการเงินและการตลาด 3) ความสามารถที่จะกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน และวัดผลงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ 4) ความสามารถที่จะบริหารงานเชิงรุก (Active Based Management) เพื่อการควบคุมต้นทุนและผลงาน 5) ความสามารถที่จะบริหารและสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายทั้งด้านค่านิยม กรอบความคิด 6) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานและโครงสร้างองค์กร และ 7) ความรู้ ความเข้าใจ ในความหลากหลายของหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการปฏิบัติงานหลัก และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ

กลุ่มที่ 3 สมรรถนะเชิงบุคคล (Personal Cluster) ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 สมรรถนะ คือ 1) ความสามารถที่จะอธิบายและนำเสนอความคิดเห็นของตนให้ออกมาเป็นรูปธรรม และสร้างการยอมรับแก่บุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) ความสามารถในการนำและชักจูงพนักงานและทีมงานไปสู่ทิศทางที่กำหนดด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธาของพนักงาน และ 3) ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถในการบริหารทีมงาน

บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (2547, หน้า 4-6) ได้จัดให้มีโครงการจัดทำเครื่องมือประเมินสมรรถนะทางการบริหาร เพื่อการประเมินสมรรถนะทางการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้ที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าส่วน หรือหัวหน้างาน 2) ผู้ที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าส่วน หรือผู้จัดการ และระดับรองผู้จัดการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ และ 3) ผู้ที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นระดับผู้อำนวยการฝ่าย และระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย โดยมีสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องได้รับการประเมิน 9 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์การทำงาน 2) การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน 3) การมุ่งลูกค้า 4) ภาวะผู้นำและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 5) การคิดและการแก้ปัญหา 6) การสื่อสาร 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) การพัฒนาตนเอง และ 9) การประพฤติตนถูกต้องเหมาะสม

พงศ์ศักดิ์ พรณัฐวิภู (2543, หน้า 25-26) ได้พิจารณาจัดแบ่งหมวดหมู่สมรรถนะทางการบริหาร ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มการจัดการ (Managing) หมายถึง ทักษะ ความสามารถที่พนักงานจำเป็นต้องมี และต้องใช้ในการปฏิบัติงานของคนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) การวางแผนงานและการจัดระบบงานเป็นความสามารถในการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบล่วงหน้าทุกครั้ง การเตรียมแผนฉุกเฉินสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน การตกลงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นไปได้ และการลำดับความสำคัญก่อนหลัง และความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงานในสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างรอบคอบก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง ค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาหลาย ๆ แนวทาง และประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ กระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาและพิจารณาองศาทั้งหมดของปัญหาและแนวทางแก้ไข และ 3) การบริหาร เป็นความสามารถในการแสดงผลความคืบหน้าของงานเป็นประจำ พร้อมทั้งผลวิเคราะห์ข้อเด่น ข้อด้อย กับแนวทางในการกระตุ้นเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อความกดดันอย่างจริงจัง และกำหนดการดำเนินการก่อนหลังอย่างชัดเจน และสร้างความสำเร็จทั้งต่อความพึงพอใจตามความต้องการของลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน

2. กลุ่มการนำ (Leading) หมายถึง ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมการนำที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับบริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 สมรรถนะ ดังนี้ คือ

1) การสื่อสารเป็นความสามารถในการแสดงทัศนะหรือข้อคิดเห็นอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ การนำเสนอหรือแสดงความคิดเห็น และแผนงานได้รับการสนับสนุนในทุกระดับในองค์กร ฟังและตรวจสอบความเข้าใจและตอบสนองอย่างทันทั่วทั้งที่ นำความรู้การเจรจาต่อรองแบบ ชนะ-ชนะ มาใช้

กับคู่ค้าทั้งภายในและภายนอก และ 2) การทำงานเป็นทีม เป็นความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเอง สนับสนุนให้รับผิดชอบ ควบคุมดูแลทั้งความเสี่ยงและการเรียนรู้ สอนงานในหลาย ๆ ด้าน เพื่อความเจริญก้าวหน้านอกเหนือจากหน้าที่ที่กำหนดและสามารถดึงบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในทีมงาน

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546, หน้า 24-25) ได้นำเสนอสมรรถนะด้านการบริหารว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ แก้ปัญหา และการตัดสินใจ ประกอบด้วย สมรรถนะ 7 สมรรถนะ คือ 1) การวางแผน 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การคิดในเชิงวิเคราะห์ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) การบริหารคน 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 7) การบริหารความขัดแย้ง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 41-43) ได้นำเสนอรูปแบบสมรรถนะพนักงานตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในหน้าที่ จะต้องมีความสามารถในการบริหาร 10 สมรรถนะ ดังนี้

1. การให้คำปรึกษา หมายถึง การเป็นบุคคลที่พนักงานสามารถเดินเข้ามาเพื่อขอคำปรึกษาในทุกเรื่องได้ เป็นนักฟังที่ดี เข้าใจและมีจิตวิทยาในการฟัง การพูด และให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้อื่น เพื่อให้เขาสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวของเขาเอง
2. การประสานงาน หมายถึง ความสามารถในการประสานงานเรื่องต่าง ๆ กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานเป็นอย่างดี
3. มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกประเภท ทุกระดับในองค์การและบุคคลภายนอก สามารถริเริ่มสร้างความคุ้นเคย พัฒนาและรักษาระดับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลได้อย่างต่อเนื่อง
4. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกได้ กำหนดทางเลือกในการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้
5. การควบคุมอารมณ์ หมายถึง ความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ และต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อการขั้วของบุคคลต่าง ๆ ได้ดี และต้องรักษาความเป็นกลางด้วยการมีสติอยู่ตลอดเวลา ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเพราะอารมณ์ ต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง

6. การประนีประนอม หมายถึง ความสามารถในการประสานผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มในองค์กรได้ โดยต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ ข้อจำกัด และจุดยืนของแต่ละกลุ่ม และคิดหาเทคนิคและวิธีการที่จะช่วยให้ทุกกลุ่มได้รับประโยชน์ และหาข้อสรุปในลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้

7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมีความรู้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้าน ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาว่าจ้าง การบริหารระบบผลตอบแทน การพัฒนาและการฝึกอบรม การบริหารระบบพนักงานสัมพันธ์ และมีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

8. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ หมายถึง ความเข้าใจลักษณะของการดำเนินธุรกิจตัวสินค้าและบริการ รวมถึงเข้าใจโครงสร้างการบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และต้องสามารถสร้างระบบในการติดตามความเคลื่อนไหวของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ตลอดเวลา

9. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ หมายถึง ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการจัดทำรายงานการนำเสนอ และติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

10. ทักษะด้านภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน และเขียนภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถติดต่อค้นคว้าหาข้อมูล การร่วมประชุมสัมมนาที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงาน ก.พ. (2548, หน้า 22-23) ได้จัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง การนำเสนอสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในระบบราชการไทย ได้นำเสนอตัวอย่างหน่วยงานที่นำเสนอสมรรถนะของหน่วยงานเพื่อเป็นสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้

1. บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) กำหนดสมรรถนะหลักของบริษัทเพื่อการบริหารจัดการ คือ 1) การทำงานเป็นทีมและการนำทีมงาน 2) กลยุทธ์ที่ทันสมัย 3) มุ่งสนองความต้องการของลูกค้า 4) จรรยาวิชาชีพ จริยธรรมและความไว้วางใจ 5) ภาวะผู้นำ 6) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 7) มองการไกล 8) ความเฉียบไวในงานธุรกิจ 9) มีทิศทางชัดเจน 10) ความมุ่งมั่นพัฒนาอาชีพ และ 11) นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2. บริษัท โตโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด กำหนดสมรรถนะหลักของบริษัทเพื่อการบริหารจัดการ คือ 1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) มุมมองในระดับสากล 4) การคิดเชิงนวัตกรรม 5) การบริหารนโยบาย 6) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 7) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ 8) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 9) จิตสำนึกด้านต้นทุนและคุณภาพ 10) การพัฒนาบุคลากร และการสอนงาน 11) ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน และ 12) ความซื่อสัตย์

3. สถาบันพระปกเกล้า กำหนดสมรรถนะหลักของสถาบัน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการ คือ 1) ยึดมั่นประชาธิปไตย 2) มีมนุษยสัมพันธ์ 3) คิดเชิงกลยุทธ์ ทำงานเชิงกลยุทธ์ 4) ทำงานแบบมืออาชีพ 5) มุ่งผลลัพธ์ 6) สร้างเครือข่ายและพันธมิตร และ 7) ร่วมมือสร้างสรรค์ผลงาน

เชอมอน (Shermon, 2004, pp. 35-38,87) ได้นำเสนอสมรรถนะทางการบริหารที่เป็นสมรรถนะระดับกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะคือ

1. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Mindset) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ คือ 1) มโนทัศน์และการคิดวิเคราะห์ 2) การคิดเชิงระบบ และ 3) ความเข้าใจสิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์แนวโน้ม
2. การสร้างเครือข่ายและการจัดการ (Networking and Management) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ความชัดเจนตรงประเด็น 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี และ 3) การใช้สารสนเทศ
3. ธุรกิจสัมพันธ์ (Business Relation) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจธุรกิจ 2) การสร้างเครือข่ายธุรกิจ และ 3) ความสามารถในการปรับตัวในธุรกิจ
4. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) การระบุปัญหาชัดเจน 2) การแก้ปัญหาได้ตรงจุด และ 3) ความกระตือรือร้นทำงานเชิงรุก
5. ลักษณะส่วนบุคคล (Person Habits) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) มีความหนักแน่น 2) มีบุคลิกภาพเป็นแบบอย่างที่ดี และ 3) ให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติ
6. ภาวะผู้นำกับการใช้อิทธิพล (Leadership and Influence) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) มีความยุติธรรม และ 3) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
7. ทักษะกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) การจูงใจทีมงาน 2) การสร้างทีมงาน และ 3) การมุ่งความสำเร็จ

สรุปได้ว่า บุคคลในตำแหน่งผู้บริหารของทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องคุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหาร คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ที่แสดงถึงความรู้ ทักษะความสามารถ แนวความคิดส่วนบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติและแรงจูงใจในการทำหน้าที่ผู้บริหาร ซึ่งรับผิดชอบในภาระงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นเหตุให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี บรรลุเป้าหมายในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาจกล่าวได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งสมรรถนะของผู้บริหาร แต่จะมีความพิเศษจากสมรรถนะของผู้บริหาร สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการใช้ความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการสถานศึกษาและมีเป้าหมายเพื่อคุณภาพของสถานศึกษาและผู้เรียน เป็นสำคัญ การบริหารสถานศึกษาจึงต้องอาศัยทั้งความเป็นศาสตร์และศิลป์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และมีทักษะที่จำเป็นซึ่งต้องพยายามสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยบทบาทภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา

บุคลากรของสถานศึกษา การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการสถานศึกษา และการสร้างคุณภาพให้กับผู้เรียน ผ่านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยการสนับสนุนจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank) ได้เริ่มโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในปี พ.ศ. 2543-2544 โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยวิธีการดำเนินงานทั้งโรงเรียนแบบใช้การวิจัย จากการดำเนินโครงการพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์ โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุน และ 13) เป็นแบบอย่างที่ดีโดยสมรรถนะที่ได้รับการจัดอันดับความสำคัญให้อยู่ใน 5 อันดับแรก ได้แก่ ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามลำดับ

สำนักงาน ก.ค.ศ. (2549, หน้า 248) ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ องค์กรความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

2. สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถรวบรวม

สิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์ห้วงการหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 6 การสื่อสารและจิตใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจน สามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนา บุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงาน ได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 8 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทาง การพัฒนาองค์กร ที่ เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/ วิธีการใหม่ ๆ เพื่อ การพัฒนางาน

ปฐมพงศ์ สุกเลิศ (2550, หน้า 380-381) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่สอดคล้องกันทุกสายงาน โดยได้ยกตัวอย่าง สมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะในด้านนี้ดังนี้.

1. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
2. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ
3. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2549, หน้า 52-53) ได้จำแนกสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารคน ผู้บริหารที่มีคุณภาพควรมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคน ดังนี้
 - 1.1 การปรับตัวและความยืดหยุ่น เพื่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ บุคคลหรือกลุ่ม ตามความต้องการของงานหรือองค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน
 - 1.2 ทักษะในการสื่อสาร การถ่ายทอดความคิด การโน้มน้าวบุคคลด้วยการพูดเพื่อการนำเสนอ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน เห็นด้วยและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน
 - 1.3 การประสานสัมพันธ์ การทำงานที่มีลักษณะเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน สร้างการยอมรับ เคารพในความคิดเห็น และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการศึกษา

2. ความรอบรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามจุดประสงค์ และวิสัยทัศน์การให้การสนับสนุนบุคคลอื่นในองค์กร ในการนำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผล โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

การมีจิตมุ่งบริการ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้รับบริการ ด้วยการแสวงหาความต้องการของผู้รับบริการเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

การวางแผนกลยุทธ์ ความสามารถในการกำหนดและสร้างแผนการปฏิบัติงานที่ระบุเป้าหมายวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่รัดกุมเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management) จะต้องตระหนักถึงการบริหารจัดการที่มีลักษณะดังนี้

รับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ผู้บริหารต้องสำนึกในบทบาทหน้าที่มุ่งมั่นตั้งใจเพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติตามพันธกิจ หรือตามข้อยืนยันที่ใช้กับผู้อื่นในขณะเดียวกันก็มีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมที่จะรับผิดชอบในผลของการกระทำและการตัดสินใจ

การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) การบริหารการปฏิบัติการให้ได้ผลสำเร็จตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การบริหารทรัพยากร ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล โดยสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

4. การบริหารอย่างมืออาชีพ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความสามารถหรือสมรรถนะของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ ดังนี้

การตัดสินใจ (Decision Making) การเลือกดำเนินการหรือไม่ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา การประเมินทางเลือกและผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนบริหารแยกแยะระบุประเด็นปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ การระบุกำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมอีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

ความเป็นผู้นำ การสร้างและประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่น ทั้งในด้านการให้คำแนะนำ การให้อำนาจหน้าที่ ให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร ในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของเดวิส และ โทมัส (Davis & Thomas, 1989 อ้างถึงใน มัช สุขเยี่ยม, 2551, หน้า 37) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จและเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) นั้น จะมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะอยู่หลายประการ ได้แก่

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองทะลุปรุโปร่งว่าโรงเรียนจะพัฒนาไปทิศทางใด และกระตุ้นให้ร่วมงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์นั้น ๆ
2. เป็นผู้นำที่ได้รับความคาดหวังสูง ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. ให้ความสำคัญด้านการสอน โดยให้คำแนะนำเชิงบวกและมอบหมายให้ครูนำไปปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงการสอน
4. กระตุ้นให้ครู-อาจารย์ ใช้เวลาในการสอนให้มีประโยชน์สูงสุด และช่วยจัดสิ่งรบกวนการสอน
5. เน้นการใช้สื่อและการใช้บุคลากรอย่างสร้างสรรค์
6. กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนการสอน

อาภรณ์ ภูวพิพนธ์ (2549) ได้นำเสนอสมรรถนะทางการบริหารว่าหมายถึง ความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆ ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 15 สมรรถนะ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การแก้ไขปัญหา 3) การวางแผน 4) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 5) การวิเคราะห์ธุรกิจ 6) การตัดสินใจ 7) การมีไหวพริบ 8) การสร้างทีมงาน 9) การมอบหมายงาน 10) การบริหารทรัพยากร 11) การคิดเชิงวิเคราะห์ 12) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 13) การสอนงาน 14) การติดตามงาน และ 15) การบริหารความขัดแย้ง

คณะกรรมการคณาจารย์กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาโดยได้กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบอาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2551, หน้า 111-115)

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

1.1 สาระความรู้

- 1.1.1 หลักและทฤษฎีทางการบริหารและการบริหารการศึกษา
- 1.1.2 ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่
- 1.1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและการจัดการศึกษา
- 1.1.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 1.1.5 บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา

2.2 สมรรถนะ

- 1.2.1 สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
- 1.2.2 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา
- 1.2.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
- 1.2.4 สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา ประกอบด้วย

2.1 สาระความรู้

- 2.1.1 พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
- 2.1.2 ระบบและทฤษฎีการวางแผน
- 2.1.3 การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา
- 2.1.4 การวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2.1.5 การพัฒนานโยบายการศึกษา
- 2.1.6 การประเมินนโยบายการศึกษา

2.2 สมรรถนะ

- 2.2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
- 2.2.2 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

2.2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่มีค่า
ต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม

2.2.4 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

2.2.5 สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

3. การบริหารด้านวิชาการ ประกอบด้วย

3.1 สารความรู้

3.1.1 การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1.2 หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

3.1.3 การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

3.1.4 หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ

3.1.5 กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา

3.1.6 การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

3.1.7 ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา

3.1.8 หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา

3.1.9 สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

3.2 สมรรถนะ

3.2.1 สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้

3.2.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

3.2.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

3.2.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ ประกอบด้วย

4.1 สารความรู้

4.1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

4.1.2 การวางระบบควบคุมภายใน

4.1.3 เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

4.2 สมรรถนะ

4.2.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

4.2.3 สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษา

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

5. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

5.1 สารความรู้

5.1.1 หลักการบริหารงานบุคคล

5.2 สมรรถนะ

5.2.1 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

5.2.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ

5.2.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

5.2.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

6. การบริหารกิจการนักเรียน ประกอบด้วย

6.1 สารความรู้

6.1.1 คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

6.1.2 ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

6.1.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

6.2 สมรรถนะ

6.2.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน

6.2.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน

6.2.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ

6.2.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

7. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

7.1 สารความรู้

7.1.1 หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา

7.1.2 องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา

7.1.3 มาตรฐานการศึกษา

7.1.4 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

7.1.5 บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

7.2 สมรรถนะ

7.2.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

7.2.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
ของสถานศึกษา

7.2.3 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการ
ประเมินภายนอก

8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

8.1 สารความรู้

8.1.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

8.1.2 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

8.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

8.2 สมรรถนะ

8.2.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการ
ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

8.2.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหาร
จัดการ

8.2.3 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน ประกอบด้วย

9.1 สารความรู้

9.1.1 หลักการประชาสัมพันธ์

9.1.2 กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

9.2 สมรรถนะ

9.2.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

9.2.2 สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน

9.2.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

9.2.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมาย
ในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

9.2.5 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

10.1 สารความรู้

10.1.1 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

10.1.2 จรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

10.1.3 การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม

10.1.4 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

10.2 สมรรถนะ

10.2.1 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

10.2.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

10.2.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) (2552) ได้นำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะ (Competency-Based Approach) มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยการจัดทำรูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้น และได้กำหนดสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Competency Model) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 2) ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Leader) 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing) 6) ความเชี่ยวชาญ การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Expertise) 7) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) 8) การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 9) การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Information Technology Management for Education) และ 10) การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (Assessing and Monitoring Educational Management)

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ด้าน ดังนี้ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมนทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง และ 8) ความร่วมมือประสานงาน

เดวิส และเอลลิสัน (Davies & Ellison, 1997) กล่าวว่า ศูนย์ประเมินการศึกษาแห่งชาติ (National Educational Assessment Center: NEAC) ของประเทศอังกฤษ ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของนักบริหารระดับกลาง ไว้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านบุคคล ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความไวต่อการรับรู้ ความทนทานต่อความเครียด 2) สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารทางวาจา และลายลักษณ์อักษรหรือภาษาเขียน 3) สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การจัดองค์การ และ 4) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ความสนใจ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และแรงจูงใจส่วนบุคคล

เดลมอนท์ (Delmont, 2002) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารระดับภาควิชาและได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน 2) ตัดสินใจและใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม 3) การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว 4) การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม 5) การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้ 6) การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ 7) การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซื่อตรงไว้ใจได้ มีคุณธรรมและจริยธรรม และ 8) การแสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ

2. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น 3) การนำทีมกรรมการหรือโครงการหรือการดำเนินการประชุม และ 4) การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และแก้ไขปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การจัดการองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์การ 3) การตัดสินใจที่ทันเวลาและเหมาะสม 4) ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษา 5) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน และ 6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการ

สโลคัม, แจ็คสัน และเฮลริเกิล (Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2008) ได้นำเสนอสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหาร ไว้ 6 สมรรถนะ (Six Core Managerial Competencies) ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการสื่อสาร (Communication Competency) มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) 2) การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) และ 3) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

2. สมรรถนะด้านการวางแผนการบริหาร (Planning Administration Competency) ประกอบด้วย 1) การรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) 2) การวางแผนและการจัดการ โครงการ (Planning and Organizing Projects) 3) การบริหารเวลา (Time Management) และ 4) การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Management)

3. สมรรถนะด้านการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) 2) ความเข้าใจในองค์การ (Understanding the Organization) และ 3) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)

4. สมรรถนะด้านการบริหารตนเอง (Self - Management Competency) ประกอบด้วย

- 1) การควบคุมและประพฤติตามจริยธรรม (Inquiry and Ethical Conduct) 2) แรงขับและความยืดหยุ่นเฉพาะบุคคล (Personal Drive and Resilience) 3) การสร้างความสมดุลในการดำรงชีวิตและการทำงาน (Balancing Work and Life Demand) และ 4) การสร้างความตระหนักและการพัฒนาตนเอง (Self – Awareness and Development)

5. สมรรถนะด้านการผสมผสานวัฒนธรรม (Multicultural Competency) ประกอบด้วย

- 1) การสร้างความเข้าใจวัฒนธรรมแห่งความรู้ (Cultural Knowledge and Understanding) และ 2) วัฒนธรรมการตอบสนองอย่างรวดเร็วและตรงไปตรงมา (Cultural Openness and Sensitivity)

6. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย

- 1) การออกแบบทีม (Designing Teams) 2) การเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน (Creating a Supportive Environment) และ 3) การจัดการทีมอย่างต่อเนื่อง (Managing Team Dynamic)

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” “แบบจำลอง” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ในพจนานุกรมการศึกษาซึ่งบรรณาธิการโดย กู๊ด (Good, 1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นแบบอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวแทน และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

อิงลิช และอิงลิช (English & English, 1985, p. 326 อ้างถึงใน สิริชัย กาญจนวาสี, 2545, หน้า 46) กล่าวว่า รูปแบบสามารถนำมาใช้ในความหมายต่าง ๆ กันดังนี้ 1) แบบจำลองของจริง 2) ตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง 3) รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์และหลักการของระบบ และ 4) แบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในระบบ

สโตนเนอร์ และวันเกล (Stoner & Wankle, 1986, p. 12) เมสคอน และคีคูรี (Mescon & Khedouri, 1985, p. 199) ให้คำนิยาม รูปแบบว่าเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์องค์ประกอบ ที่เป็นกระบวนการของปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้ง่ายขึ้น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 965) ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าเป็นเช่นนั้น ๆ และศิริชัย กาญจนวาสี (2545, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า อาจเป็นเพียงการจำลองของจริง หรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎี หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติ

สมนึก ทองเอี่ยม (2550, หน้า 119) สรุปความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับแนวทาง วิธีการและกิจกรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้างปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงปรากฏการณ์ที่สามารถอธิบายคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ภัยต่อการทำความเข้าใจในโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปรากฏการณ์นั้น ๆ

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551, หน้า 13) รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

จากความหมายทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เพื่ออธิบายลักษณะบางประการของความสัมพันธ์เชิงระบบเกี่ยวกับองค์ประกอบของแนวคิดที่สื่อให้ตนเองและคนอื่นได้เข้าใจได้ง่าย และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์กับเรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน

ประเภทของรูปแบบ

กีฟส์ (Keeves, 1998, p. 561 อ้างถึงใน เสรี ชัดแจ้ง, 2538) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบหรือโมเดลโดยยึดแนวทางของแคปแลนและทัทสูกะ (Caplan and Tutsuoka) และพัฒนาการของการใช้โมเดลทางการศึกษาได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. โมเดลเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น โมเดลแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น โมเดลประเภทนี้ทางการศึกษาไม่ค่อยนำมาใช้กันสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของโมเดลให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกันและทำให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย โมเดลที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

โมเดลประเภทนี้ที่ใช้ในวงการศึกษา เช่น โมเดลของจำนวนประชากรนักเรียนในสถานศึกษา (Model of a School Population) สร้างขึ้นโดยการเทียบเคียงกับลักษณะของแท่งค้ำน้ำที่ประกอบด้วย ท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก กล่าวคือจำนวนนักเรียนที่เข้าสถานศึกษาประกอบด้วย อัตราการเกิดของเด็ก อัตราการย้ายเข้าพื้นที่ และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกจากสถานศึกษา ประกอบด้วย อัตราการย้ายออกจากพื้นที่ อัตราการออกจากสถานศึกษาตามระบบและอัตราการออกจากสถานศึกษาเนื่องจากอายุพ้นเกณฑ์ จุดมุ่งหมายของโมเดลนี้ก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในสถานศึกษานั้นเอง

การทดสอบโมเดลประเภทนี้ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้นตามหลักการการให้เหตุผลทางตรรกะอย่างไรก็ดี โมเดลประเภทนี้มีจุดอ่อนคือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในโมเดลได้อย่างชัดเจน จึงทำให้นำไปใช้ได้อย่างจำกัด

2. โมเดลเชิงข้อความ (Semantic Model) ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้ ก็คือการแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลในรูปของข้อความ โมเดลเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวคิด จึงให้ได้เนื้อหาสาระมากกว่าโมเดลเชิงเปรียบเทียบการที่โมเดลประเภทนี้ใช้ข้อความ จึงทำให้อธิบายรายละเอียดของ โมเดลได้ดี แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้ก็คือ ขาดความชัดเจน ยากแก่การทดสอบโครงสร้างของโมเดล อย่างไรก็ตามโมเดลเชิงข้อความก็นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทางด้านการศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น โมเดลการเรียนรู้ในสถานศึกษา เป็นต้น

3. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ได้เริ่มนำมาใช้ในทางการศึกษาในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1960 แรก ๆ นำมาใช้ทางด้านการวัดผลการศึกษาก่อนต่อมาจึงขยายไปใช้กับการวิจัยทางการศึกษาในสาขาวิชาอื่น ๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้นเพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะช่วยให้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขาวิชานั้น

4. โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ตรรกะของเหตุ (Cause) และผล (Effect) มาอธิบายองค์ประกอบภายในแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

4.1 โมเดลระบบเส้นเคี้ยว (Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกันแต่ต่างวันเวลากัน

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) คือ โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในโมเดลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายในโมเดลอีกตัวหนึ่งหรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั่นเอง

สเทเนอร์ (Steiner, 1988 อ้างถึงใน สมนึก ทองเยี่ยม, 2550, หน้า 120-121) แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 รูปแบบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-of) เป็นรูปแบบจำลองของสิ่งของจากของจริง แบบจำลองเครื่องบิน ซึ่งจำลองมาจากเครื่องบินจริง โดยองค์ประกอบมิได้แสดงความสัมพันธ์กันไว้อย่างชัดเจน

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-for) เป็นการออกแบบหรือสร้างรูปแบบจำลองเพื่อเป็นต้นแบบในการผลิต หรือพัฒนาให้เป็นไปตามนั้น บางครั้งเรียกว่า หุ่นต้นแบบ

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ข้อความ อธิบายให้เกิดความเข้าใจ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น การคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรร เพื่อนำไปอธิบายปรากฏการณ์ เช่น การอธิบายการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน

ลักษณะของรูปแบบ

สมาน อัสวภูมิ (2550) ได้แบ่งลักษณะของรูปแบบไว้ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบเป็นการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบว่าในปัจจุบันนั้น “รูปแบบ” ที่เราต้องการศึกษานั้นมีสภาพเป็นอย่างไร เช่น ถ้าต้องการทราบว่ารูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอุบลราชธานีเป็นแบบไหน อย่างไร ผู้วิจัยก็กำหนดกรอบความคิดในการศึกษารูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนขึ้นมาตามแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เสร็จแล้วก็ใช้กรอบความคิดดังกล่าวไปศึกษาว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอุบลราชธานีมีรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนอย่างไรบ้าง ส่วนจะใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจหรือเชิงคุณภาพ ก็แล้วแต่การออกแบบการวิจัยของผู้ศึกษา

2. การนำเสนอรูปแบบ เป็นการพัฒนางานต่อยอดจากการศึกษารูปแบบ โดยผู้วิจัยอาจจะใช้ข้อมูลที่บุคคลอื่นศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบนั้น ๆ ไว้แล้วมาสังเคราะห์ และออกแบบรูปแบบการดำเนินงานใหม่เสร็จแล้วนำเสนอรูปแบบนั้นในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เสนอต่อการประชุมสัมมนา เสนอต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติในลักษณะการทำ Focus Group หรือนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ความเห็นต่อรูปแบบที่นำเสนอเสร็จแล้ว ผู้วิจัยก็นำเสนอทั้งผลการออกแบบรูปแบบและผลการนำเสนอรูปแบบ สำหรับกรณีที่ยังไม่มีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของรูปแบบส่วนความเข้มข้น

ของการศึกษาว่าจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและความต้องการของผู้ใช้นั้น เช่น การศึกษาระดับปริญญาเอกหากจะใช้วิธีการนำเสนอรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่กล่าวมาข้างต้น การกำหนดรูปแบบในการศึกษาและการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาก่อนการออกแบบรูปแบบย่อมต้องดำเนินการทั้งลึกและปริมาณมากพอแน่นอนยิ่งไปกว่านั้นในการนำเสนอต่อที่ประชุมหรือ Focus Group หรือผู้ทรงคุณวุฒิต้องมีจำนวนมากพอและมีความพิถีพิถันในการเลือกมากขึ้น

3. การพัฒนารูปแบบ เป็นแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบที่ต้องดำเนินการทั้งสองแบบที่กล่าวมาข้างต้น และในการนำเสนอรูปแบบต้องมีความเข้มข้น รอบคอบ และพิถีพิถันมากขึ้น เสร็จแล้วต้องมีการปรับปรุงรูปแบบตามข้อมูลที่ได้จากการนำเสนอ จึงจะถือว่าเป็นการพัฒนา รูปแบบ อย่างไรก็ตามในการพัฒนารูปแบบที่สมบูรณ์ควรได้มีการทดลองใช้และปรับปรุงรูปแบบส่วนจะมีการทดลองและปรับปรุงรูปแบบก็รอบนั้น ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ (Model Objective Satisfaction) หรือข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ

มณฑลกาญจน์ ทองใย (2549, หน้า 43) ได้กล่าวถึงลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว ถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์ เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

โดยสรุป รูปแบบ หมายถึงสิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ในครั้งนี้ จึงเป็นรูปแบบที่แสดงถึงโครงสร้างความคิดโดยอาศัยหลักการเทียบเคียงจากทฤษฎี แนวคิด ประสบการณ์และข้อมูลในองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบในการนำเสนอสาระของรูปแบบควรประกอบด้วยอะไรบ้างอย่างไร ซึ่งธีระ รุญเจริญ (2550) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบดังนี้

1. หลักการของรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. ระบบและกลไกของรูปแบบ
4. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ
5. แนวทางการประเมินผลรูปแบบ
6. เงื่อนไขของรูปแบบ

ส่วนสมาน อัสวภูมิ (2550, หน้า 83-84) ได้สรุปองค์ประกอบในการนำเสนอสาระของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบในการพัฒนารูปแบบใด ๆ ก็ตาม ผู้ออกแบบรูปแบบต้องรู้ว่า จะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานนี้ขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด ซึ่งโดยทั่วไปก็มักจะพัฒนารูปแบบขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบเพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ออกแบบรูปแบบต้องกำหนดว่าจะออกแบบรูปแบบนั้น ๆ บนฐานความคิด ของทฤษฎีและหลักการใดบ้าง

3. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักการและบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้พัฒนารูปแบบต้องออกแบบระบบงานของรูปแบบเพื่อเป็น กลไก ในการดำเนินงานของรูปแบบ

4. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ โดยการกำหนดภารกิจหลัก กระบวนการ วิธีการ กิจกรรม และอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

5. แนวการประเมินรูปแบบ หมายถึง การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการประเมินผล รูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และการประเมินการดำเนินงานตามรูปแบบว่าเป็นไปตาม ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้ มากน้อยเพียงใดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการ พัฒนารูปแบบต่อเนื่องต่อไปได้

6. คำอธิบายประกอบรูปแบบ หมายถึง การอธิบายคำศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการออกแบบ รูปแบบเพื่อสื่อความให้ตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้

7. ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้เนื่องจากรูปแบบทุกรูปแบบมีข้อจำกัดของตนเอง ดังนั้น ผู้ออกแบบรูปแบบควรได้ระบุเงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และข้อควรระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น

หลังจากออกแบบรูปแบบเสร็จแล้ว ผู้ออกแบบควรจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระของรูปแบบทั้ง 7 องค์ประกอบ เครื่องมือและเอกสารประกอบการใช้รูปแบบทั้งหมดมาบรรจุไว้ในคู่มือด้วย จึงจะทำให้การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานมีความสมบูรณ์ครบถ้วนและเมื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบแล้ว ควรรายงานการตรวจสอบรูปแบบไว้ในภาคผนวกของคู่มือด้วยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้ในการดำเนินงานต่อไปเป็นอย่างยิ่ง

สมนึก ทองเอี่ยม (2550, หน้า 122) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้หลายท่าน เช่น Bardo and Hartman (1982, pp. 70-71) Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) Getzels & Guba (1957) วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) และศักดา สถาพรวงษา (2549) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย และส่วนสำคัญคือ

ส่วนที่ 1 ส่วนนำเป็นการนำเสนอบริบท แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 ตัวระบบหรือรูปแบบ

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำระบบหรือรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จของการนำระบบหรือรูปแบบไปใช้

การพัฒนารูปแบบ

คีฟส์ (Keeves, 1994) ได้กล่าวถึงหลักการของการสร้างรูปแบบไว้อย่างกว้างๆ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบธรรมดา

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาค้นคว้า

สมาน อัสวภูมิ (2550, หน้า 81-83) ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติในการวิจัยพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตและสาระของรูปแบบต้นร่าง ในการกำหนดขอบเขตและสาระของรูปแบบเป็นขั้นตอนแรกในการคิดค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหาในการดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยอาจจะเริ่มต้นจากการทบทวนสภาพปัญหา และประสบการณ์ที่พบในการทำงาน หรือศึกษารายงานการดำเนินงานของหน่วยงานหรืองานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นฐานในการออกแบบรูปแบบต้นร่าง

2. ทบทวนวรรณกรรมและปรับปรุงรูปแบบต้นร่าง หลังจากได้ต้นร่างรูปแบบตามขั้นตอนที่หนึ่งแล้ว ผู้วิจัยควรได้มีการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อตรวจสอบแนวคิดและรูปแบบต้นร่างว่ามีส่วนใดที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไข

3. ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาตามกรอบแนวคิดของรูปแบบต้นร่าง หลังจากผู้วิจัยได้ปรับปรุงรูปแบบต้นร่างแล้วให้ใช้รูปแบบต้นร่างที่ได้เป็นกรอบความคิดในการออกแบบวิธีการและเครื่องมือในการศึกษาสภาพจริงการดำเนินงานในเรื่องที่ออกแบบรูปแบบ ลักษณะเดียวกันกับการวิจัยทั่วไปที่ใช้กรอบแนวคิดการวิจัยเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กรณีที่ผู้วิจัยจะวิจัยพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ขั้นตอนนี้ก็คือการสร้างเครื่องมือทำเดลฟาย ตามกรอบแนวคิดของรูปแบบต้นร่าง และดำเนินการขั้นตอนอื่น ๆ ตามวิธีการเทคนิคเดลฟายต่อไป

4. การออกแบบรูปแบบขั้นสุดท้าย หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบต้นร่างครั้งสุดท้าย ก่อนการนำไปตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบต่อไป หรือในกรณีการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายอาจจะถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการได้ เพราะรูปแบบได้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายรอบแล้ว แต่ถ้าผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่ปรับปรุงขั้นสุดท้ายนี้ไปตรวจสอบคุณภาพด้วยก็ยิ่งดี สำหรับแนวทางการปรับปรุงรูปแบบขั้นสุดท้ายนี้ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาภาคสนาม หรือการทำเดลฟายมาใช้เป็นฐานในการปรับแก้องค์ประกอบของรูปแบบต้นร่างตามข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 3

5. การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ ขั้นตอนสุดท้ายในการพัฒนารูปแบบคือการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยก็จะดำเนินการตามที่ออกแบบแล้วไว้ในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งโดยทั่วไปอาจจะเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งต่อไปนี้ ตามความเหมาะสมของรูปแบบ เวลา และงบประมาณในการดำเนินการดังนี้

5.1 ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 15-20 คน พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่าง ๆ

5.2 ตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา โดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนามุคคัลที่เกี่ยวกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง แล้วนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเสร็จแล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาวិพากษ์ประเมินรูปแบบทั้งในด้านประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และให้ข้อเสนอแนะต่อไป

5.3 ตรวจสอบโดยการทดลอง โดยผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสภาพจริงหรือเหตุการณ์จำลอง ตามแบบแผนที่ออกแบบไว้ เพื่อการสังเคราะห์รวบรวมข้อมูล และความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงรูปแบบต่อไป

หลังจากได้ข้อมูลจากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยควรได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบเพิ่มเติม พร้อมกับสรุปข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เห็นว่าสำคัญต่อรูปแบบและการนำรูปแบบไปใช้ต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายเป็นเทคนิคที่ได้รับการยอมรับในหมู่นักวิชาการทางการศึกษาอย่างมากในปัจจุบัน ถูกค้นพบและพัฒนาโดย โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และนอร์แมน คาลกี (Norman Dalkey) นักวิจัยของบริษัทแรนด์ (Rand Cooperation) เมื่อต้นปี ค.ศ. 1960 เพื่อใช้ในการถามและเก็บความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพยากรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และนักวิจัยทั้งสองคนได้เขียนบทความเรื่อง An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Expert ซึ่งบทความนี้ได้ตีพิมพ์ลงในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนเมษายน พ.ศ. 2506 ซึ่งผลของการตีพิมพ์บทความนี้ทำให้เป็นการกระจายเรื่องราวเกี่ยวกับการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟายให้ออกไปอย่างกว้างขวาง และได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วไปทั่วโลก และในปี พ.ศ. 2515 ได้มีการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายอย่างมากมาย ประมาณ 1000 เรื่อง

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ไว้ในลักษณะใกล้เคียงกันดังนี้

จอห์นสัน (Johnson, 1993, p. 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

เจนเซน (Jensen, 1996, p. 857) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูล

1. เป็นการวิจัยที่อาศัยวิธีการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษา

2. การวิจัยที่ได้เหมาะสมกับการทำนายหรือวิเคราะห์ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต

3. ผู้เชี่ยวชาญจะแสดงความคิดเห็นตนเอง โดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้ เพราะในขณะแสดงความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่มีโอกาสเผชิญหน้ากับผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ เลยเนื่องจากการแสดงความคิดเห็นใช้วิธีเขียนตอบลงในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปให้ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะไม่ทราบว่าใครบ้างเป็นผู้เชี่ยวชาญ

4. การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญนั้น จะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นซ้ำกันหลายครั้ง โดยเว้นช่วงระยะเวลาตอบแต่ละครั้งให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ ความเห็นที่แน่นอน โดยทั่วไปนิยมให้ตอบ 3-4 รอบ

5. ผู้วิจัยจะใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ได้จากการตอบของผู้เชี่ยวชาญ ในแต่ละขั้นตอนเป็นการลดการกระจายของคำตอบของกลุ่ม เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง โดยทั่วไป มักจะใช้มัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ส่วนคลีก บุญเรืองรอด (2530, หน้า 23) ได้กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของเทคนิคเดลฟายว่า ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครบ้างจะมีส่วนออกความเห็น นับเป็นการขจัดอิทธิพลของแต่ละคนที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของคนอื่น สื่อของการแสดงความคิดเห็นจึงมักจะอยู่ในรูปแบบสอบถามหรือสิ่งอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน แต่จะต้องสอบถามหลายรอบ แต่ละรอบที่ถามไปจะต้องมีการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มในรอบที่ผ่านมาไปให้ทราบด้วยนับเป็นการระดมความคิดเห็นด้วยข้อมูลทางสถิติของกลุ่มที่ดี นอกจากนั้น จากคำนิยามของเทคนิคเดลฟายที่ได้กล่าวมาข้างต้น ยังแสดงให้เห็นคุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย ได้ดังนี้ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 51)

1. เนื่องจากเทคนิคนี้ มุ่งแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มคน ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้เข้าร่วมโครงการจึงจำเป็นต้องตอบคำถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละรอบ

2. เทคนิคนี้ไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ละคน มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนจะไม่ทราบว่าใครบ้างที่ได้รับการคัดเลือกเข้าอยู่ในโครงการ และจะไม่ทราบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร จะรู้เฉพาะคำตอบของตนเองเท่านั้น

3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนตอบแบบสอบถามด้วยการกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ และเพื่อให้คำตอบที่ได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น ผู้ทำการวิจัยจะแสดงความคิดเห็นของผู้ที่เข้าร่วมโครงการเห็นสอดคล้องต้องกัน ในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถาม

ที่ตอบไปในครั้งก่อน และความคิดเห็นที่สอดคล้องกันนี้จะแสดงในรูปสถิติ โดยผู้ทำการวิจัยจะจัดส่งไปให้ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนได้ทราบ เพื่อพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือจะเปลี่ยนแปลงคำตอบเดิมประการใดบ้าง ซึ่งจะต้องบอกเหตุผลให้ทราบด้วย

ประเทือง วิบูลศักดิ์ (2552) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะของเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

1. เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการตอบแบบสอบถาม
2. เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครเป็นใครบ้าง เป็นการจำกัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน
3. เทคนิคนี้ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถามหรือรูปแบบอย่างอื่น โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลายๆ รอบ โดยทั่วไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อไปจะเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)
4. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ถกเถียงและให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบในครั้งก่อนแสดงในรูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

การใช้เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การเมือง เศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจูด (Judd, 1971, หน้า 156) กล่าวว่า การวิจัยใดต้องการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต หรือต้องการความสอดคล้องต่อเนื่องระหว่างจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อการศึกษาและการวิจัยแล้ว การวิจัยนั้นควรใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528, หน้า 26) ขนิษฐา วิทยานูมาส (2530, หน้า 26-27) และชนิตา รัชกุลพลเมือง (2535) กล่าวถึง ลักษณะของปัญหาที่ควรวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถวิจัยปัญหานั้นได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตวิสัย (Subjective Judgment)

2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้าน จากประสบการณ์ หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ

3. ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินปัญหานั้น ๆ

4. การพบปะเพื่อนัดประชุมกลุ่มทำได้ไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์หรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป

5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มเกี่ยวกับ การวิจัยมีความขัดแย้งอย่างมาก

6. เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

7. เป็นการศึกษาความสอดคล้องต่อเนื่องกัน ระหว่างเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ของสิ่งต่าง ๆ

8. เป็นการศึกษาค่านิยมที่สอดคล้องกันต่อกัน

9. เป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

10. เป็นการศึกษาการรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน (Perceptions of Current Situation) เวเทอร์แมน และสเวนสัน (Weatherman & Swenson, 1974, p. 109 อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2550, หน้า 56) ได้สรุปประเภทของการวิจัยที่อาจใช้เทคนิคเดลฟายไว้ดังนี้

1. การวิจัยเพื่อจะคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การตรวจสอบกลวิธีในการปฏิบัติ (Strategy Probe) เพื่อให้มีทางเลือกหลาย ๆ ทาง จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลในการตอบ

3. การตรวจสอบความนิยม (Preference Probe) ในกรณีนี้ผู้วิจัยจะต้องพยายามตั้งคำถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในสิ่งที่เห็นว่าควรจะเป็นมากกว่าสิ่งที่จะเป็นจริง ๆ

4. การยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ (Perceptions of a Current Situation) การศึกษาประเภทนี้ได้แก่ การศึกษาบทบาทที่แตกต่างกันของคนอาชีพหนึ่งในทัศนนะของกลุ่มอาชีพต่าง ๆ

ขั้นตอนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

1. การพิจารณาหัวข้อที่ศึกษา

เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการศึกษาสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญซึ่งแรกเริ่มของการค้นพบการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายจะใช้เทคนิคเดลฟายในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเทคนิคเดลฟายสามารถนำไปใช้ในการศึกษาปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน เช่น ด้านการศึกษา สาธารณสุข วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และอื่น ๆ และปัญหาที่เหมาะสมสำหรับเทคนิคเดลฟายไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต

แต่อาจเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็ได้ ดังเช่น ลินสโตน และรอฟ (Linstone & Turoff, 1975, p. 4 อ้างถึงใน ไพบูลย์ เปานิล, 2543, หน้า 35) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายสามารถใช้ในเรื่องต่อไปนี้ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ในปัจจุบันหรืออดีตที่ยังไม่มีข้อมูลถูกต้อง การสำรวจ การวางแผน ชุมชนหรือชนบท การจัดลำดับค่านิยมของบุคคล การศึกษารูปแบบที่เหมาะสมเหล่านี้ เป็นต้น

ดังนั้น การเลือกหัวข้อวิจัยโดยเทคนิคเดลฟายเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การสำรวจ การวางแผน ชุมชนหรือชนบท การจัดลำดับค่านิยมของบุคคล การศึกษารูปแบบที่เหมาะสม

2. การเลือกผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้นสามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด ดังนั้น สิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนผู้เชี่ยวชาญและวิธีการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

2.1 ผลการวิจัยขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นในการหาผู้เชี่ยวชาญจึงอาจเริ่มต้นจากเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือติดต่อสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนหนึ่งก่อน แล้วจึงให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนนี้เสนอผู้ที่คิดว่าเหมาะสม จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในปัญหาที่จะทำการวิจัยต่อไป

2.2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมนั้น แมคมินแลน (Macmillan, 1971, p. 11) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยว่าควรมีจำนวนเท่าไรจึงเหมาะสม ในการประชุมประจำปีของ California Junior College Association พบว่า หากมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราความคลาดเคลื่อนลดน้อยลงไปด้วย และคงที่ตลอดไป (ที่คลาดเคลื่อน 0.02) สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม แสดงไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 อัตราความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ (Macmillan, 1971, p. 11)

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อน
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

3. วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายมีดังนี้ (ขนิษฐา วิทยานุมาส, 2530, หน้า 30; ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 58)

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรกมักเป็นคำถามปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้คำถามอย่างกว้าง ๆ บางครั้งผู้วิจัยอาจสร้างเป็นแบบปลายเปิดก็ได้ ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ กรณีเช่นนี้ผู้วิจัยควรเว้นช่องว่างในส่วนท้ายของคำถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามต้องการ

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 2 จะพัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรก โดยผู้วิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดสังเคราะห์เข้าด้วยกัน ตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก จากนั้นก็จัดสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้งหนึ่ง เพื่อลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ หากมีข้อคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจน หรือควรมีการแก้ไขสำนวนผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 ผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในรอบที่ 2 มาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อนำค่าเหล่านี้ใส่เพิ่มไปในแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่มีข้อคำถามคงเดิม โดยแสดงค่าที่คำนวณได้ในรูปของสัญลักษณ์หรือค่าตัวเลข พร้อมทั้งแสดงคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ให้เห็นอีกครั้ง ในแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วย ทั้งนี้ ก็เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาใหม่ โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของตนเองกับกลุ่มว่ายังจะยืนยันคำตอบเดิมหรือปรับเปลี่ยนใหม่ หากคำตอบของตนไม่สอดคล้องกับคำตอบของกลุ่ม และต้องการยืนยันคำตอบเดิมให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย

รอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง ซึ่งโดยทั่วไปมักคัดค้านนี้ออก เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก

ไพบูลย์ เปานิล (2543, หน้า 37) ได้กล่าวถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลว่ามีกระบวนการทั้ง 3 ขั้นตอน ดังนี้

รอบที่ 1 การระดมสมอง ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับคำถามส่วนใหญ่จะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหา

รอบที่ 2 การประเมินความคิดเห็น หลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 แล้วจะนำข้อมูลไปเรียบเรียงเป็นแบบสอบถามแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนความคิดเห็นอีกครั้ง

รอบที่ 3 การประเมินซ้ำ ผู้วิจัยจะพัฒนาแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์คำตอบในแบบสอบถามรอบที่สองเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อความเดิมแต่เพิ่มการแสดงค่าสถิติเกี่ยวกับการตอบคำถามในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เช่น แสดงตำแหน่งค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถามส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญคนเดิมตอบอีกโดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่ามีความเห็นสอดคล้องกับตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ มีความคิดเห็นหรือไม่ โดยให้ทบทวนและการพิจารณาทบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้งหนึ่งและให้แสดงเหตุผลการตอบในกรณีที่คำตอบของตนตกอยู่สูงหรือต่ำกว่าพิสัยระหว่างควอไทล์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการการสรรหาและการคัดเลือก

กอบกุล เลิศกนิต (2537) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การเอกชน มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงระบบ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การเอกชน ตลอดจนศึกษาถึงปัญหาในระบบการสรรหาและการคัดเลือก ที่องค์การกำลังประสบอยู่ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงระบบการสรรหาและการคัดเลือกต่อไป กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ฝ่ายบุคคลขององค์การเอกชนที่ประกอบกิจการการผลิต พาณิชยกรรม และการบริการ ที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คน ขึ้น ไปซึ่งตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 687 องค์การ ตัวแปรต้นที่ใช้ ในการวิจัยได้แก่ ลักษณะขององค์การและสาขาวิชาที่จบ การศึกษาของผู้สมัครงาน โดยที่ลักษณะขององค์การจำแนก ออกเป็นประเภทกิจการ ขนาดของ องค์การ และสัญญาติเจ้าขององค์การ ส่วนตัวแปรตามได้แก่ ระบบการสรรหาและระบบการ

คัดเลือกบุคลากร โดยระบบการสรรหาบุคลากรประกอบด้วย ตัวแปรย่อย 4 ตัว คือ หลักการสรรหา นโยบายการสรรหา กระบวนการสรรหาและแหล่งการสรรหา ระบบการคัดเลือก บุคลากร ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัว คือ หลักการคัดเลือก นโยบายการคัดเลือก กระบวนการคัดเลือก และเกณฑ์การคัดเลือก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ค่าร้อยละ การทดสอบค่าไคสแควร์ การวิเคราะห์ความแปรปรวน การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เชิงอันดับที่ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ ขนาดขององค์การเท่านั้น ที่มีผลต่อระบบการสรรหาบุคลากรในองค์การ โดยพบว่าองค์การ ที่มีขนาดลูกจ้างต่างกันจะมีนโยบายการสรรหาและกระบวนการสรรหาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ ขนาดขององค์การเท่านั้น ที่มีผลต่อระบบการคัดเลือกบุคลากรในองค์การ โดยพบว่าองค์การ ที่มีขนาดลูกจ้างต่างกันจะมีนโยบายการคัดเลือกและกระบวนการคัดเลือกที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. องค์การใช้วิธีการสรรหาและวิธีการคัดเลือกผู้สมัคร ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและสาขาสังคมศาสตร์ไม่แตกต่างกัน
4. สำหรับปัญหาในระบบการสรรหาบุคลากรที่องค์การกำลังประสบอยู่ในขณะนี้ ได้แก่ โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน และแผนอัตรากำลังขององค์การ ส่วนปัญหาในระบบการคัดเลือกที่องค์การกำลังประสบอยู่ ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน นโยบายขององค์การไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดแรงงาน และองค์การไม่มีเครื่องมือวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพ

รัตนภรณ์ บุตรเนียร (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพและทันต่อความต้องการ กรณีศึกษา AAA มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสาเหตุและวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกได้คนตามจำนวน ที่มีคุณภาพ และทันต่อความต้องการ 2) เพื่อปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ให้มีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานวิศวกร ไฟฟ้า 108 คน และช่างเทคนิคไฟฟ้า 190 คน รวม 298 คน เครื่องที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสรรหาและคัดเลือกมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านระบบการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งถ้าองค์กรไม่มีการวางแผนในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการสรรหาคนไม่ได้ตามต้องการ หน่วยงานไม่ได้คนตามที่ร้องขอ ซึ่งถ้าสามารถแก้ไขปัญหานี้ จะสามารถสรรหาคนได้มีคุณภาพ และได้คนตามความต้องการ

2. จากการสำรวจคำตอบแทน ในตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า พบว่าคำตอบแทนองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีธุรกิจเดียวกันพบว่าคำตอบแทนยังน้อยกว่า และสำรวจจากพนักงานด้านคำตอบแทน และ ด้านความก้าวหน้าของพนักงาน ซึ่งด้านคำตอบแทน และด้านความก้าวหน้าอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ซึ่งถือว่าไม่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่พนักงานพึงพอใจนักเป็นประเด็นสำคัญอีกด้านหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้พนักงานไม่มีความทุ่มเทในการทำงานมากนักเพราะคำตอบแทนที่ไม่พอใจ และ ไม่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งอาจมีผลต่อการสรรหาและคัดเลือกที่ไม่ได้คนตามความต้องการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหาร

ดนัย เทียนพุฒ (2542, หน้า 42-43) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทิศทางและบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้าปี 2550 ผลการวิจัยได้บ่งชี้ถึงความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรบุคคล แบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้

1. การมุ่งลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ส่วนอื่น ๆ นำมาปรับใช้กับงาน เช่น การตลาด การบัญชี หรือการเชื่อมโยง งานทรัพยากรบุคคลกับเรื่องทั่วไประชาชากร เปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่จากมุมมองในการสนับสนุนธุรกิจ ไปเป็นหุ้นส่วนในธุรกิจและมีความสามารถในการร่วมกิจกรรมทางสังคม เช่น สมาคม ชมรม

2. การสื่อสาร หมายถึง ความมีความรู้ ความสามารถในการสื่อสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ และมีความกล้าแสดงออกและนำเสนอได้ดี

3. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถทำงานเป็นทีม จัดการตนเองได้เป็นอย่างดี ต้องรู้จักเตรียมเพื่ออย่างมีเหตุผล ไม่ยึดติดกับความคิดเก่า ๆ มีความเข้าใจในการทำงานเป็นกลุ่มกับกลุ่มบุคคลที่ต่างวัฒนธรรม เชื่อมมั่นในคุณค่าของทรัพยากรบุคคลและมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาฝึกอบรม

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีบุคลิกภาพที่ดี มีความเป็นผู้ใหญ่สูง ทนต่อความกดดัน และเก็บความลับได้ดี ให้ความสำคัญในเรื่อง วิสัยทัศน์ และภารกิจ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ มีลักษณะเด่นของผู้นำแบบต่าง ๆ ผสมผสานกัน และต้องรู้จักเลือกคุณลักษณะเด่น ๆ นำมาใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม และมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต และยึดมั่นในจรรยาบรรณ ทุ่มเททำงานมากขึ้น

5. ทักษะด้านวิชาชีพ หมายถึง ความรู้ รู้จริง ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดเป้าหมายของงานทรัพยากรบุคคล และวัดผลสำเร็จได้ชัดเจน มีความรู้เรื่องกฎหมาย ระบบไตรภาคี และระบบทวิภาคี มีความเข้าใจและความสามารถในการประสานประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้าง เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร และบริหารทรัพยากรบุคคลโดยระบบการมีส่วนร่วม พนักงานสัมพันธ์และการพบปะพนักงาน

6. ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นสูง เข้ากับผู้อื่นได้ดี เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรู้ มีความเข้าใจภาษาต่างประเทศ และวัฒนธรรมต่างประเทศ และสามารถเรียนรู้ถึงกฎ ระเบียบของสังคมโลก และมีเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ

7. นวัตกรรม หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดเชิงวิเคราะห์ที่ดี สามารถวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึกลึกซึ้ง ตัว ที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และมีความคิดเป็นแง่บวกเพื่อค้นหาแง่ลบ

สำนักงาน ก.พ. (2546, หน้า 2) ได้ศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักบริหารระดับ 9 หรือรองอธิบดีหรือเทียบเท่า ประจำปี พ.ศ. 2545 โดยศึกษาในกลุ่มนักบริหาร 9 จำนวน 33 คน จากการกำหนดสมรรถนะหลักทางการบริหาร 12 ด้าน พบว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารที่นักบริหารมีโดดเด่นมากที่สุด คือสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 81.15 % รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 80.42% ความเป็นผู้นำ 80.0% และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 78.98% ส่วนสมรรถนะที่อ่อนที่สุด ได้แก่ การตัดสินใจ 65.51% รองลงมาได้แก่ การบริหารทรัพยากร 68.21% การปรับตัวและความยืดหยุ่น 70.72 % และความสามารถและทักษะในการสื่อสาร 71.23 % ส่วนสมรรถนะที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การรับผิดชอบตรวจสอบได้ 78.21% การประสานสัมพันธ์ 75.42% การมีจิตมุ่งบริการ 73.96% และการคิดเชิงกลยุทธ์ 71.77 % เรียงตามลำดับ ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินดังกล่าวกับการประเมิน กลุ่มนักบริหารระดับ 8-9 จำนวน 1,060 คนในปี พ.ศ. 2545 และจำนวน 566 คนในปี พ.ศ. 2543-2544 ปรากฏว่า มีผลไม่แตกต่างกัน

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2547, หน้า 4-23) ได้จัดทำรายงานผลการศึกษาแผนพัฒนาบุคลากรบนฐานขีดสมรรถนะ ภายใต้โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สำนักงาน ป.ป.ช. พ.ศ. 2547-2550 ได้นำเสนอตัวอย่างการจัดกลุ่มขีดสมรรถนะที่เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาบุคลากรบนฐานขีดสมรรถนะ และตัวอย่างการนำไปใช้งาน แบ่งงานเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผลสัมฤทธิ์ (Achievement Cluster) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะคือ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ตระหนักในคุณภาพและความเป็นระเบียบและ 3) การมุ่งความสำเร็จในงาน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มความสามารถในการโน้มน้าว (Influence Cluster) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะคือ 1) การโน้มน้าวชักจูง 2) การสร้างเครือข่ายการทำงาน 3) ทักษะการเจรจาต่อรอง 4) การคำนึงถึงการใช้สิทธิพลและผลกระทบ และ 5) การสื่อสาร

กลุ่มที่ 3 กลุ่มความสามารถในการจัดการ (Managerial Cluster) ประกอบด้วย 12 สมรรถนะ คือ 1) การจัดการการทำงาน 2) วิสัยทัศน์ผู้นำ 3) การทำงานเป็นทีมและการสร้างความร่วมมือ 4) การนำทีมงาน 5) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ 6) การร่วมแรงร่วมใจ 7) การจัดระบบสารสนเทศ 8) การติดตามงาน 9) การสร้างวิสัยทัศน์ 10) การกำหนดทิศทาง 11) การพัฒนาบุคลากร และ 12) การกระจายงาน

กลุ่มที่ 4 ความสามารถในการบริหาร (Managerial Cluster) ประกอบด้วย 14 สมรรถนะ คือ 1) ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ 2) ความอดทนต่อความกดดัน 3) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ 4) ความตั้งใจมั่น 5) การรับรู้ความเป็นจริง 6) การจัดการความเสี่ยง 7) ความรวดเร็วในการฟื้นคืน 8) การเรียนรู้ที่ปฏิบัติได้ 9) ความผูกพันกับองค์กร 10) มีพลัง 11) กล้าตัดสินใจ 12) ความพร้อมต่อการแข่งขัน 13) เป็นผู้นำในการดำเนินการ และ 14) มุมมองทางธุรกิจ

กลุ่มที่ 5 กลุ่มบริการ (Service Cluster) ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ 1) ความเข้าใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 2) การให้ความสำคัญต่อลูกค้า

กลุ่มที่ 6 กลุ่มความสามารถทางความคิด (Thinking Cluster) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ คือ 1) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจคุณภาพ 2) ความใส่ใจต่อองค์กร 3) การคิดนวัตกรรม 4) การแสวงหาสารสนเทศ 5) การมองภาพรวมองค์กร 6) มุมมองในระดับสากล และ 7) การคิดเชิงวิเคราะห์

สุชีรา มะหิเมือง และคณะ (2548) ซึ่งทำการสำรวจ ค้นหาและวิเคราะห์องค์ประกอบ สมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยใน 2 ขั้นตอนเริ่มจากการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา และการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบประมาณค่า 4 ระดับกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงอีก 135 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สกัดองค์ประกอบแบบ ส่วนประกอบสำคัญ (Principle Component Analysis) และหมุนแกนแบบแวนิแม็กซ์ (Varimax) ซึ่งได้ข้อสรุปจากผลการวิเคราะห์ พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะตามภาระหน้าที่ทางการ บริหารจัดการของผู้บริหารภาครัฐและเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกออกได้ 6 ด้าน และแต่ละด้าน ประกอบด้วยตัวแปรบ่งชี้ที่สามารถอธิบายลักษณะเฉพาะด้านและลักษณะหรือองค์ประกอบ ของสมรรถนะในการบริหารจัดการได้คือ (1) สมรรถนะด้านการจัดการบุคลากร (2) สมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ (3) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นสำคัญ (4) สมรรถนะด้านการจัดการระบบงานหลักและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (5) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ และ (6) สมรรถนะด้านการบริหาร จัดการทรัพยากรการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถโดยรวมขององค์ประกอบ ทุกด้านที่สามารถอธิบายลักษณะของสมรรถนะการบริหารจัดการได้ร้อยละ 56.48

สมนึก ทองเยี่ยม (2550, หน้า 136) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยการศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การศึกษาภาคสนามและประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง 2) การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 3) การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร และ 4) การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีมีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วย การเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและการเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมี 4 รูปแบบคือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคนและรูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารเป็นการนำเสนอแนวทางการนำแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและ 5) การประเมินผลการดำเนินการและส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

พรศรี ฉิมแก้ว (2552, หน้า 5) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก 24 ด้านย่อย ดังนี้

1. คุณลักษณะ 10 ด้าน ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ บุคลิกภาพดี มนุษยสัมพันธ์ ศักยภาพในการทำงาน ความคิดทันสมัย ความรับผิดชอบ สติปัญญาดี ความโปร่งใสยุติธรรม และจิตวิญญาณของผู้บริหาร

2. สมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี และการวิเคราะห์และสังเคราะห์

3. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 6 ด้าน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มอำนาจ การพัฒนาวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และการสร้างเครื่องมืออาชีพ

4. ผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ การจัดระบบการศึกษา การจัดสถานศึกษา การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียน และการปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษา

จุฬามาศ แก้วพิจิตร (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ แนวทาง และกลยุทธ์ในการเรียนรู้และพัฒนาข้าราชการระดับสูงในองค์กรภาครัฐ เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ สามารถตอบสนองความต้องการของภาคประชาชนที่หลากหลาย และบริหารงานอย่างคุ้มค่า โปร่งใส ด้วยทรัพยากรที่มีจำกัด การศึกษาและเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม และการพิพากษ์ผลการศึกษา ทั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง กลุ่มผู้ผ่านการฝึกอบรม และกลุ่มผู้ที่อยู่ระหว่างการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐมี 2 ประการ คือ การมีคุณธรรมและจริยธรรม และทักษะด้านการบริหารจัดการ ดังนั้นจึงกำหนดปรัชญาการเรียนรู้ “หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูงของส่วนราชการ มุ่งเตรียมข้าราชการที่มีศักยภาพ ให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ ภายใต้การมีวิสัยทัศน์ คุณธรรม และมีชีวิตที่สมดุล” โดยเนื้อหาในการเรียนรู้แบ่งเป็น 5 หมวดวิชา คือ 1) ภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาประเทศ 2) การพัฒนาทีมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน 3) การสร้างเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศ 4) การพัฒนาผู้บริหารที่มีความน่าเชื่อถือและศรัทธา และ 5) การสร้างความสมดุลในชีวิตด้วยวิถีคิดเชิงบวก ทั้งนี้ ความโดดเด่นของหลักสูตรเป็นการเรียนรู้ด้วยการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม และได้ใช้ประสบการณ์การเดิมของตนเอง ด้วยวิธีการบรรยาย การเรียนรู้โดยวิธีการอื่น เช่น กรณีศึกษา/การเรียนรู้จากการปฏิบัติ/บทบาทสมมุติ การศึกษาส่วนบุคคล การศึกษากลุ่ม การศึกษาดูงานในประเทศ การศึกษาดูงานในต่างประเทศ และการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เพื่อสร้างสมดุลชีวิต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ

สุทัศน์ ขอบคำ (2540, หน้า 14-15) ได้ทำการวิจัยการพัฒนารูปแบบ เรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทฤษฎีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหาร ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การศึกษาทฤษฎีกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) ศึกษาสภาพกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่อำเภอ

- 3) ศึกษาแนวคิดกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัดของผู้บริหาร การศึกษาและนักวิชาการ
- 4) ศึกษารูปแบบกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ และ
- 5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีต่อกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา เป็นการ นำเอาผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์สร้างแบบจำลองกระจายอำนาจการจัดการศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) สร้างรูปแบบกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 3) ปรับปรุงรูปแบบ 4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และ 5) ปรับปรุงรูปแบบ

สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดี มีขั้นตอนการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นที่ 2 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการ สัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณบดี ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาและประมวลความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ขั้นที่ 4 การพัฒนารูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ขั้นที่ 5 การตรวจสอบและประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากผู้ทรงคุณวุฒิ และขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบการนำเสนอการพัฒนารูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำของคณบดี

มณญาน ทองใบ (2549, หน้า 57) ได้ทำการการพัฒนารูปแบบการบริหาร โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คู่มือการดำเนินงานและตัวชี้วัดโครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ สัมมนาวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการบริหาร โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน 2) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งพระสงฆ์และฆราวาสด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เพื่อสร้างรูปแบบการบริหาร โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้านคือ ด้านโครงสร้างการบริหารงาน ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านผลสำเร็จที่คาดว่าจะได้รับ 3) หาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ 4) หาความเหมาะสมในการ นำรูปแบบการบริหาร โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธไปปฏิบัติ และ 5) วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบ การบริหาร โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับแนวทางการดำเนิน โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธของกระทรวงศึกษาธิการและสรุปเป็นรูปแบบของโรงเรียนวิถีพุทธ

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือก

จูดิท (Judith, 1986 อ้างถึงใน พรศรี ฉิมแก้ว, 2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการสร้างโอกาสสำหรับผู้หญิง ผลการศึกษาพบว่าการเสนอข้อมูลเชิงสถิติของผู้บริหารสถานศึกษาผู้หญิงและการทบทวนการวิจัยในการคัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียนในประเทศออสเตรเลีย สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา ทำให้ทราบถึงข้อมูลรายละเอียดในเรื่องความเสมอภาค ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะพิเศษที่เสนอซึ่งเกี่ยวกับตำแหน่งว่างลำดับความสำคัญของหลักเกณฑ์ การพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลจากหลักฐาน และการดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ

พอล, ดอนนา และเมรี่ (Paul, Donna, & Mary, 1998) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา โดยครู อิทธิพลของค่านิยมในการทำงาน คุณสมบัติในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและระดับของสถานศึกษา การพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ โดยสภาของสถานศึกษาซึ่งมีครูเป็นกรรมการบริหาร โดยการใช้การออกแบบปัจจัยซึ่งครูจะชื่นชอบผู้สมัครที่ให้ความร่วมมือต่อค่านิยมในการทำงาน ครูระดับประถมศึกษาและสถานศึกษาขนาดกลางจะชื่นชอบผู้สมัครที่มีความสนใจใฝ่ใจต่อความเป็นภาวะผู้นำ ส่วนครูสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ไฮสกูล) จะชื่นชอบผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ครูที่ได้รับการฝึกอบรมในการคัดเลือกบุคคลจึงเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ไวท์เทเกอร์ (Whitaker, 2003) ได้เขียนบทความ เรื่อง การเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาและอิทธิพลต่อการสรรหาและการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในมุมมองระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นการเสนอภาพรวมของบทบาทที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าครูจากมุมมองของต่างประเทศ ซึ่งเป็นบทบาทที่เปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการระดับท้องถิ่น ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความเข้มข้นระหว่างการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ การปรับความสัมพันธ์กับชุมชน และสถานการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับสถานศึกษา ทั้งนี้บทความนี้ได้สร้างให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาและความยุ่งยากลำบากในการสรรหาและการดำรงรักษาภาพของความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างประเทศ รวมทั้งการนำเสนอข้อมูลของการขาดแคลนผู้บริหารสถานศึกษาในหลายๆ ประเทศ โดยเฉพาะการให้ข้อเสนอแนะที่หลากหลายต่อการสรรหาและการดำรงรักษาผู้บริหารสถานศึกษา

แชปแมน (Chapman, 2005, p. 4) ศาสตราจารย์ด้านการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยคาทอลิกออสเตรเลีย (Australian Catholic University (ACU) ได้ศึกษา เรื่อง การสรรหา การรักษา และการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีมุมมองว่าในส่วนของการสรรหา การรักษา และการพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับระบบสถานศึกษา เพราะว่าประสิทธิภาพของภาวะผู้นำทางการศึกษามีความจำเป็นอย่างมากที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและความสำเร็จในทุก ๆ กิจกรรม และเป็นกระบวนการในการสนับสนุนข้อบัญญัติทางการศึกษาและการเรียนรู้ของนักเรียน โดยระบบสถานศึกษามีการศึกษาความต้องการบุคคลที่เป็นนักการศึกษาที่มีคุณสมบัติและมีประสบการณ์เพื่อการลงตำแหน่งภาวะผู้นำในสถานศึกษา จากการศึกษาพบว่าในหลายประเทศมีจำนวนของผู้สมัครสำหรับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ลดลงมาตลอดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการหมุนเวียนลาออกของตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยปัจจัยเหล่านี้พบว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ปัญหาเหล่านี้เป็นการสูญเสียค่านางบประมาณที่มากขึ้นกัน ยิ่งกว่านั้นการขาดประสบการณ์ของภาวะผู้นำ ผู้นำไม่มีความเชี่ยวชาญในงาน ขาดทักษะ ความรู้ และส่งกระทบต่อคุณภาพของสถานศึกษาและการเรียนรู้ของนักเรียน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ความต้องการความเป็นมืออาชีพทางการศึกษาจึงจะต้องเคลื่อนไปสู่การวางแผนในอาชีพ การบูรณาการอย่างเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กัน

แบล็คมอร์, ทอมสัน และบาร์ที (Blackmore, Thomson, & Barty, 2006) ได้วิจัยเรื่องการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในกรณีความเป็นสังคมเดียวกัน เป็นการศึกษาวิจัยในเรื่องของความมั่นคงและการสร้างเอกลักษณ์ในความเป็นบรรทัดฐานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้วิเคราะห์ในเรื่องของการลดลงของผู้สมัครที่มีประสิทธิภาพในความเป็นลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งคณะผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นถึงการที่ครมมองว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัญหาสำคัญในวิธีการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน บทความนี้ได้รายงานการศึกษาโดยการศึกษาใน 2 รัฐ ในออสเตรเลียของการคัดเลือกผู้บริหาร โดยมุ่งเน้นไปที่การสัมภาษณ์และมุ่งเป้าการศึกษาไปที่แนวทางการบริหารของการศึกษา 2 กรณี ในปัญหาหลัก 5 ประการในกระบวนการสัมภาษณ์ 1) อีสระของคณะกรรมการคัดเลือกต่อใบสมัคร 2) หัวข้อในเรื่องของประสบการณ์และศักยภาพของผู้สมัคร 3) กฎเกณฑ์เกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้สมัครที่เป็นที่ชื่นชอบ 4) ความยุ่งยากในการพิจารณา ด้านสมรรถนะของคณะกรรมการ และ 5) หลักฐานของความไม่สอดคล้องกันในการตัดสินใจ ซึ่งคณะผู้วิจัยได้กล่าวว่ากระบวนการคัดเลือกเป็นส่วนหนึ่งของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสร้างบุคลากรซึ่งมีความชัดเจนและมีความมั่นคง ผลลัพธ์ที่ได้รับเป็นความสำเร็จในการได้คนที่มีความเหมาะสม โดยเฉพาะข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ คือไม่ว่ากระบวนการคัดเลือกจะถูกดำเนินการโดยบุคคลที่มีหัวก้าวหน้าหรืออนุรักษ์นิยมก็จะเป็นไปเพื่อรูปแบบของความเป็นสังคมเดียวกันที่มีความโน้มเอียงไปสู่การคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะของความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง

และความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523, หน้า 51) กล่าวถึงความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ว่าเป็นขบวนการที่จะเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น ทั้งนี้โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นโดยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม

คิลก บัญเรื่องรอด (2530, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นวิธีการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างมีระบบแบบแผน หรือเป็นการจัดเวลาการตัดสินใจของกลุ่ม เป็นเทคนิคของการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมจุดอ่อนของการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง หรือความคิดเห็นของกลุ่มที่มาประชุมกัน

อุทุมพร จามรมาน (2540, หน้า 131) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า “เทคนิคเดลฟาย คือ เทคนิคที่สกัดความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นเอกฉันท์ เพื่อการตัดสินใจ เทคนิคเดลฟายเป็นการจัดกระทำเป็นกลุ่ม โดยให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการพิจารณาคำตอบเป็นข้อ ๆ เทคนิคเดลฟายช่วยให้ผู้ตอบได้ทบทวนคำตอบของตนและอาจแก้ไขคำตอบของตนหลังจากที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ”

ไพบุลย์ เปานิล (2543, หน้า 34) ได้สรุปว่าเทคนิคเดลฟายคือ วิธีการ เทคนิคการรวบรวมและการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างเสรี และมีโอกาสแก้ไขแนวคิดที่ตอบในตอนแรก ๆ ของตนได้ด้วยการแสดงเหตุผล และสร้างความเป็นเอกฉันท์ในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเวลา ปริมาณ และหรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะเป็น

จากความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต โดยนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ มาจัดระบบให้สอดคล้องกัน ซึ่งข้อสรุปนี้สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ได้ ทั้งในเชิงวิชาการและบริการ

ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายเป็นการวิจัยประเภทหนึ่งเพราะข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อเท็จจริง (Fact) มีความเชื่อถือได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และวิธีการที่ใช้มีความเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งวันทนี ชูลิป (2525, หน้า 44 อ้างถึงใน ไพบุลย์ เปานิล, 2543, หน้า 35) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดังนี้

รอตสเทน และกอฟฟิน (Rothstein & Goffin, 2006, pp. 279-231) ได้ศึกษา เรื่อง “การใช้เครื่องมือวัดบุคลิกภาพในการคัดเลือกบุคคล: อะไรบ้างที่การศึกษานำไปสนับสนุนได้” ด้วยเหตุผลเพื่อการศึกษาวิจัยและการนำไปสู่การปฏิบัติ บทความนี้ได้มีการทบทวนวรรณกรรมและประเมินแนวโน้มหลักที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์ของการประเมินบุคลิกภาพในการคัดเลือกบุคคล การศึกษาวิจัยในเรื่องความสามารถของบุคลิกภาพเพื่อการคาดหมายผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งรูปแบบ 5 ปัจจัย ของบุคลิกลักษณะต่อเครื่องมือวัดบุคลิกภาพ การวิเคราะห์บุคลิกภาพ หลักเกณฑ์ความสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยกลาง และความถูกต้องของบุคลิกภาพต่อวิธีการทดสอบของการคัดเลือกบุคลิกภาพและการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่ครอบคลุมในการศึกษา แนวโน้มหลักในการวิจัยร่วมสมัยในครั้งนี้ อยู่ในบริบทของข้อสงสัยที่ผู้สมัครได้รับการทดสอบบุคลิกภาพ หรือเป็นการสร้างสถานการณ์ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่เข้ามาเกี่ยวข้อง การศึกษาได้วางเงื่อนไขสำหรับผู้สมัครในการใช้วิธีการบังคับสร้างสถานการณ์ของการประเมินบุคลิกภาพ ในที่สุดการประเมินเบื้องต้นผ่านระบบอินเตอร์เน็ตของบุคลิกภาพและการทดสอบบุคลิกภาพผ่านการปรับเปลี่ยนทางคอมพิวเตอร์ได้ถูกนำมาสรุปรวมอยู่ด้วย

บร็อง (Breugh, 2008) ได้วิจัยเรื่อง การสรรหาลูกจ้าง: ความรู้และขอบเขตการศึกษาที่สำคัญสำหรับการวิจัยในอนาคต มากกว่า 40 ปีที่ผ่านมา การศึกษาวิจัยด้านการสรรหาลูกจ้างได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมาก ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการทบทวนเรื่องทางการ สรรหาและได้เห็นจุดมุ่งหมายของการสรรหา (เช่น วิธีการสรรหา ภาพของงานบนความเป็นจริง) ตลอดทั้งหัวข้อได้มีการกำหนด (เช่น เป้าหมายการสรรหา สถานที่ที่ไปสรรหา) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายและค่อนข้างจะมีความสำคัญอย่างมาก ในการพิจารณาหัวข้อเหล่านี้ ตัวแปรของผู้สมัคร (เช่น ความต้องการภายใน) ที่ควรมีอิทธิพลต่อนายจ้างในการดำเนินกระบวนการสรรหาแต่เรื่องดังกล่าวค่อนข้างถูกละเลยไม่มีการนำมาอภิปราย ในภาพรวมของการศึกษาขอบเขตของการศึกษาได้มีข้อเสนอแนะให้มีการศึกษาวิจัยในอนาคต

คิม และแคนเนลลา (Kim & Cannella, 2008, pp. 282-293) ได้วิจัย เรื่อง ทฤษฎีทุนทางสังคมของการคัดเลือกผู้อำนวยการ (Toward a Social Capital Theory of Director Selection) ผลการศึกษาพบว่า การนำทฤษฎีของการคัดเลือกผู้อำนวยการ การอธิบายทุนทางสังคมของอิทธิพลระดับบุคคลที่มีต่อการคัดเลือกผู้อำนวยการ และอิทธิพลระดับกลุ่มต่อประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ในระดับบุคคลทุนทางสังคมถูกกำหนดทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้สมัครตำแหน่งผู้อำนวยการที่มีต่อคนอื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ในระดับกลุ่ม ทุนทางสังคมระดับกรรมการเป็นทรัพย์สินที่รวมถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้อำนวยการและทรัพยากรที่มีศักยภาพที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ โดยมีทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทูทางสังคมสามารถแบ่งไปสู่มิติภายในและภายนอกซึ่งเป็นไปตามหน้าที่และสถานที่
2. ทูทางสังคมภายในและภายนอกมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบคณะกรรมการผ่านการคัดเลือกผู้อำนวยการ แม้ว่าจะเป็นเหตุที่ก่อให้เกิดความแตกต่างอย่างมีเหตุผล
3. อิทธิพลของทูทางสังคมต่อการคัดเลือกผู้อำนวยการ เป็นความหลากหลายตามแต่บริบทที่เกิดขึ้น
4. ทูทางสังคมภายในและทูทางสังคมภายนอกก่อให้เกิดทรัพยากรที่แปลกใหม่ที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของกลุ่ม

การศึกษาครั้งนี้เป็นการมุ่งชี้แนะผู้จัดการ ไปสู่การปฏิบัติ เพราะว่ามีกรณีศึกษาถึงงานวิจัยส่วนใหญ่และการอภิปรายภาคสาธารณะที่เน้นย้ำบทบาทของผู้อำนวยการในฐานะเครื่องมือกำกับของเหล่าผู้จัดการ และมีบทบาทสำคัญในการให้คำแนะนำ ปรีกษา แก่องค์การ ทั้งนี้ได้มีการให้เหตุผลที่หนักแน่นสำหรับการสรรหาผู้อำนวยการกับรูปแบบเฉพาะของทูทางสังคม (ทั้งภายในหรือภายนอก) ภายใต้บริบทเฉพาะ

ลีโอนี, คาเมรอน และมิลเลอร์ (Leone, Cameron, & Miller, 2008, pp. 1-22) ได้ศึกษา เรื่อง “การปรับปรุงแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดเล็ก กรณีศึกษาการประยุกต์ความสัมพันธ์แนวคิดทางการตลาด” การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นของความสำเร็จของการสร้างการปฏิบัติงานที่เหมาะสมผ่านการพัฒนาของการเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ของลูกจ้างที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของธุรกิจขนาดเล็กในประเทศออสเตรเลีย โดยใช้ระเบียบวิธีทางการวิจัยในการทบทวนวรรณกรรม และศึกษานำร่องที่นำไปสู่การพัฒนาของเครื่องมือสำรวจความเข้าใจ ข้อมูลจากการสำรวจได้ถูกนำมาวิเคราะห์ ซึ่งทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับการสรรหา การคัดเลือก และการดำรงตำแหน่ง ระยะสุดท้ายของการศึกษาได้มุ่งเป้าเพื่อการยืนยันของ 4 โครงสร้างสำคัญ โดยอย่างแรกเป็นการทดลองนำร่อง และการทดสอบความถูกต้องโดยเครื่องมือกึ่งสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่าชุดของความสัมพันธ์มีความคล้ายคลึงกับข้อค้นพบใน “ความสัมพันธ์ทางการตลาด” ซึ่งได้รับการยืนยันพิสูจน์ว่าเป็นสิ่งที่ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกรอบการทำงานสำหรับกิจกรรมของผู้ประกอบการเพื่อการปรับปรุงผ่านการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และการศึกษาในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงทฤษฎีของความสัมพันธ์ทางการตลาดที่เป็นประโยชน์ในทางวิชาการ สร้างองค์ความรู้มากกว่าการตลาด โดยในกรณีนี้เป็นเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความเกี่ยวพันสำหรับการปฏิบัติ การศึกษาครั้งนี้ได้อธิบายถึงการศึกษาที่มีการใช้คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางการตลาดเมื่อนำมาประยุกต์สู่การสรรหา การคัดเลือก และการคงอยู่ในตำแหน่งของลูกจ้างในธุรกิจผู้ประกอบการขนาดเล็ก

ที่สามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานได้อย่างยั่งยืน และการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการ และผู้จัดการเจ้าของสถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง

เทียนรา (Tiarra, 2008, pp. 143-154) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้เพื่อการตัดสินใจในการจ้างงานนักศึกษาจากวิทยาลัยและวิธีการสื่อสารต่อความคาดหวังและคุณสมบัติของพวกเขา พบว่า ปัจจัยเบื้องต้นที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้เมื่อจ้างงานนักศึกษาจากวิทยาลัย และวิธีการที่ปัจจัยดังกล่าวถูกนำมาสื่อสาร โดยผ่านการศึกษาทบทวนวรรณกรรม และนำมาสู่การพิจารณาตัดสินใจเพื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้เพื่อการคัดกรอง สัมภาษณ์ และการทดสอบศักยภาพโดยข้อเขียน เพื่อการตัดสินใจต่อคุณสมบัติเพื่อการจ้างงาน ระบบพื้นฐาน ข้อมูลหลายระบบได้ถูกตรวจสอบและใช้เพื่อการศึกษาที่แตกต่างกันในบริบทเพื่อการศึกษา ผลวิจัยที่เกิดขึ้นตามมา โดยการคัดกรองจะเป็นการพิจารณาผู้สมัครถึงประสบการณ์ในบริบท ขอบข่ายของงาน กระบวนการสัมภาษณ์จะพิจารณาถึงทักษะการสื่อสารและความสามารถศักยภาพในงาน ท้ายสุดการทดสอบข้อเขียนเป็นการพิจารณาทักษะต่าง ๆ เพื่อการทำงาน ปัจจัย 3 ปัจจัย ดังกล่าวเป็นวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการคัดเลือก โดยอย่างแรกที่สำคัญเป็นการคัดกรองจากประวัติ ทักษะต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์เป็นความชัดเจนที่ได้จากการสัมภาษณ์สุดท้ายประสบการณ์ในการทำงานเป็นการพิจารณาตัดสินใจผ่านการคัดกรอง การสัมภาษณ์และการทดสอบข้อเขียน วิธีการเหล่านี้ เป็นการจัดลำดับของความสามารถทั้งหมดของนักศึกษาเพื่อความสำเร็จของงาน โดยการค้นหาคุณสมบัติ คุณสมบัติเหล่านี้ถูกค้นหาโดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการ วิเคราะห์งาน หลังจากนั้นคุณสมบัติเหล่านี้ถูกนำไปสู่การจัดทำลักษณะของงาน ลักษณะงานนี้ เป็นวิธีการที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้เพื่อการสื่อสารเพื่อการคาดหวังต่อผู้สมัคร ลักษณะงาน เป็นวิธีการที่นายจ้างค้นหาบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในขอบข่ายงานเฉพาะ ถ้าลักษณะงาน จัดทำได้อย่างถูกต้อง นักศึกษาที่จบจากวิทยาลัยจะสามารถใช้ลักษณะงานเพื่อการตัดสินใจ ถ้าพวกเขามีคุณสมบัติสำหรับงานและถ้าพวกเขาประสบความสำเร็จในวิธีการจ้างงานของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนัยสำคัญของกรอบแนวคิดของการศึกษาในครั้งนี้ก็น่าจะให้นักศึกษาที่จบจาก วิทยาลัยอาจจะเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานถ้าพวกเขาให้ความสำคัญกับสิ่งที่คาดหวัง เพื่อการทำงาน

ควาน และวอลเกอร์ (Kwan & Walker, 2009, pp. 51-61) ได้เขียนรายงานบทความ ที่ได้จากการศึกษาปัจจัยที่สำคัญต่อการจ้างงานซึ่งผู้สมัครมีความเชื่อว่ามีค่ามากที่สุด เมื่อนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือก การแต่งตั้งและการยอมรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยอยู่บนพื้นฐานการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณที่มีความเกี่ยวพันในกลุ่มหลัก 4 กลุ่ม ซึ่งเป็นผู้มี บทบาทในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา โดยพบว่ามี 4 ปัจจัยของด้านโครงสร้าง

ที่มีความสำคัญต่อกระบวนการดังกล่าว คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถทางการบริหารจัดการ ความสามารถในการนำเสนอและการสื่อสาร ประสิทธิภาพและการยอมรับ กลุ่มทางศาสนาและเครือข่ายภายนอกซึ่ง 4 ปัจจัยดังกล่าวนี้แทบไม่มีการกล่าวถึงในงานที่ได้ศึกษามาก่อน ข้อค้นพบดังกล่าวนี้ได้นำไปสู่ความคาดหวังในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้นำทางการศึกษา ไปสู่นักบริหารจัดการการศึกษา และใช้เป็นประโยชน์เพื่อเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา

ซัลกาโด, กรันทชาโรฟ, ปาปาซาวาส, แกแน และกัสซัส (Salgado, Grantcharov, Papasavas, Gagne, & Caushaj, 2009) ได้ศึกษา เรื่อง การประเมินทักษะทางเทคนิคซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคัดเลือกสำหรับนักศึกษาในการทำศัลยกรรม โดยมีความเห็นว่า การคัดเลือกผู้ที่ทำเรื่องการทำศัลยกรรมนั้นอยู่บนพื้นฐานในเรื่องการประเมินโดยผู้อำนวยการหลักสูตรและอ้างอิงจากตำแหน่ง วิธีการของวัตถุประสงค์ของการประเมินที่อนุญาตให้มีการประเมินทักษะเชิงเทคนิคและวัตถุประสงค์พื้นฐานของหลักเกณฑ์การคัดเลือก ความน่าเชื่อถือ และความโปร่งใส เป้าหมายของการศึกษานี้เพื่อประเมินความเหมาะสมของวิธีการในแนวทางปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่าการประเมินโดยศัลยแพทย์ผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ เป็นการประเมินทักษะเชิงเทคนิคที่มีศักยภาพสำหรับการปรับปรุงวิธีการในปัจจุบันของการคัดเลือกผู้สมัคร เป็นการสร้างความถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ และมีความโปร่งใส

พิกกอต-ไรวีน (Piggot-Irvine, 2011, pp. 283-295) แห่งศูนย์ศึกษาวิจัยเพื่อการปฏิบัติประเทศนิวซีแลนด์ได้ศึกษา เรื่อง “การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา กรณีโครงการเพิ่มประสิทธิภาพตนเองโดยตรง” โดยเป็นการรวมโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาภายในประเทศนิวซีแลนด์โดยตรง ซึ่งถูกออกแบบที่สะท้อนภาพของการสนับสนุนความต้องการในบริบทเฉพาะระหว่างประเทศ ผลการศึกษาได้มีการรายงานในบทความนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนที่ต้องการให้ตระหนักถึงศักยภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิธีการแบบผสมผสานได้ถูกออกแบบในรูปแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ การสังเกต การสัมภาษณ์ ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการวิเคราะห์เอกสาร ได้ถูกนำมาใช้สำหรับการประเมินประสิทธิผลของโครงการผ่านการนำเสนอในระยะใกล้สิ้นสุดของแผนงาน ซึ่งมีบางสิ่งบางอย่างที่นำไปสู่เชิงบวกกับการจัดสรรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นภาพความสมดุลของการให้ความสำคัญของคุณค่าของโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องของความเกี่ยวข้องต่อการบริหารที่ล้มเหลวและความชัดเจนของความคาดหวัง ผลที่ค้นพบได้เสนอแนะของการใช้เหตุผล ความคาดหวัง หลักเกณฑ์ที่มีคุณภาพ ขอบเขตและความต้องการนำเสนอจะต้องชัดเจนและต่อเนื่องของภาพรวมผ่านโครงการ นอกจากนี้ในบริบทของการประเมินผลได้มีการเสนอแนะว่าอนาคตในระดับชาติ การประเมินของนักวางแผน โครงการควรจะขยายไปสู่

การพัฒนาบุคคลในระยะยาว การศึกษาเชิงลึก ผลกระทบที่ได้ศึกษาขององค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งโครงการได้สร้างการสอนและการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติของผู้เข้าร่วม โครงการ

งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร

เอดريان (Adrian, 1980) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในมุมมองเชิงเปรียบเทียบ พบว่า ระบบการกระจายอำนาจได้สร้างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความซับซ้อนอย่างมากในสหรัฐมากกว่าในออสเตรเลียซึ่งเป็นระบบรวมศูนย์อำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของสถานศึกษาของประเทศทั้งสอง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศ การตัดสินใจ การสื่อสาร นวัตกรรมทางการศึกษาและคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ครูและสถานศึกษา ขณะที่ยังต้องปฏิบัติหน้าที่ภาระความรับผิดชอบในเรื่องของหลักสูตร การปฏิบัติงาน และการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่และนักเรียน สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ ความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชนและการบริหาร อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบของทั้งสองประเทศแสดงให้เห็นปัจจัย 5 ปัจจัย ที่มีความแตกต่างกันและมีอิทธิพลอย่างมากต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยแรกเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าทำงานซึ่งต้องการความเป็นมืออาชีพจากผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยที่สองกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในออสเตรเลียให้ความสำคัญในเรื่องอาวุโสและระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ ขณะที่กระบวนการคัดเลือกในอเมริกามีการแข่งขันสูงมาก ปัจจัยที่สามมีกองทุนสนับสนุนสถานศึกษาระดับท้องถิ่นในอเมริกา แต่สำหรับออสเตรเลียมีกองทุนสนับสนุนในระดับชาติ การสร้างผู้บริหารสถานศึกษาในอเมริกาไม่มีความมั่นคงเนื่องจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม ปัจจัยที่สี่สถานศึกษาในอเมริกามีโปรแกรมและกิจกรรมมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยที่ห้าอาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นคงในออสเตรเลีย ในเรื่องการดำรงตำแหน่ง การรับประกันเงินเดือน และความอาวุโสและโอกาสในการโอนย้าย ไม่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกองทุนระดับท้องถิ่น ดังนั้นระบบที่เข้มแข็งของการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา จึงกลายเป็นความหลากหลายในองค์การและสิ่งแวดล้อมที่สร้างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในอเมริกาที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมากกว่าในออสเตรเลีย

โบเยทซิส (Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549 หน้า 119-121)

ได้กล่าวถึงงานวิจัยต่าง ๆ ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อหาว่ามีสมรรถนะ (Competencies) อะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพทางการบริหาร สมรรถนะที่กล่าวถึงประกอบด้วย ลักษณะ (Traits) แรงขับ (Motives) ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) ภาพลักษณ์ตนเอง (Self-Image) และพฤติกรรมเฉพาะด้านบางประการ สำหรับเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) ที่จะใช้เป็นเครื่องมือนี้คัดเลือกมาจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารก่อนตามลำดับของความมีประสิทธิภาพของ

เหตุการณ์สำคัญเหล่านั้น เมื่อได้แล้วจึงนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 253 คน ในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง จากพฤติกรรมตามเหตุการณ์ที่สัมภาษณ์ได้ (Behavioral Event Interview) จากผู้บริหารเหล่านี้ นำไปวิเคราะห์หาสมรรถนะในแง่คุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) ที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องในสถานการณ์นั้น ผลการศึกษาวិจัยพบว่า

1. มีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพหลายประการที่สามารถแยกผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพออกจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมุ่งความมีประสิทธิภาพสูง (Strong Efficiency Orientation) ซึ่งประกอบด้วยการมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูง การมีมาตรฐานการทำงานของตนเองสูง รวมทั้งมีความยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพยังมีความต้องการอำนาจทางสังคมสูง (Strong Socialized Power Orientation) อีกด้วย โดยจะสังเกตเห็นได้จากความปรารถนาด้านอำนาจสูง ให้ความสนใจต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ มีพฤติกรรมแสดงออกแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา พยายามมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ความสนใจต่อชื่อเสียงของผลผลิตและบริการขององค์กร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีความมั่นใจในตนเองสูงซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้จากการเชื่อมั่นในความคิดและความสามารถของตนเอง หรือจากพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวมากกว่าที่จะลังเลหรือขาดความเด็ดขาด มักจะยืนยันอย่างหนักแน่นต่อข้อเสนอของตน มีอากัปกริยาที่ไม่โลเล มีท่วงท่าที่เหมาะสมสง่างามน่าเลื่อมใสศรัทธา และประการสุดท้ายที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะแสดงออกในความเชื่อว่าตนเองเป็นผู้มีประสิทธิภาพสูง (Strong Belief in Self-efficacy) และมีความเชื่อในอำนาจและความสามารถภายในตนสูง (Strong Internal Locus of Control) ซึ่งจะสังเกตเห็นได้จากการเป็นฝ่ายริเริ่มกระทำก่อนหรือแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) มากกว่ารอให้เหตุการณ์มาถึง หรือเป็นฝ่ายถูกกระทำหรือมีพฤติกรรมเชิงรับ (Reactive) ชอบริเริ่มขั้นตอนและวิธีการเอาชนะอุปสรรค โดยใช้วิธีการหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และพร้อมที่จะแสดงความรับผิดชอบไม่ว่าผลออกมาจะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม

2. สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ที่ทำให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่างไปจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้นพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมักมีทักษะการนำเสนอด้วยวาจาสูง โดยสามารถใช้สัญลักษณ์การใช้คำพูดเปรียบเทียบเพื่อบังคับใจ ตลอดจนการใช้กิริยาท่าทางได้อย่างเหมาะสมในการสื่อสารอย่างได้ผลดี ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง จะสามารถใช้อำนาจทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถในการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำให้ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากผู้อื่น สามารถในการแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการสร้างสรรค์ และสามารถใช้แบบตัวอย่างบทบาทของตนให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญอีกประการหนึ่ง

ที่พบในผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความสามารถในการบริหารด้วยกระบวนการกลุ่ม การสร้างเอกลักษณ์และพัฒนาให้เกิดน้ำใจการทำงานแบบทีมงานโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรม เช่น สร้างเอกลักษณ์ประจำกลุ่มขึ้น ชี้แนะทางที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกันและการแสวงหาวิธีทำงานร่วมกัน ให้ความสนับสนุนเพื่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการทำงานแบบทีม และแสดงการยอมรับด้วยการแสดงความชื่นชมต่อผลงานที่ประสบความสำเร็จของสมาชิกต่อสาธารณชน

3. นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลยังพบว่า มีทักษะด้านมโนทัศน์ในระดับสูง (Strong Conceptual Skills) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลแบบอุปนัย (Inductive Reasoning) สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์มีความสามารถในการถ่ายทอดสื่อความหมายด้วยการนำเสนอเป็นรูปแบบ (Model) เป็นมโนทัศน์ (Concept) หรือเป็นประเด็นสาระสำคัญ (Theme) หรือใช้การอุปมาเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนขึ้น รวมทั้งมีความสามารถในการหาคำตอบด้วยวิธีสร้างสรรค์ สามารถมองปัญหาและเข้าใจปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มีความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลแบบนิรนัย (Deductive Reasoning) โดยการใช้มโนทัศน์ (Concept) หรือรูปแบบ (Model) มาอธิบายความหมายของเหตุการณ์หรือวิเคราะห์สถานการณ์ มีความสามารถในการแยกแยะระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ไม่สอดคล้องได้ และสามารถคิดสิ่งๆ ที่ทำให้เกิดความเบี่ยงเบนต่อแผนงานออกไปได้

สเนด (Sneed, 1996 อ้างถึงใน พรศรี จิมแก้ว, 2552) ได้สรุปสมรรถนะทางการบริหารที่ปรากฏในรายงานของ Commission on Achieving Necessary Skills : SCANS ที่รายงานใน America 2000 จำแนกสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารจัดการประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร (Handle Resource) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อยดังนี้ 1) การบริหารจัดการเวลา 2) การบริหารจัดการการเงิน 3) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก และ 4) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. ความสามารถในการบริหารจัดการสารสนเทศ (Handle Information) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อยดังนี้ 1) การใช้และประเมินผลสารสนเทศ 2) จัดระบบและบำรุงรักษาสารสนเทศ 3) การแปลความและการสื่อสารสารสนเทศ และ 4) การใช้คอมพิวเตอร์ในการประเมินผลสารสนเทศ
3. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกของทีมงาน 2) การสอนงาน 3) การให้บริการผู้รับบริการหรือลูกค้า 4) การแสดงภาวะผู้นำ 5) การเจรจาต่อรองเพื่อการตัดสินใจ และ 6) การปฏิบัติงานในวัฒนธรรมที่หลากหลายได้
4. การบริหารจัดการระบบ (Handle System) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย ดังนี้

1) มีความเข้าใจระบบ 2) การตรวจสอบและแก้ไขการทำงาน และ 3) การปรับระบบและการพัฒนาระบบ

5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี (Handle Technology) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย

คือ 1) การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม 2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงาน และ 3) การบำรุงรักษาและแก้ไขเทคโนโลยี

สรุปผู้วิจัยได้ศึกษากฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยศึกษาวิสัยทัศน์ หลักการ และวัตถุประสงค์ของการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา