



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์  
การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ  
THE DEVELOPMENT SWIMMING REFEREE'S COMPETENCY INDICATOR

นายไพโรจน์ สว่างไพโร

โครงการวิจัยได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณเงินรายได้

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

ประจำปี พ.ศ.2565

สัญญาเลขที่ 003/2565

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

THE DEVELOPMENT SWIMMING REFEREE'S COMPETENCY INDICATOR

นายไพโรจน์ สว่างไพโร

โครงการวิจัยได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณเงินรายได้

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

ประจำปี พ.ศ.2565

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากงบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยแก่บุคลากรคณะ  
วิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา งบประมาณรายได้ส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ 2565 เลขที่สัญญา  
003/2565 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยและคณะดำเนินการจัดทำขึ้นมาเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้  
สนใจและผู้เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาว่าย  
น้ำให้มีความเป็นมาตรฐานและสากลมากขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัย  
บูรพา ที่ให้สนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบผู้ตัดสินทั้ง 6 ภาค ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์  
ยิ่ง และได้รับความรู้ในแขนงต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งท่านที่มีได้เอยนามในที่นี้ ที่มีส่วนช่วยให้ความช่วยเหลือ  
ซึ่งทำให้งานวิจัยฉบับนี้ประสบผลสำเร็จ

คณะผู้วิจัย

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

ข้าพเจ้า อาจารย์ ดร.ไพโรจน์ สว่างไพบร ได้รับทุนสนับสนุนโครงการวิจัยจากงบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยแก่บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา งบประมาณรายได้ส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ 2565

**โครงการวิจัยเรื่อง (ภาษาไทย)** การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

**(ภาษาอังกฤษ)** THE DEVELOPMENT SWIMMING REFEREE'S COMPETENCY INDICATOR

**สัญญาเลขที่** 003/2565 ได้รับงบประมาณรวมทั้งสิ้น 71,750 บาท(เจ็ดหมื่นหนึ่งพันเจ็ดร้อยห้าสิบบาทถ้วน)

**ระยะเวลาการดำเนินงาน** 1 ปี (8 พฤศจิกายน พ.ศ.2564 ) ถึง (7 พฤศจิกายน พ.ศ.2565)

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำครั้งนี้ เป็นการวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed method research) ซึ่งแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ผลการศึกษาและค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ระยะที่ 2 ผลการสร้างและการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ระยะที่ 3 ผลการตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จำแนกออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ซึ่งสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่ 3 การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรมแบบสมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ประกอบด้วย 9 สมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของงาน สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 การคิดวิเคราะห์ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

2. ผลการสร้างและการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ มี 97 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 53 ตัวชี้วัด สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 44 ตัวชี้วัด โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 54 ตัวชี้วัด จำนวน 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1)การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน 10 ตัวชี้วัด 2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงานจำนวน 9 ตัวชี้วัด 3) การส่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน จำนวน 10 ตัวชี้วัด 4) จริยธรรม จำนวน 10 ตัวชี้วัด และ 5) การทำงานเป็นทีม จำนวน 14 ตัวชี้วัด และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 44 ตัวชี้วัด จำนวน 9 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ จำนวน 8 ตัวชี้วัด 2) การควบคุมตนเอง จำนวน 7 ตัวชี้วัด 3) ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 7 ตัวชี้วัด 4) ความมั่นใจในตนเอง จำนวน 5 ตัวชี้วัด 5) การคิดวิเคราะห์ จำนวน 4 ตัวชี้วัด 6) การมองภาพองค์รวม จำนวน 3 ตัวชี้วัด 7) การพัฒนาผู้อื่น จำนวน 3 ตัวชี้วัด 8) การสืบหาข้อมูล จำนวน 4 ตัวชี้วัดและ 9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน จำนวน 3 ตัวชี้วัด

3. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ สมรรถนะหลักผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจำนวน 5 องค์ประกอบ 53 ตัวชี้วัด มี

ความเหมาะสมมากที่สุด และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจำนวน 9 องค์ประกอบ จำนวน 44 ตัวชี้วัด มีความเหมาะสมมากที่สุด

คำสำคัญ สมรรถนะ, ตัวชี้วัด, ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

## Output / Outcome

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed – method Research) ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ แหล่งข้อมูลได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ แหล่งข้อมูลได้แก่ เอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จำนวน 180 คน โดยใช้แบบวัดสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ซึ่งเป็นแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

### 1. ผลการศึกษาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ พบว่า

1. สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จำแนกออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ซึ่งสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งสัมพันธ์ สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรมแบบสมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ประกอบด้วย 9 สมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของงาน สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 การคิดวิเคราะห์ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

2. ระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ แยกตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

### 2. ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ พบว่า

2.1 ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ มี 53 ตัวชี้วัด

2.2 ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ มี 44 ตัวชี้วัด

3. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180)

**สมรรถนะหลัก (Core competencies) 5 สมรรถนะ** ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) ด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยทั้ง 5 สมรรถนะมีระดับที่แบ่งออกเป็น 3 ระดับและทุกสมรรถนะทั้ง 3 ระดับมีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

**สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ จำนวน 9 สมรรถนะ** ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การควบคุมตนเอง (Self-Control) 3) ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) 4) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 5) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 6) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) 7) การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) 8) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) 9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) โดยทั้ง 9 สมรรถนะมีระดับที่แบ่งออกเป็น 3 ระดับและทุกสมรรถนะทั้ง 3 ระดับมีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกึ่งนั้นควรนำผลการวิจัยไปให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทย องค์การการศึกษาด้านพลศึกษาและกีฬา องค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้นำผลการวิจัย ไปใช้ในการประเมินคุณลักษณะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำและเพื่อพัฒนาและเป็นแนวทางให้ผู้ตัดสินที่รับผิดชอบในการตัดสินในแต่ละรายการทราบถึงผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบในตำแหน่งนั้น ๆ ในแต่ละครั้ง อีกทั้งยังเป็นส่วนช่วยให้สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยสามารถนำเกณฑ์นี้ไปพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินเพื่อใช้ในการทำเกณฑ์มาตรฐานและเป็นข้อมูลในการสร้าง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำให้สามารถพัฒนาวงการผู้ตัดสิน ของสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยเทียบเคียงกับนานาชาติ และสามารถทำความร่วมมือกับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อนำเกณฑ์และตัวชี้วัดนี้มาสร้างสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำเพื่อสร้างเป็นมาตรฐานและรายได้ต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยที่สอดคล้องกับหลักสูตรผู้ตัดสินที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำจัดขึ้น เพื่อให้ใช้เป็นเกณฑ์สมรรถนะผู้ตัดสินในการเข้าสู่อาชีพต่อไป
2. ควรมีการวิจัยตัวชี้วัดสมรรถนะในผู้ฝึกสอนกีฬาว่ายน้ำกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมในอนาคต

---

**หัวข้อการวิจัย** การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ  
**ชื่อผู้วิจัย** นายไพโรจน์ สว่างไพโร  
**สังกัด** คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา  
**ปีที่ทำการวิจัยเสร็จ** 2565

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำครั้งนี้ เป็นการวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed method research) ซึ่งแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ผลการศึกษาและค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ระยะที่ 2 ผลการสร้างและการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ระยะที่ 3 ผลการตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3. สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จำแนกออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ซึ่งสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรมแบบสมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ประกอบด้วย 9 สมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของงาน สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 การคิดวิเคราะห์ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

2. ผลการสร้างและการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ มี 97 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 53 ตัวชี้วัด สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 44 ตัวชี้วัด โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 54 ตัวชี้วัด จำนวน 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1)การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน 10 ตัวชี้วัด 2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงานจำนวน 9 ตัวชี้วัด 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน จำนวน 10 ตัวชี้วัด 4) จริยธรรม จำนวน 10 ตัวชี้วัด และ 5) การทำงานเป็นทีม จำนวน 14 ตัวชี้วัด และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 44 ตัวชี้วัด จำนวน 9 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ จำนวน 8 ตัวชี้วัด 2) การควบคุมตนเอง จำนวน 7 ตัวชี้วัด 3) ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 7 ตัวชี้วัด 4) ความมั่นใจในตนเอง จำนวน 5 ตัวชี้วัด 5) การคิดวิเคราะห์ จำนวน 4 ตัวชี้วัด 6) การมองภาพองค์รวม จำนวน 3 ตัวชี้วัด 7) การพัฒนาผู้อื่น จำนวน 3 ตัวชี้วัด 8) การสืบหาข้อมูล จำนวน 4 ตัวชี้วัดและ 9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน จำนวน 3 ตัวชี้วัด

3. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ สมรรถนะหลักผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจำนวน 5 องค์ประกอบ 53 ตัวชี้วัด มีความเหมาะสมมากที่สุด และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจำนวน 9 องค์ประกอบ จำนวน 44 ตัวชี้วัด มีความเหมาะสมมากที่สุด

**คำสำคัญ** สมรรถนะ,ตัวชี้วัด,ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

Research Title THE DEVELOPMENT SWIMMING REFEREE'S COMPETENCY INDICATOR.  
 Researcher Pairot Sawangpai  
 Faculty Faculty of Sport Science  
 University Burapha University  
 Finished 2022

### ABSTRACT

This research on the development of performance indicators for swimming referees. It is research and development (Research and development) using a mixed method research (Mixed method research), which divides the research into 3 phases: Phase 1. The results of the study and search for core competencies and specific competencies for the role of sports referees. Swimming, Phase 2: Results of the creation and development of main competency indicators and specific competencies for swimming referees. Phase 3: Results of the examination of construct validity (Construct Validity) of the competencies and indicators. Measure the competency of swimming referees The researcher presents the results of data analysis as follows.

1. Competencies of swimming referees are classified into 2 competencies: main competencies and Specific competencies The core competency consists of 5 sub-competencies, namely: Core competency 1, focusing Achieve results. Core Competency 2: Consciousness in performing work. Competency 3: Accumulation of professional expertise. Core Competency 4: Ethics and Core Competency 5: Teamwork. and job- specific competencies consisting of 9 sub- competencies, namely, job- specific competency 1, leadership, job-specific competency 2, self-control. Specific competency number 3: Accuracy of work Specific competency number 4: Self- confidence. Specific competency 4: Analytical thinking Functional competency number 6: Looking at the holistic picture Role- specific competency 7: Developing others Specific competency 8: Finding information Functional competency number 9: Flexibility.

2. Results of the creation and development of indicators for the main competencies and specific competencies of swimming referees. The main competency indicators and specific competencies of swimming referees have 97 indicators, consisting of competencies. Main 53 indicators, specific functional competencies 44 indicators, with specific functional competencies 54 indicators, 5 competencies, consisting of 1) achievement orientation, 10 indicators, 2) work consciousness, 9 indicators, 3) Accumulate expertise in decision making, 10 indicators, 4) ethics, 10 indicators, and 5) teamwork, 14 indicators, and specific job competencies, 44 indicators, 9 competencies, consisting of 1) leadership, 8 indicators Indicators 2) Self- control, 7 indicators 3) Accuracy in performing duties, 7 indicators 4) Self- confidence, 5 indicators 5) Analytical thinking, 4 indicators 6) Vision Overall picture, 3 indicators, 7) Developing others, 3 indicators, 8) Searching for information, 4 indicators, and 9) Flexibility, 3 indicators.

3. Results of the examination of construct validity ( Construct Validity) of the competencies and performance indicators of swimming referees. The main competencies of swimming referees, 5 components, 53 indicators, are the most appropriate. And the competency of the swimming referee's duties, 9 elements, 44 indicators, are the most appropriate.

**Keywords:** performance, indicators, swimming referee

สารบัญ

	หน้า
กิตติมกรรมประกาศ.....	ก
<b>บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.....</b>	<b>ค</b>
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฉ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการวิจัย.....	3
ปัญหาที่ทำงานวิจัยและความสำคัญ.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	5
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>8</b>
ความหมายของสมรรถนะ.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	10
องค์ประกอบสมรรถนะ.....	15
บทบาทผู้ประเมินสมรรถนะ.....	19
ประโยชน์สมรรถนะ.....	20
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเครื่องมือ.....	22
ความหมายตัวชี้วัด.....	23
หลักการสร้างตัวชี้วัดและการกำหนดตัวชี้วัด.....	25
คุณลักษณะตัวชี้วัดที่ดี.....	28
วิธีการพัฒนาค่าของตัวชี้วัด.....	29
เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด.....	31
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะผู้ตัดสิน.....	33
ความหมายและคุณลักษณะวิชาชีพผู้ตัดสินกีฬา.....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>43</b>
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	44
ระยะที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และเกณฑ์สมรรถนะ ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ.....	45

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดและสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ.....	45
ระยะที่ 3 การตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง(Construct Validity) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ.....	46
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	48
ระยะที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และเกณฑ์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ.....	48
ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดและสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ.....	67
ระยะที่ 3 การตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง(Construct Validity) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ.....	92
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย.....	107
สรุปผล.....	107
อภิปรายผล.....	113
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	119

## สารบัญภาพ

เรื่อง	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2 ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	11

## สารบัญตาราง

เรื่อง	หน้า
ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ.....	49
ตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
ตารางที่ 3 ผลการศึกษานิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ.....	51
ตารางที่ 4 ผลการศึกษานิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ.....	52
ตารางที่ 5 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (สมรรถนะหลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation).....	54
ตารางที่ 6 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (สมรรถนะหลักจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind).....	55
ตารางที่ 7 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (สมรรถนะหลักการสั่งสมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ (Expertise).....	56
ตารางที่ 8 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (จริยธรรม (Integrity).....	57
ตารางที่ 9 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การทำงานเป็นทีม (Teamwork).....	58
ตารางที่ 10 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬา ว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (ภาวะผู้นำ Leadership).....	59
ตารางที่ 11 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน กีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การควบคุมตนเอง Self-Control). ..	60
ตารางที่ 12 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (ความถูกต้องของงาน Concern for Order)....	61
ตารางที่ 13 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (ความมั่นใจในตนเอง(Self Confidence).....	62
ตารางที่ 14 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การวิเคราะห์ (Analytical Thinking).....	63
ตารางที่ 15 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) ..	64
ตารางที่ 16 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other).....	65
ตารางที่ 17 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การสืบหาข้อมูล (Information Seeking).....	65

## สารบัญตาราง (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ตารางที่ 18 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility).....	66
ตารางที่ 19 ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation).....	67
ตารางที่ 20 ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind).....	68
ตารางที่ 21 ผลการผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise).....	69
ตารางที่ 22 ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จริยธรรม (Integrity).....	70
ตารางที่ 23 ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การทำงานเป็นทีม (Teamwork).....	71
ตารางที่ 24 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (ภาวะผู้นำ Leadership).....	72
ตารางที่ 25 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (การควบคุมตนเอง Self-Control).....	73
ตารางที่ 26 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (ความถูกต้องของงาน Concern for Order).....	74
ตารางที่ 27 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (ความมั่นใจในตนเอง Self Confidence).....	75
ตารางที่ 28 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (การคิดวิเคราะห์ Analytical Thinking).....	76
ตารางที่ 29 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (การมองภาพองค์รวม Conceptual Thinking).....	77
ตารางที่ 30 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (การพัฒนาผู้อื่น Caring Other).....	77
ตารางที่ 31 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (การสืบหาข้อมูล Information Seeking).....	78
ตารางที่ 32 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (ความยืดหยุ่นผ่อนปรน Flexibility).....	78
ตารางที่ 33 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation).....	79
ตารางที่ 34 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind).....	80

## สารบัญตาราง (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise).....	81
ตารางที่ 36 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จริยธรรม (Integrity).....	82
ตารางที่ 37 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การทำงานเป็นทีม (Teamwork).....	83
ตารางที่ 38 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ภาวะผู้นำ (Leadership).....	84
ตารางที่ 39 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การควบคุมตนเอง (Self-Control).....	85
ตารางที่ 40 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order).....	86
ตารางที่ 41 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence).....	87
ตารางที่ 42 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking).....	88
ตารางที่ 43 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking).....	89
ตารางที่ 44 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other).....	90
ตารางที่ 45 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การสืบหาข้อมูล (Information Seeking).....	90
ตารางที่ 46 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility).....	91
ตารางที่ 47 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำสมรรถนะด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)....	92
ตารางที่ 48 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind).....	93
ตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำการสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise).....	94
ตารางที่ 50 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจริยธรรม (Integrity).....	95
ตารางที่ 51 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำการทำงานเป็นทีม (Teamwork).....	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ตารางที่ 52 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน กีฬาว่ายน้ำสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership).....	97
ตารางที่ 53 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน กีฬาว่ายน้ำสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control).....	98
ตารางที่ 54 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน กีฬาว่ายน้ำสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order).....	99
ตารางที่ 55 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน กีฬาว่ายน้ำสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)..	100
ตารางที่ 56 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน กีฬาว่ายน้ำสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)..	101
ตารางที่ 57 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน กีฬาว่ายน้ำสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking).....	102
ตารางที่ 58 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน กีฬาว่ายน้ำสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other).....	103
ตารางที่ 59 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน กีฬาว่ายน้ำสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)...	104
ตารางที่ 60 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน กีฬาว่ายน้ำสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility).....	105

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนไปมากจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งด้าน เศรษฐกิจการเมือง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจนทำให้การศึกษา ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย และสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนไปอย่างมากในทุก ๆ ด้าน การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์คือสิ่งที่จะทำให้องค์กรยืนหยัดอยู่ได้ภายใต้แรงกดดัน ของการเปลี่ยนแปลงทาง สังคมในทุก ๆ ด้าน ทั้งองค์ความรู้ทักษะ เจตคติและคุณลักษณะจะเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อน ประเทศก้าวเข้าสู่กระแสของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือการพัฒนาทุนมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสมรรถนะ ทั้งด้านความรู้ทักษะการปฏิบัติงาน และทัศนคติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และให้ดำรงคงอยู่ใน สังคมได้อย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งจำเป็นต้องกระตุ้น เร่งเร้า สร้างความสนใจให้เกิดการพัฒนา สมรรถนะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง โดยในประเด็นดังกล่าวนี้สะท้อนจากแนวคิดของอัจฉรา หล่อตระกูล (2557) สุภิญญา รัตมีธรรม โชติ (2550) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551) และชัชชัย พันธุ์เกตุ (2544) ที่เห็นสอดคล้องกันว่า คนเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จ การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นคำตอบที่สำคัญของทุกองค์กร เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยที่มีส่วนในการผลักดันและส่งเสริมให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและพัฒนา ทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยปัจจัยซึ่งจะก่อให้เกิดความสำเร็จได้นั้นไม่ใช่เพียงแต่เงินลงทุนที่มหาศาล เทคโนโลยีที่ทันสมัยเท่านั้น แต่เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงการได้ใช้ศักยภาพของบุคลากรดังกล่าวอย่างเต็มประสิทธิภาพ ประกอบกับการกีฬาแห่งประเทศไทยได้จัดทำแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติตั้งแต่ พ.ศ. 2531 จนถึงปัจจุบันเป็นฉบับที่ 6 (พ.ศ.2560 – 2564)

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่3 ที่ต้องการยกระดับบุคลากร กีฬาสู่ระดับ อาชีพการพัฒนาบุคลากรกีฬาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานในระดับสากล ประสาน ความร่วมมือกับสถาบันกีฬา และองค์กรกีฬาทั้งในและต่างประเทศ มีการส่งเสริมให้มีการจัดอบรม เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะหลักตามเกณฑ์และ มาตรฐานที่กำหนดตลอดจนศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงาน ในต่างประเทศเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ส่งเสริมสนับสนุน บุคลากรกีฬาทั้งผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารกีฬา ให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและขีดสมรรถนะ ความสามารถตาม หลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับ นานาชาติกำหนด กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2555) ซึ่งในการยกระดับบุคลากรกีฬาสู่ระดับอาชีพนั้น ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำถือเป็นอาชีพหนึ่งที่สามารถพัฒนาไปสู่ การเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำในระดับอาชีพได้ ทั้งนี้เพื่อให้การเป็นบุคคลกรที่มีความเป็นมืออาชีพได้นั้นต้องมีสมรรถนะ ที่มีความเชื่อถือได้ สมรรถนะถือเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของทุกหน้าที่สอดคล้องกับสำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (2548) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าสิ่งที่แสดงออกมาเป็น ผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ และคุณลักษณะอื่น ๆ และ ประสบการณ์ที่จำเป็นในการทำ กิจกรรมที่ เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กรและส่งผลให้องค์กร บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายและได้ผลงานดีกว่าคนอื่น สอดคล้องกับวิธีการประเมิน และต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับงานที่จะประเมินให้มากที่สุด

สำหรับมิติด้านกีฬานั้น พบว่า ประเทศต่าง ๆ ได้อาศัยการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติเป็นเวทีแสดงศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยการสร้างนักกีฬาที่ประสบความสำเร็จในระดับชาติและระดับนานาชาตินั้นต้องลงทุนสูงเป็นอย่างมาก ประเทศไทยเองก็ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนากีฬาของชาติในทุก ๆ มิติ ดังจะเห็นได้จากแนวนโยบายแห่งรัฐด้านการกีฬาได้มีการบัญญัติไว้ในมาตรา 71 ว่า รัฐจะต้องพึงส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อสุขภาพให้ประชาชนมีสุขภาพที่แข็งแรง และมีจิตใจที่เข้มแข็ง รวมตลอดทั้งส่งเสริมและพัฒนากีฬาให้ไปสู่ความเป็นเลิศและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเรื่องของกีฬานั้นถือเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งที่รัฐมีหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนากีฬา สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่คำนึงถึง การพัฒนาที่ยั่งยืนโดยใช้คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา คือ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ และการลดความเหลื่อมล้ำในสังคมไทย มุ่งลดปัจจัยเสี่ยงทางสุขภาพและส่งเสริมให้ประชาชนมีพฤติกรรมทางสุขภาพที่ดี

ผู้ตัดสินกีฬาวัยน้ำเป็นบุคลากรกีฬาส่วนหนึ่งที่สำคัญ ในการแข่งขันกีฬา การเป็นผู้ตัดสินกีฬาวัยน้ำจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ สามารถอุปมาได้ว่าศาสตร์คือกฎ กติกา รูปแบบ วิธีการตัดสิน ศิลป์คือการนำ กฎ กติกาไปใช้ในการตัดสินได้อย่างถูกต้องผู้ตัดสินต้องมีความรู้ด้านกติกาเป็นอย่างดี ตัดสินตามที่กติกากำหนดและตัดสินได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งต้องอาศัยการฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ทั้งทางด้านสมรรถภาพทางกาย ทบทวนความรู้ กติกา วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง สมเกียรติ นุกิจรังสรรค์ (2551) กล่าวว่า ผู้ตัดสินต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความยุติธรรม ซื่อตรง ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสิน ต้องมีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมตนเองและจิตใจได้เป็นอย่างดีเมื่อเกิดสถานการณ์ต่าง ๆ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ อย่างถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศักดิ์ศรีและรักษาเกียรติของผู้ตัดสินกีฬา มีความสุขุม พุดจา สุภาพ มีความกล้าในการกระทำ สิ่งที่ต้องการ เป็นนักประนีประนอม และยืดหยุ่น ในเกมการแข่งขันด้วยสามัญสำนึกในการทรงไว้ซึ่งความเที่ยงธรรม ต้องมีความรู้มีทักษะ มีเจตคติค่านิยม มีบุคลิกลักษณะประจำตัว มีแรงขับภายในซึ่งเป็นทั้งของ องค์ประกอบของสมรรถนะของการเป็นผู้ตัดสิน

สมรรถนะถือเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดัน ให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่า เกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้น ในการพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาวัยน้ำให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพควรส่งเสริมให้ผู้ตัดสินพัฒนาและได้สมรรถนะของตนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ใน การตัดสิน สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาวัยน้ำที่เหมาะสมควรมีประเภทและควรมีที่ระดับ ผู้วิจัยจึง สนใจศึกษา สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาวัยน้ำแต่ปัญหาอีกประการหนึ่งที่พบในเรื่องของผู้ตัดสิน คือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามการปฏิบัติงานและวัดคุณลักษณะต่างๆของผู้ตัดสินกีฬาวัยน้ำ ซึ่งผู้ที่รับผิดชอบในองค์กรจะต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การพัฒนาผู้ตัดสิน เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการติดตามประเมินผลก็คือ “ตัวชี้วัด” การทำงานที่ ไม่มีการติดตามหรือขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจนย่อมไม่เป็นผลดีต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร เพราะ ทำให้ไม่ทราบได้ว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติไปนั้น มีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด สำเร็จหรือไม่สำเร็จ เพราะเหตุใด ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจหรือไม่ นอกจากนี้การมีตัวชี้วัด ที่ถูกต้องชัดเจนจะสามารถ คาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ซึ่งจะทำให้หาวิธีการแก้ไขปัญหาที่จะ เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์หรือแม้ว่า เหตุการณ์จะสิ้นสุดแล้วก็ตาม และผลการประเมินตัวชี้วัดที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งปัจจุบันยังขาดตัวชี้วัดสมรรถนะ ของการเป็นผู้กีฬาว่ายน้ำที่ดี

จากการที่ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม พบว่า องค์กรผู้ตัดสินโดยเฉพาะ องค์กรผู้ตัดสินกีฬาวัยน้ำนั้น มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องนี้ค่อนข้างน้อย ประกอบกับการที่กรมพลศึกษาได้จัดทำในส่วนของร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมมาตรฐานผู้ฝึกสอนและผู้ตัดสินกีฬาขึ้น เพื่อเป็นมาตรฐานกลางในการ

ปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตัดสินทุกชนิดกีฬา และผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ตัดสินและสร้างเป็นมาตรฐานของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำในการเลื่อนชั้นและการพัฒนาสู่การเป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติ ที่ได้มาตรฐานอีกทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนามาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำต่อไป

**3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

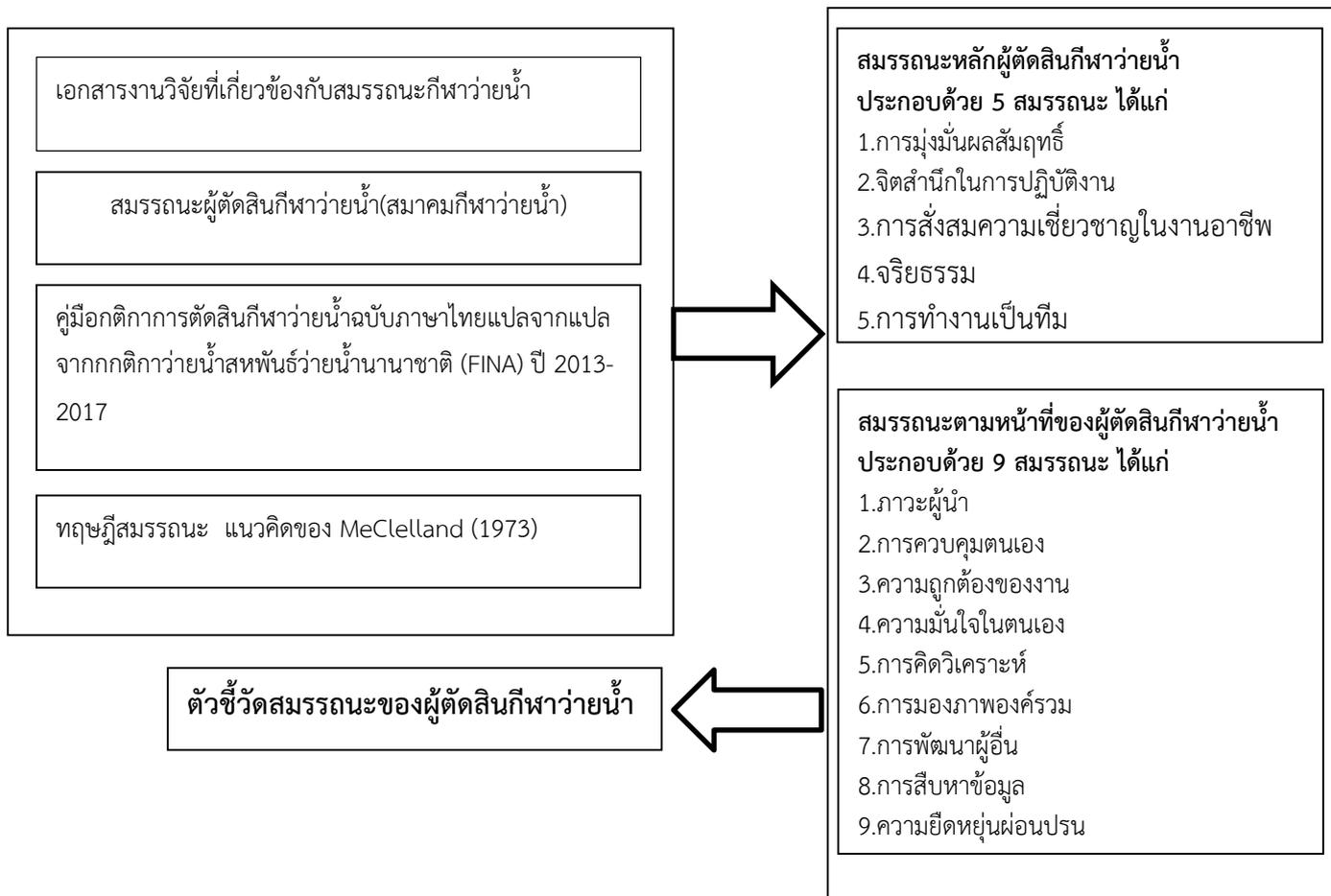
- 1. เพื่อศึกษาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำในประเทศไทย

**4. ปัญหาที่ทำการวิจัยและความสำคัญของปัญหา (อธิบายที่มา ประเด็นปัญหาที่นำมาสู่การนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการ /**

สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทย ฝ่ายผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำยังมีตัวชี้วัดและสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำยังไม่ชัดเจน

**5. กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ผู้วิจัยได้สรุป กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 6. สมมติฐานของการวิจัย (ถ้ามี)

## 7. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะและพัฒนาตัวชี้วัดของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed method research) ซึ่งแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 6 ขั้นตอน ซึ่งกำหนดขอบเขตของการวิจัยจำแนกตามระยะต่างๆซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย ดังนั้นการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ในส่วนของขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านเวลา ดังนี้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาในส่วนของการศึกษา สังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด สมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ พระราชบัญญัติส่งเสริมมาตรฐานผู้ฝึกสอนกีฬาและผู้ตัดสินกีฬา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะวิชาชีพผู้ตัดสินกีฬา สมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ซึ่งยึดตามแนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1973) และศึกษาสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ปรัชญาการประเมิน แนวคิด ทฤษฎีกระบวนการด้านตัวชี้วัด

ในส่วนของขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล และขอบเขตด้านตัวแปร ผู้วิจัยกำหนดตามระยะของการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัยไว้ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และเกณฑ์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ** เพื่อศึกษาและค้นหาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์สมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะจาก เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบตัวชี้วัดและสมรรถนะ ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและตำรา (Document synthesis) เพื่อให้ได้สมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ผู้เชี่ยวชาญในด้านการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำโดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

**ข้อมูลในการศึกษาและสังเคราะห์สมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่**

1. เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบตัวชี้วัดและสมรรถนะ ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและตำรา (Document synthesis)
2. ผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย
  - 2.1 เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งประธานผู้ตัดสินสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยในอดีตและปัจจุบันหรือ
  - 2.2 เป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำระดับนานาชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 3 ปี
  - 2.3 เป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำระดับชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 3 ปี
  - 2.4 เป็นกรรมการแข่งขันในระดับชาติหรือรายการที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งชาติ แต่งตั้ง ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี
  - 2.5 เป็นวิทยากรอบรมผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำระดับชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี

### เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 คือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาฟายวายน้ำเพื่อเป็นแนวทางสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำ

**ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดและสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำ** แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำ

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาฟายวายน้ำเพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำ

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำ ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำตัวชี้วัดผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญมาประเมินความเหมาะสม โดยจัดทำเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะด้านต่างๆ และทำแบบประเมินความเหมาะสมตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำพร้อมส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัด

**ข้อมูลในการดำเนินการ** ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะที่ได้จากการสังเคราะห์ในระยะที่ 1 ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ สมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 2) ผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดและสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำ (โดยมาจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 1 จำนวน 5 คน) ใช้เทคนิคเดลฟายประยุกต์ (Modified Delphi technique) ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก (Inclusion criteria) เพิ่มเติมสำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เพิ่มจากระยะที่ 1 จำนวน 10 คน ดังนี้

2.1 เป็นผู้ที่มีดำรงตำแหน่งประธานผู้ตัดสินสมาคมกีฬาฟายวายน้ำแห่งประเทศไทยในอดีตและปัจจุบันจำนวน 2 คน

2.2 เป็นผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำระดับนานาชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 3 ปี จำนวน 2 คน

2.3 เป็นผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำระดับชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 3 ปี จำนวน 2 คน

2.4 เป็นกรรมการแข่งขันในระดับชาติหรือรายการที่สมาคมกีฬาฟายวายน้ำแต่งตั้ง ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 2 คน

2.5 เป็นวิทยากรอบรมผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำระดับชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 2 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) สำหรับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาฟายวายน้ำ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำ

**ระยะที่ 3 การตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำ**

ในระยะนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างแบบวัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำ พร้อมทั้งตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำ พร้อมทั้งตรวจสอบยืนยันความเป็นไปได้ในการนำแบบวัดและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาฟายวายน้ำไปใช้ในสถานการณ์จริง ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

## ประชากร

ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทย โดยเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจำนวนทั้งสิ้น 250 คน

## กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง (Census Population) โดยจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัด จำนวน 15 คน
2. ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทย

จำนวน 180 คน ได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำและมีคุณสมบัติตามที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยกำหนด การกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยดำเนินการตาม แฮร์(Hair et al.,2010:642-644) ที่ระบุการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) หรือการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง(SEM) ที่ใช้เทคนิคการประมาณค่าแบบ maximum likelihood ควรใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 – 400 หน่วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในช่วง 100 – 400 คน ส่วนจำนวน 180 ได้มาจากจำนวนผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจำนวน 6 ภาค ภาคละ 30 คน ซึ่งมีจำนวนเพียงพอต่อเงื่อนไขการใช้สถิติ

## เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ได้แก่ แบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำทั้งด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อให้ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำที่มีประสบการณ์และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยกำหนดยืนยันโครงสร้างหรือองค์ประกอบของสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมาย ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดหรือข้อความของแบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ระดับคะแนน

การแปลความหมาย

- |         |  |
|---------|--|
| 5 คะแนน | ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับมากที่สุด  |
| 4 คะแนน | ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับมาก        |
| 3 คะแนน | ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับปานกลาง    |
| 2 คะแนน | ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับน้อย       |
| 1 คะแนน | ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับน้อยที่สุด |

เกณฑ์การแปลความหมายตัวชี้วัดแบบวัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ(สุทธิธัช คนกาญจน์,2547:45)

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| ค่าเฉลี่ย 4.01 – 5.00 | หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับมากที่สุด  |
| ค่าเฉลี่ย 3.01 – 4.00 | หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับมาก        |
| ค่าเฉลี่ย 2.01 – 3.00 | หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย 1.01 – 2.00 | หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย 0.01 – 1.00 | หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับน้อยที่สุด |

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ แบ่งเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่
  - 1.1) การมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์
  - 1.2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน
  - 1.3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
  - 1.4) จริยธรรม
  - 1.5) การทำงานเป็นทีม
- 2) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ได้แก่
  - 2.1) ภาวะผู้นำ
  - 2.2) การควบคุมตนเอง
  - 2.3) ความถูกต้องของงาน
  - 2.4) ความมั่นใจในตนเอง
  - 2.5) การวิเคราะห์
  - 2.6) การมองภาพองค์รวม
  - 2.7) การพัฒนาผู้อื่น
  - 2.8) การสืบค้นข้อมูล
  - 2.9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดสมมติฐาน กำหนดตัวแปรในการวิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและแนวทางในการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ข้อมูลดังต่อไปนี้

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

- 1.1 ความหมายและแนวคิดของสมรรถนะ
- 1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 1.3 ประเภทของสมรรถนะ
- 1.4 บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ
- 1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ

#### 2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด

- 2.1 ความหมายความสำคัญของตัวชี้วัด
- 2.2 หลักของการสร้างตัวชี้วัด
- 2.3 ประเภทและคุณลักษณะของตัวชี้วัด
- 2.4 วิธีการพัฒนาและค่าของตัวชี้วัด
- 2.5 เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด
- 2.6 ขั้นตอนและองค์ประกอบในการจัดทำตัวชี้วัด
- 2.7 ความหมายของการพัฒนาตัวชี้วัด

#### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 3.1 งานวิจัยในต่างประเทศ
- 3.2 งานวิจัยในประเทศ

#### เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

##### 1. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะคุณลักษณะและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผล กระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญของงาน แตกต่างกันไปมีความหมายดังนี้

David C. McClelland (1973) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ ภายใต้วบุคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตน รับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือการเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบที่สำคัญประการของสมรรถนะ ประกอบด้วย

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการสอน การบริหารจัดการและการคณิตศาสตร์ เป็นต้น
3. คุณลักษณะ (Characteristic) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่มีการตอบสนองต่อข้อมูลหรือ

สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ได้อย่างสม่ำเสมอ

4. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกในทุกรูปแบบที่เห็นได้จากภายนอกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า ทั้งภายในและภายนอก

5. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง สิ่งต่างๆที่เป็นแรงขับจากภายในตนเองและแรงขับจากภายนอกทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีได้ไม่ยากด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และด้วยการปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะ (Characteristic) ได้แก่เจตคติค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณะของตนเองรวมทั้งพฤติกรรม (Behavior) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล แมคเคนแลน ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัดบทความเรื่อง Testing for Competence rather than for Intelligence ของแมคเคนแลนที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึง อย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างไรก็ดี แมคเคนแลน ก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548)

Rothwell and Graber (2010) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าลักษณะใดๆ ของบุคคลแต่ละคนที่นำไปสู่การยอมรับหรือโดดเด่น สมรรถนะอาจรวมถึงทักษะทางเทคนิค ระดับของแรงจูงใจ ลักษณะบุคลิกภาพการรับรู้ขององค์ความรู้เกี่ยวกับความสามารถให้ความช่วยเหลือในผลการผลิต สมรรถนะเป็นส่วนลักษณะของบุคคลที่ประสบความสำเร็จที่เป็นหนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดที่จะแยกและกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่ทำให้ประสบความสำเร็จมากกว่าบุคคลอื่นๆ อ้างถึงใน ญัฐพงศ์ จรทะผา (2561)

วรเทพ ภูมิภักดีพรธณ (2550) และ Selvi (2010) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ และคุณลักษณะอื่นๆ ในองค์กรและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าคนอื่นอ้างถึงใน ญัฐพงศ์ จรทะผา (2561)

Seermon (2007) David D. Dubois, William J. Rothwell (2004) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าคุณลักษณะที่ทุกคนและใช้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงาน บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทางสังคมลักษณะ บทบาททางสังคม ภาพลักษณ์และแรงจูงใจ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกรักและการกระทำ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556) ได้นิยามของสมรรถนะว่า “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ การตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ ตลาด และกฎระเบียบ

คูบัว และรอธเวล (David D. Dubois, William J. Rothwell, 2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะบุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัย ส่วนบุคคลตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิดความรู้สึกรักและการกระทำ”

ณัฐพงษ์ จระทะผา (2561) สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถของบุคลิกภาพ คุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานนั้น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ซึ่งสามารถที่จะประเมินได้จากพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน บทบาทในงาน และมาตรฐานของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลประกอบเป็นสมรรถนะที่ตั้งหวังและสามารถนำสมรรถนะนั้นมาเป็นตัวชี้วัดของการทำงานของแต่ละบุคคลได้

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลน (David, c. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษา พบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไรเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน แมคเคลแลน ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำมน คือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่อยู่ใต้น้ำนี้มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่นภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) คือ ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชินพฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งและแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการแนวโน้มวิธีคิดวิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล (สำนวนงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548)



## ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวรรณปัญหาของบุคคลซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะ ได้อย่างนั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัย ภายลักษณ์ ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

Taylor (1911) การที่องค์กรสามารถที่จะผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ออกมาได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยความสามารถของบุคคลในองค์กร (Human competency) ประกอบด้วยคุณลักษณะและองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความรู้ ทักษะ ความใส่ใจ ความขยัน รวมเรียกกันว่า Competence ที่ไม่ใช่ความรู้เพียงอย่างเดียว แต่เป็นความรู้ที่ถูกกำหนดเพื่อทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะฉะนั้น ความสามารถของบุคคลในงานจึงไม่ได้หมายความว่าแค่ความรู้และทักษะแต่ยังเป็นการนำความรู้และทักษะนั้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงานแล้วทำให้เกิดงานที่ดี ในฐานะที่เป็นนักวิศวกร โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific principle) ในการอธิบายเป็นสิ่งที่ Taylor ต้องการพิสูจน์ คือ หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์นำมาจะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ที่ทำให้เกิดผลดีกับทั้ง 2 ฝ่าย คือฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงานหมายความว่า พนักงานจะต้องมอบความสามารถในการคิดริเริ่มเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนที่นายจ้างจะมอบให้โดยตระหนักดีว่าในตัวพนักงานที่ดีจะมีความสามารถที่สะสมอยู่มากและด้วยความสามารถที่สะสมอยู่เหล่านี้ พนักงานจะไม่ทำงานโดยใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ถ้าเขาไม่ได้รับสิ่งจูงใจหรือสิ่งตอบแทนที่มีค่ามากพอ ซึ่งแรงจูงใจที่มากนี้อาจออกมาในรูปแบบของการเลื่อนขั้นโอกาสความก้าวหน้าในงานหรือการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งแนวคิดของ Taylor มองว่าถ้าคนงานที่มีความสามารถสูงจะต้องได้รับค่าตอบแทนมากกว่าคนงานที่มีความสามารถหรือผลิตผลงานต่ำเขียนไว้ว่า “The principles of scientific management” พิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1911 โดยมีวัตถุประสงค์ในการเขียนอยู่ 3 ประการ คือ 1.เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการขาดประสิทธิภาพในการทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกาในขณะนั้น 2.พยายามโน้มน้าวให้ผู้อ่านได้เห็นถึงความสำคัญของระบบการทำงานมากกว่าการพึ่งพรสวรรค์ของคนเพียงอย่างเดียว 3.เพื่อพ

พิสูจน์ให้เห็นว่าการบริการที่ดีที่สุดเป็นศาสตร์ที่แท้จริงซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของ กฎ ระเบียบ และหลักการที่ชัดเจนซึ่งสามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างดี สรุปแนวคิดของ Taylor ใช้หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ที่เน้นการทำงาน มุ่งผลสำเร็จของงานเน้นที่ผลผลิตตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนกับมาตรฐานของงานที่เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานได้ผลดีที่มีประสิทธิผล

Forster et al. (2000) ได้สร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะของภาวะผู้นำของ Assistant Deputy Ministers และผู้บริหารอาวุโสของ Public Service Commission of Canada โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual competencies) ประกอบด้วย สมรรถนะทางการรู้คิด (Cognitive capacity) เป็นสมรรถนะในการจัดการกับความซับซ้อนในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงวิธีต่าง ๆ ที่จะแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และชอบที่จะเพิ่มพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ให้กว้างขึ้นแลพสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นสมรรถนะในการทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีคิดเกี่ยวกับปัญหาสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ต่อตัวเองและพนักงานคนอื่น ๆ

2. สมรรถนะด้านการสร้างอนาคต (Future building competencies) ประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นการทำความเข้าใจและรวบรวมวิสัยทัศน์ขององค์กรมีการใช้วิสัยทัศน์เป็นกรอบการทำงานในกิจกรรมการจัดการสนธิสัญญาและสื่อสารวิสัยทัศน์

3. สมรรถนะด้านการจัดการ (Management competencies) ประกอบด้วยการจัดการ การกระทำ (Action management) เป็นการมุ่งสู่การกระทำของตนเองคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาวมีการพิจารณากลยุทธ์ที่บุคคลเกี่ยวข้องภายในองค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนที่จัดการกับผลลัพธ์ทางลบมีการสนับสนุนผู้ร่วมคนอื่นที่เสนอมาตรการตระหนักรู้ในองค์กร (Organization awareness) เป็นการเพาะแสวงหาความรู้ในองค์กรมีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและมีการจัดการเกี่ยวกับเวลาการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมและแบ่งปันความน่าสนใจต่าง ๆ และเสนอให้มีการประชุมในกลุ่มการทำงานการสร้างการร่วมมือ (Partnering) เป็นการสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การร่วมมือกันในการทำงานมีการระบุถึงผู้ร่วมมือที่มีศักยภาพการสร้างความสัมพันธ์ในการให้และรับทำความเข้าใจในตำแหน่งของผู้ร่วมงานที่มีศักยภาพ

4. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ (Relationship competencies) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีการให้และรับการวิพากษ์วิจารณ์เตรียมพร้อมในการเจรจาต่อรองมีการเคารพและสนับสนุนความหลากหลายในที่ทำงาน การสื่อสาร (Communication) มีการสื่อสารโดยทั่วไป มีการสื่อสารต่อสาธารณะเสนอแนวคิดอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์มีการสื่อสารข้ามองค์กร

5. สมรรถนะเฉพาะบุคคล (Personal competencies) ประกอบด้วยความแข็งแรงและต่อต้านความเครียด (Stamina/ stress resistance) มีความเข้าใจเรื่องความเครียดและความวิตกกังวล วิธีการลดความเครียด รักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง จริยธรรมและค่านิยม (Ethics and value) เป็นตัวอย่างในการยึดหลักคุณธรรมทำการตัดสินใจในจริยธรรมที่ยากปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเท่าเทียมกัน สามารถตรวจสอบได้ บุคลิกภาพ (Personality) มีการมองและประเมินตัวเอง มีแรงจูงใจและมีภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นของพฤติกรรม (Behavioral flexibility) จัดการกับสิ่งที่คลุมเครือพัฒนาความยืดหยุ่นและความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) นำผู้อื่นด้วยความมั่นใจหลีกเลี่ยงการกระทำที่มั่นใจเกินไป

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ Davies et al. (2011) พบว่า ทักษะความสำคัญที่ช่วยพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการทำงาน และระบุทักษะที่สำคัญที่สำคัญในอนาคตซึ่งเป็นการทำนายลักษณะของงานที่เฉพาะเจาะจง และตรงกับความต้องการของผู้ประกอบในการทำงานที่มุ่งเน้นไปที่ทักษะการทำงานสำหรับการทำงานในปี ค.ศ.2020 โลกของเราได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใหญ่ขนาดห้องเรียนมาจนถึงเวลานี้ที่เราใช้โทรศัพท์มือถืออัจฉริยะในมือที่มีความสามารถมากกว่าคอมพิวเตอร์เครื่องแรกของโลกหลายสิบเท่า และเรากำลังก้าวเข้าสู่ยุคการสื่อสารสมัยใหม่ (New media) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมานี้ทำให้เราต้องหันมาสนใจศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะมีผลต่อการทำงานในอนาคต และสังคมโลกในอนาคตจะเป็นอย่างไรประกอบด้วย 6 กลไกมนุษย์มีอายุที่ยืนยาวมากขึ้น ความทันสมัยของเทคโนโลยีการคำนวณผล ด้วยเทคโนโลยี ระบบการสื่อสารและโครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่ 10 ทักษะ ดังนี้ ความสามารถในการทำความเข้าใจ (sense-making) ความสามารถในการประเมินและรับรู้อารมณ์ ของสังคมหรือบุคคลรอบข้าง (Social intelligence) ความสามารถในการคิดสิ่งใหม่ ๆ (Novel & adaptive think) ความสามารถในการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cross-cultural competency) ความสามารถในการแปลความหมายของข้อมูลที่มีอยู่หลากหลายไปสู่สิ่งที่เป็นประโยชน์ (Computational thinking) ความสามารถในการพัฒนาและสร้างข้อมูลบนสื่อรูปแบบใหม่ (New-media literacy) ความสามารถในการเข้าใจเนื้อหาและสิ่งต่าง ๆ ข้ามศาสตร์ (Trans disciplinarily) การคิดเชิงออกแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในด้านต่าง ๆ (Design mindset) ความสามารถในการจัดลำดับและแยกข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญ (Cognitive load management) ความสามารถในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Virtual collaboration)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือเรียกโดยย่อว่า สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์การกลางด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ภายใต้ระบบคุณธรรมทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ละพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในราชการ ให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. คือ คณะกรรมการที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเมื่อปีพุทธศักราช 2471 ใช้ชื่อในขณะนั้นว่า “ก.ร.พ.” หรือ “คณะกรรมการรักษา พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน” เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการจัดสอบคัดเลือกผู้เข้ารับ ราชการพลเรือน และจัดการศึกษาให้ นักเรียนหลวงฝ่ายพลเรือนที่ส่งไปศึกษาต่างประเทศ ต่อมา ได้เปลี่ยนจากชื่อจาก ก.ร.พ. เป็น ก.พ. ทำหน้าที่ดูแลให้การดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการพลเรือน ในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ให้เป็น ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการ พลเรือนนับตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนการสอบเพื่อ บรรจุบุคคลเข้ารับราชการ การแต่งตั้งโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนไปจนถึงการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ และเรื่องที่เกี่ยวข้อง บทบาทของ ก.พ. จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหาร ราชการ แผ่นดินโดยรวม ด้วยการพิจารณา และดำเนินการเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่ดีมี ความรู้ ความสามารถสูง ให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานและโดยประหยัดรวมถึงการรักษาขวัญและส่งเสริมกำลังใจในการ ทำงานของข้าราชการเป็นส่วนรวม ถือเป็นเตรียมกำลังคนภาครัฐให้มี ความพร้อมและสามารถผลักดัน นโยบายของรัฐให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย อันจะช่วยให้ ประเทศชาติก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาพัฒนาระบบจำแนก ตำแหน่งและค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐและส่งเสริมให้ ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะของตนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน จึงได้ศึกษาเพื่อนำ สมรรถนะมาปรับใช้ในระบบการมีสมรรถนะ 2 ประเภท คือ คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน มี

จุดมุ่งหมายเพื่อ หล่อค่านิยมและพฤติกรรมที่ประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีก ทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยสภและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อนระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้องปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มีความมานะอดทนขยันหมั่นเพียรในการทำงานที่แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้นและแสดงความเห็นใจเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้โดยกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีมีการติดตามเป้าหมายที่วางไว้โดยกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีมีการติดตามและประเมินผลงานของตนโดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบมีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีการปรับปรุงวิธีการทำให้ทำงานได้ดีขึ้นเร็วขึ้นมีคุณภาพดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจขึ้นเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดพัฒนาระบบขั้นตอนวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการสามารถตัดสินใจได้โดยไรการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุดพร้อมบริหารจัดการและทุ่มเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ 2. บริการที่ดี (Service mind) ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ระดับที่ 1 สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพพร้อมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการสามารถแจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการ อยู่ ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้บริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการรับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียงไม่แก้ตัวหรือปิดกั้นดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจหรือข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ ให้บริการที่เกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อนนำเสนอวิธีการให้การให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4

และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการโดยคำนึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจสามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่

ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็นของปัญหาโอกาสเพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความสนใจใฝ่รู้สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ระดับที่ 1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้นติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ในสาขาอาชีพของตนรอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้องซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนรับรู้แนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้อย่างกว้างขวาง สามารถนำความรู้ เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาการบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะเป็นการอธิบายถึงทักษะความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งกำหนดเป็นภาพกว้าง ๆ ถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

ไรแลทและไลฮาน (Rylatt; & lihan. 1995) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. บทบาทหลัก (Key Role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่
2. หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ
3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ ผลลัพธ์ (Output) ก็ได้
4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5. เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6. คำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ ของการประเมินปัญหา สำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับ สมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

เตือนใจ ดลประสิทธิ์ (2552) ได้แบ่ง สมรรถนะมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1. ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่ องค์กรต้องการให้รู้หรือความสามารถทางสติปัญญาที่จำเป็นและต้องการสำหรับระบบหนึ่ง ๆ 2. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องกระทำหรือปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็น ความชำนาญในเรื่องที่ต้องการ และนำไปสู่ความสำเร็จการปฏิบัติ 3. ลักษณะ (Attributes) คือเป็น พฤติกรรมที่พึงปรารถนาคือสิ่งที่องค์กรต้องการให้คน “เป็น” อันค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมที่จะเป็นสิ่งที่ ผลักดันในคนมีหรือแสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการหรือส่งเสริมความสำเร็จแก่บุคคลกลุ่มและองค์กรด้วย

ณัฐพงศ์ จรทะผา (2561) สมรรถนะประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร และ สมรรถนะที่องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคลโดยต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การ ปฏิบัติงาน

### องค์ประกอบของระดับสมรรถนะ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993) ได้กล่าวถึง การนำสมรรถนะมากำหนด เป็นระดับสมรรถนะ เพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่ง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการเพื่อวิเคราะห์ จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานเพียงผิวเผินโดยกลุ่มหนึ่งจะ ประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะหรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือ และการบริการ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding) และการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

2. มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่าง แท้จริงและความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของ พฤติกรรมความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงานแล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่ง สนวนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2.3 มิติ ตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้า (Focus on Client's Needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative to Help Serve others)

3. ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะโดยทั่วไป มักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวกพฤติกรรมเป็นกลางและพฤติกรรมทางลบแต่ละพฤติกรรม จะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของสมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะของปฏิบัติงานและปัจจัยแห่ง ความสำเร็จหรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า บุคคลากรยังขาดความสามารถด้านใด ซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกวิธี กล่าวคือ บุคลากรได้รับโอกาส ในการพัฒนา ตนเอง ให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์กรเองก็ได้รับผลดีในแง่ของการมี ประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

### ประเภทของสมรรถนะ

พฤติกรรมหรือความสามารถเชิงสมรรถนะ สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ (Dick Grote, 2013)

1. ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) คือความสามารถที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนในองค์กรต้องแสดงออกมาให้บุคคลอื่นเห็น เช่น ทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เป็นความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร

2. ความสามารถเชิงสมรรถนะของกลุ่มตำแหน่งในสายงาน (Job-Family Competency) คือความสามารถเชิงสมรรถนะสำหรับกลุ่มตำแหน่งงานในด้านต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งงานด้านการขาย ด้านการปฏิบัติการ ด้านการจัดการทั่วไป ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. ความสามารถเชิงสมรรถนะของกลุ่มตำแหน่งในสายงาน (Job-Specific Competency) ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะและความสามารถที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ เช่น งานที่มีหน้าที่ในการขุดคุ้ยระบายน้ำ การปฏิบัติโดยใช้รถแบคโฮการอ่านแบบก่อสร้าง สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกับออกไป โดย สุรชัย พรหมพันธุ์ (2554) กล่าวว่า องค์กรมีการกำหนดสมรรถนะเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. สมรรถนะทางการบริหาร (Management Competency)
3. สมรรถนะในหน้าที่ (Function Competency) นั้นจะง่ายต่อการพัฒนาสมรรถนะของ

พนักงานในหน่วยงานองค์กร

แนวคิดสมรรถนะของบุคลากรของเครือซิเมนต์ไทย (2551) ได้แก่ กำหนดรูปแบบสมรรถนะของพนักงานโดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ด้าน 17 ตัวชี้วัดดังนี้

1. ด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ 1) ความใฝ่รู้ (Personal Mastery)
- 2) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Perspective) 3) นวัตกรรมและแนวคิดสิ่งใหม่ ๆ (Innovation)
- 4) ภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม (Team Leadership) 5) ความสามารถในการให้คำปรึกษา (Consulting Skill) 6) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Oriented) 7) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
- 8) ความสามารถด้านภาษา (Language Literacy)

2. ด้านสมรรถนะตามหน้าที่งานช่วงเทคนิคอุตสาหกรรม (Functional Competency) ได้แก่ 1) ความสามารถในวิชาชีพ (Technical Skill) 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ (Analytical Skill)
- 3) การแก้ปัญหา (Problem Solving) 4) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) 6) การมีส่วนร่วม (Participation) 7) ความอดทน (Tolerable) 8) การเคารพกฎระเบียบ (Following Rules and Regulation) 9) การตระหนักถึงความปลอดภัย (Safety Awareness)

คู่มือการประเมินสมรรถนะครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดแนวทางการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเรื่องของการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ : กิจกรรมจัดการรับพัฒนาครูเชิงคุณภาพ เพื่อการพัฒนาครูรายบุคคล โดยการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนนั้นครูผู้สอนจะเป็นผู้ทำการประเมินตนเอง โดยมีรายละเอียดของการประเมินสมรรถนะครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 การพัฒนาตนเอง
- 1.4 การทำงานเป็นทีม
- 1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู
2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ
  - 2.1 การบริหารหลักสูตรและจัดการเรียนรู้
  - 2.2 การพัฒนาผู้เรียน
  - 2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน
  - 2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
  - 2.5 ภาวะผู้นำครู
  - 2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความช่วยเหลือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

มาตรฐานภาระงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2558) โดยใช้ Competency 3 ตัวหลัก ๆ ดังนี้

1. ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) บุคลากรทุกสายงานต้องมีเหมือนกันหมด ทั้ง 5 ตัว

- 1.1 จริยธรรม
- 1.2 มุ่งเน้นผู้รับบริการ
- 1.3 การทำงานเป็นทีม
- 1.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 1.5 แรงจูงใจสู่ความสำเร็จ

2. ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร (Managerial Competency) สำหรับผู้ที่มีตำแหน่งในการบริหารงาน จำนวน 5 ดังนี้

- 2.1 การวางแผนและการจัดการ
- 2.2 ทักษะในการแก้ปัญหา
- 2.3 วิเคราะห์งานและความคิดเชิงสังเคราะห์
- 2.4 การมอบหมายงาน ติดตามงาน การสอนและแนะนำงาน
- 2.5 ภาวะผู้นำ

3. ความสามารถเชิงสมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competency) สำหรับลูกจ้างประจำ (รวมตำแหน่งเหมือนลูกจ้างประจำ) จำนวน 3 ตัว ดังนี้

- 3.1 ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ
- 3.2 ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ
- 3.3 ความสามารถในการประสานงาน

บุญสืบ เทียมหมื่น (2553: 15) กล่าวถึง ประเภทของสมรรถนะ สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1. สมรรถนะหลักเป็นความสามารถในระดับแก่นขององค์กรหรือสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีร่วมกัน 2. สมรรถนะของงานเป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการเพื่อทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3. สมรรถนะของบุคคล เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่ที่บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำงานสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ได้แก่ 1.สมรรถนะบุคคล (Personal Competency) 2. สมรรถนะ

องค์การ (Organization Competency) สมรรถนะบุคคลจำแนกเป็นกลุ่มย่อยออกไปตามลักษณะของงานและความต้องการขององค์การ

เทื่อน ทองแก้ว (2550) กล่าวว่า ประเภทของสมรรถนะอาจแบ่ง 5 สมรรถนะ คือ 1. สมรรถนะส่วนบุคคล ที่แต่ละคนมีความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ 2. สมรรถนะเฉพาะงาน ที่เกี่ยวกับการทำงานในตำแหน่ง หรือ บทบาทเฉพาะ เช่น นักบินต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข 3. สมรรถนะองค์การ ความสามารถพิเศษขององค์การนั้น เช่น บริษัทแอปเปิลมีความสามารถในการผลิตเทคโนโลยีในการสื่อสาร 4. สมรรถนะหลักความสามารถที่บุคคลนั้นต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5. สมรรถนะในงานความสามารถของบุคคลที่มีความรับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนกันแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจความสามารถต่างกันบางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวนหรือสมรรถนะทางการปราบปราม

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ สมรรถนะทั่วไป (General Competency) สมรรถนะหลัก (Core Competence) และสมรรถนะหน้าที่ (Functional Competence) ซึ่งงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกประยุกต์ใช้ ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความสามารถ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและคุณสมบัติ ผู้ตัดสินที่ทำหน้าที่ในการตัดสินก็หากพิจารณาว่า ย้ำ ต้องมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core Competence) และสมรรถนะเฉพาะ (Functional Competence) เพื่อให้ผู้ตัดสินก็หากบาสเกตบอลปฏิบัติหน้าที่ในการตัดสินบรรลุเป้าหมายแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อหน้าที่

#### **บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ**

บทบาทของผู้ประเมิน คือ การพิจารณาหลักฐานของผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ทักษะสามารถพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ประเมินจึงมีบทบาทสำคัญจะต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ที่ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินสมรรถนะจึงจำเป็นต้องตอบคำถามต่าง ๆ ดังนี้

1. จะทราบได้อย่างไรว่าสมรรถนะมีอะไรบ้างและหมายถึงอะไร
2. หลักฐานเหล่านี้มีแหล่งที่มา มาจากไหน ที่ใดบ้าง
3. จะเลือกวิธีการประเมินที่ถูกต้องและเหมาะสมได้อย่างไร

การประเมินสมรรถนะให้ได้ผลที่ถูกต้อง โดยไม่มีอคตินั้นเป็นประเด็นที่สำคัญมากโดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการสังเกตพฤติกรรม การทำงานอย่างใกล้ชิดแล้วทำการประเมินต้องอาศัยการตัดสินใจและดุลยพินิจของผู้ประเมินอยู่มากอย่างไรก็ การประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วยแบบทดสอบวัดความรู้ความสามารถได้ วิธีการประเมินสมรรถนะได้เที่ยงตรงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การมีโอกาสในการทำงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ การมีความตั้งใจที่จะประเมินความเที่ยงตรง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการให้ชัดเจนและที่สำคัญการประเมินจะได้รับการยอมรับมากขึ้น ถ้าทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสสื่อสารกัน อย่างเปิดเผยถึงพฤติกรรมเป้าหมายที่ผู้ประเมินต้องการและหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ การประเมินแบบเปิดเผยกับผู้ถูกประเมินเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ดังนั้นคุณภาพของการประเมินขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ประเมิน ความรู้ความเข้าใจในหลักการของการประเมิน ผู้ประเมินที่มีทักษะในด้านการประเมินจะสามารถรับเอาแนวทางประเมินที่สร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินรายบุคคล ดังนั้นแต่ละคนที่ถูกประเมินจะ

มีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจึงจำเป็นต้องหาแนวทางที่หลากหลายและเหมาะสมมาประยุกต์เข้าด้วยกันเพื่อเป็นแนวทางที่มีความยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ในหลาย ๆ รูปแบบเพื่อรับมือกับการประเมินสมรรถนะที่หลากหลายเหล่านั้น ผู้ประเมินสมรรถนะ ควรเป็นผู้ที่มีการติดต่อกับผู้รับการประเมินอยู่เป็นประจำและมีโอกาสสังเกตและติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริง ภายใต้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ตาพบพบาท หน้าที่ของผู้ประเมินสามารถสรุปได้ ดังนี้ (วีรวัช มาฆะศิริรานนท์และวุฒิพงษ์ ยศธาสุโรดม, 2547)

1. ผู้ประเมินควรจะเป็นหัวหน้างานในสายปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานตามที่อยู่ในสถานที่ทำงานจริง
2. ผู้ประเมินควรจะต้องรับผิดชอบในการติดตามหลักฐานของผลการปฏิบัติงานและมั่นใจด้วยว่าประเภทและคุณภาพของหลักฐานมีความถูกต้องและเพียงพอตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินหลาย ๆ แบบแต่รูปแบบหลัก ๆ ของการประเมินจะต้องเป็นการสังเกตผลกำปฏิบัติงาน โดยมีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอและมีการระบุถึงความเป็นในการฝึกอบรมในระหว่างช่วงของการประเมินนั้น ๆ ด้วย
4. ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการบันทึกผลการประเมินรายละเอียดของหลักฐานและผลการตัดสินจะต้องถูกบันทึกไว้ในประวัติของการประเมิน

#### ประโยชน์ของสมรรถนะ

(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ระบุว่า สมรรถนะ หรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรมีประโยชน์ต่อทั้งตัวผู้ปฏิบัติงาน องค์กร และหน่วยงาน รวมถึงระบบการบริหารจัดการงานบุคคล ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีคุณลักษณะดีทั้งทางด้านความรู้ ด้านทักษะและความสามารถตลอดจนการแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ของตนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในด้านใดอีกทั้งยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
2. สามารถใช้ประโยชน์จากการประเมินในการฝึกอบรมและพัฒนาแก่บุคลากรในองค์กรและหน่วยงาน
3. ช่วยสนับสนุนในการประเมินตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุตามเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวชี้วัดได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะในด้านใดบ้าง
4. เพื่อป้องกันไม่ใช้การทำงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว
5. ช่วยทำให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนสามารถปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับตัวชี้วัดผลงานที่องค์กรกำหนด ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ อีกทั้งในระบบบริการทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ระบบใหม่และการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะมีเป้าหมายให้ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็นและคุณค่า ซึ่งการกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำประโยชน์ได้ ซึ่ง สุจิตรา ธนานันท์ (2552) ได้อธิบายไว้ ดังนี้ ประโยชน์ในระดับพลังงาน (ผู้ประเมิน) ประกอบด้วย

1. สร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ คุณค่าและศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ
2. ช่วยทำให้ทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่ จะสามารถ

เปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะที่จะเป็นสำหรับอาชีพใหม่

3. เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการถ่ายโอนทักษะและฝึกฝนทักษะที่ต้องการของตลาด
4. แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับ

ความก้าวหน้าในอาชีพ

5. มีการทบทวนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ซึ่งถือเป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐานขององค์การประโยชน์ในระดับองค์การประกอบด้วย

1. ช่วยในการจัดสมรรถนะที่มีอยู่เดิมกับสมรรถนะที่ต้องการให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง
2. ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของการรับสมัครพนักงานด้วยการใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครแต่ละคนมีอยู่
3. ช่วยให้องค์กรสามารถให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะที่เป็นที่ต้องการตามลักษณะ
4. เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมตามความจำเป็นขององค์กร
5. สร้างความเชื่อมั่นแก่องค์กรในการตัดสินใจในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะแก่พนักงานอย่างแท้จริง

6. ช่วยในการประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ทำให้มีความเชื่อมั่นและเกิดความสอดคล้องอย่างแท้จริง

7. เกิดความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารในเรื่องทักษะและความถูกต้องของพนักงาน

8. ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น โดยการใช่วิธีกำหนดสมรรถนะที่ต้องการ ไปยังผู้อื่นที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยตรงคุณภาพของเครื่องมือประเมินเครื่องมือประเมินผลกาปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัด คือความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดในสิ่งที่ต้องการวัดให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ตรงประเด็นมากที่สุด ความเชื่อมั่น หมายถึง ผลของสิ่งที่ต้องการวัด ถ้าวัดซ้ำ ๆ ควรจะอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกครั้ง ความเที่ยงตรงของการวัดขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวัดเป็นสำคัญ และการวัดที่เริ่มต้น จากการเขียนพฤติกรรมที่ชัดเจนยังไม่เพียงพอที่จะบอกความเที่ยงตรงได้ แต่การใช้วิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลร่วมด้วยจะช่วยให้แปลผลได้ชัดเจนขึ้น ดังนั้น การสร้างเครื่องมือจึงต้องมีทั้งความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น

การประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ส่วนใหญ่เป็นการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหา เป็นจุดเริ่มต้นในการวัด ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หมายถึง การเลือกคำถามที่สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดที่ดีได้ ไม่ต้องทดสอบทางสถิติ เพียงแต่เชื่อว่า คำถามที่สร้างขึ้นมานั้นเป็นตัวแทนของคำถามทั้งหมดได้ (Universal of Question) วิธีที่นิยมในการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา คือการใช้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่ามีความชัดเจนและเป็นไปได้ หรือไม่ที่จะใช้เป็นแบบประเมิน นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบความชัดเจนเชิงภาษา (Formal Test of Linguistic) การตรวจสอบความเที่ยงตรงสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็นตัวเลขได้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม (อรพินทร์ ชูชม, 2542)

สำหรับการประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือนั้น ความเชื่อมั่น หมายถึง ความคงเส้น คงวาของผลที่ได้จากการวัด เมื่อมีการกระทำซ้ำๆ การหาความเชื่อมั่นมีหลายวิธี ได้แก่ วิธีการสอบซ้ำ วิธีการใช้เครื่องวัดที่คู่ขนานวิธีหาความเชื่อมั่นแบบคงที่ภายในวิธีการแบ่งครึ่ง

ณัฐพงศ์ จรทะผา (2561) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ สมรรถนะเป็นบุคลิกที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลที่สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานและสัมพันธ์กับความรู้ (คือ สิ่งที่

องค์กรต้องการให้ทำผ่านการเรียนรู้ปลະฝักฝนเป็นประจำโดยต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดความชำนาญ) และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้เป็น) กล่าวได้ว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานนี้อาจไม่ใช่ผู้ที่เรียนดีเพราะการวัดความเชี่ยวชาญทางวิชาการหรือ IQ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานหรือความสำเร็จแต่ต้องวัดจากผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ทำทั้งตนเองและส่วนรวม ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านปัญญา คือ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่เข้าใจข้อมูลที่มีอยู่อย่างหลากหลายในการวิเคราะห์แยกแยะและตีความหมายได้อย่างสร้างสรรค์
2. สมรรถนะด้านความรู้ คือ การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องในการพัฒนาตนเองที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
3. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภายในทีมงานมีการเจรจาความร่วมมือ
4. สมรรถนะด้านการสื่อสาร สามารถนำข้อมูลและตอบคำถามด้วยการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้
5. สมรรถนะด้านจริยธรรม ในการประเมินพฤติปฏิบัติที่ดี นากจากนี้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดสมรรถนะการเรียนรู้ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ใหม่ที่เกิดจากการกระทำการเรียนรู้ที่ดีต้องเกิดจากความสนใจที่อยู่ภายในตัวบุคคล ไม่ใช่มาจากการบังคับภายนอก ที่ต้องการให้เรียนรู้เป็นกิจกรรมทางสังคมที่เน้นการมีส่วนร่วมและต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยความอดทนและพยายามถ่ายทอดให้เกิดความชำนาญ

## เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัด

### ความเป็นมาของตัวชี้วัด

มนุษย์ใช้ตัวชี้วัดมาตั้งแต่ดึกดำบรรพ์ โดยเฉพาะตัวชี้วัดทางกายภาพในเชิงคุณลักษณะ เช่น ความร้อน ความไกล ความหนัก เป็นต้น ต่อมาตัวชี้วัดเชิงคุณลักษณะจำนวนมากได้รับ การกำหนดให้เป็นเชิงปริมาณที่ ได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากล เช่น องศาเซลเซียส กิโลเมตร กิโลกรัม เป็นต้น การวัดลักษณะหนึ่งอาจมีตัวชี้วัดได้มากกว่าหนึ่ง เช่น องศาเซลเซียส และฟาเรนไฮต์ กิโลเมตรและไมล์ กิโลกรัมและปอนด์ เป็นต้น ซึ่งสามารถเปรียบเทียบค่าระหว่างกันได้อย่างเป่ามาตรฐานสากล ต่อมาตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจในเชิงลักษณะ เช่น ความรวย ความสูญเสียในทรัพย์สิน ได้ถูกกำหนดที่เป็นคืบหรือคอกไม่ได้รับการใช้ทั่วไป แต่หน่วยวัดที่เป็นว่า และเป็นไร ได้รับการใช้เป็นมาตรวัดเนื้อที่ในบางประเทศและสามารถปรับค่าเป็นเคอร์และตารางเมตรได้ ตั้งแต่ปี 1960 นักวางแผนและนักบริหารซึ่งได้แนวความคิดการบริหารจัดการโดย เน้นจุดหมายปลายทาง (Management By Objective) ได้พัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการดำเนินงานโครงการ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) เพื่อวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิภาพ (Productivity) ด้วยตัวชี้วัดซึ่งมีค่าเป็นอัตราส่วน (Ratio) และสัดส่วน (Proportion) ในรูปต่าง ๆ ได้แก่ ปริมาณ ผลผลิตงานในช่วงเวลาที่กำหนดและยังคงเป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) มาจนกระทั่งปัจจุบันนี้ (อ้างอิง : สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. คู่มือการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับแก้ไขปรับปรุงครั้งที่ 1 ปี พ.ศ. 2544)

## ความหมายตัวชี้วัด

คำว่า “Indicator” ในภาษาไทยมีการใช้คำอย่างหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวชี้หน้า ดัชนี เครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติหรือเครื่องสภาวะบางอย่าง เพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์ หรือภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยการผลิตกระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในที่นี้ขอใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” ซึ่งเป็นคำกลาง ๆ สำหรับสื่อความหมายถึง “Indicator” มีผู้ให้คำนิยามของ “ตัวชี้วัด” กันอย่างหลากหลาย ขอยกตัวอย่างเป็นแนวทางของความหมายของตัวชี้วัด ดังนี้

พจนานุกรมของภาษาอังกฤษ (The American Heritage Dictionary, 1972) ได้นิยามตัวชี้วัดว่า หลานถึง ข้อความที่ชี้บ่งบอกหรือเครื่องมือที่ใช้ติดตามการดำเนินงานหรือสภาวะของระบบ

Oxford Dictionary (1981) ได้ให้ความหมาย ตัวชี้วัด ว่า หมายถึง สิ่งที่ใช้ชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง

จอห์นสตัน (1981) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรหรือตัวประกอบ (Factor) ที่ใช้วัดเพื่อให้ได้คุณค่าหรือคุณลักษณะซึ่งบ่งบอกสถานภาพของลักษณะหรือผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

เมธี ทรงแก้ว (2540) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าเป็นเครื่องมือบอกทิศทางว่า การพัฒนาหรือการดำเนินกิจกรรมที่เป็นนโยบายสาธารณะของรัฐในแต่ละเรื่องได้ไปจุดใดบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการคู่สมฤทธิ์ผลของงานหรือระบบผลสำเร็จของงาน

สำนักงาน ก.พ. ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัด หรือ Key Performance Indicators เป็นดัชนีชี้วัดหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขนับได้จริง และต้อง สื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

ศราวุธ ยังเจริญยั้ง (2559) พจนานุกรมของภาษาอังกฤษ (The American Heritage Dictionary, 1972) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าลักษณะสำคัญที่สังเกตได้ที่ชี้บ่งบอก หรือเครื่องมือที่ใช้ติดตามงาน สถานภาพของการดำเนินงานของแต่ละระบบตามมาตรฐานหรือองค์ประกอบของเกณฑ์ที่ต้องการจะวัด

วันเพ็ญ ผ่องกาย (2550) ได้ให้ความหมายของ ตัวชี้วัด ว่า ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของ ระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม

สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. (2550) ได้ยินยอมของคำว่า ตัวชี้วัด (Indicators) หมายถึง เครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกิจกรรมหรือ กระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล บางครั้งเรียกว่า “เครื่องชี้” หรือ “เครื่องชี้วัด”

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2552) (Oxford dictionary, Webster’s dictionary อ้างอิงใน Johnstone Jamas N’ 1981) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าเป็นสารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนที่มุ่งหวังในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานเป็นสิ่งที่ชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ค่อนข้างแน่นอนยามไม่มากก็น้อย

การคัดเลือกกลุ่มตัวแปรเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัด เริ่มจากการระบุหรืออธิบายคุณลักษณะของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎีหรือจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ตัวแปรหลักที่สำคัญจึงควรหลีกเลี่ยงตัวแปรจำนวนมาก เพราะทำให้มีมิติของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อน และยากในการแปลความหมาย ดังนั้นโดยทั่วไปแล้ว ถ้ามีตัวแปร 2 ตัวขึ้นไปแสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูงจะไม่

นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด เพราะผลที่ได้อาจจะมีความคลาดเคลื่อนและยังเป็นการไม่ประหยัด อีกทั้งจะนำตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันในตำแหน่งแนวโน้มว่าสามารถอธิบายสถานการณ์หรือคุณลักษณะที่มุ่งศึกษาได้ในระดับสูงแทน

อนูวัติ คุณแก้ว, 2556 สอดคล้องกับ Schumacker and Lomax (2004) การคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีจำนวนมากเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัดแทน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎีหรือจากการเห็นของผู้เชี่ยวชาญเริ่มจากการนำตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัวชี้วัดมาสรุปหาตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษาเพียงจำนวน 3 ตัวชี้วัด แล้วนำมาหาความสอดคล้อง เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่สำคัญละหลักการเลือกตัวชี้วัดจำนวนมาก การพัฒนาและตัวชี้วัดควรตระหนักถึงความเที่ยงและความตรงเป็นสำคัญ เพื่อให้การประเมินสิ่งนั้น ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ต้องให้ความระมัดระวังต่อประเด็นที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัดว่าจะต้องมีความสมเหตุสมผลประเด็นใดที่ไม่มีความสมเหตุสมผลก็ต้องทิ้งไปรวมถึงการถ่วงน้ำหนักหรือไม่ถ่วงน้ำหนัก ถ้ามีเหตุผลทางทฤษฎีที่ชี้ชัดต้องถ่วงน้ำหนักให้แต่ละตัวชี้วัดหรือดกณฑ์น้ำหนักมีความแตกต่างกับสุมิล ว่องวานิช (2548) ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี (2550)

1. ให้สารสนเทศกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องละเอียดแต่ถูกต้องแม่นยำ
  2. เป็นตัวแปรรวมสร้างการรวมตัวแปรย่อยประกอบกันเป็นภาพกว้าง ๆ
  3. ค่าของตัวชี้วัดแสดงปริมาณและการแปลความหมายซึ่งเทียบกับเกณฑ์/มาตรฐานที่กำหนดขึ้น
  4. ให้สารสนเทศ ณ จุดเวลา/ช่วงเวลาเฉพาะสามารถสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้
  5. เป็นหน่วยพื้นฐาน (Basic units) สำหรับการพัฒนาทฤษฎีซึ่งมีความสำคัญยิ่งสำหรับศาสตร์ทุกสาขา
- ตัวชี้วัด คือ ข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องวัด หรือตัวชี้บอก ถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร (อ้างอิง : เอกสารประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยนเรศวรพะเยา)

ตัวชี้วัด คือ ตัวแปร (Variable) ที่สามารถใช้อธิบายสถานการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ใช้ชี้บอกทิศทางการเปลี่ยนแปลงและแสดงความสัมพันธ์ของสิ่งที่ต้องการวัดกับสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้อง (อ้างอิง : เอกสารประกอบโครงการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อพัฒนาจังหวัด ของสำนักงานสถิติจังหวัดนครราชสีมา)

ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของ ระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะ หรือ สภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือ สภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม (อ้างอิง : [http://phan.chiangrai.Police.go.th/kpis\\_history.htm](http://phan.chiangrai.Police.go.th/kpis_history.htm))

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัด หรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตาม ภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร เป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อนประเมินประสิทธิภาพใน กระบวนการตัดสินใจ และความคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคต (อ้างอิง : [http://phan.chiangrai.Police.go.th/kpis\\_history.htm](http://phan.chiangrai.Police.go.th/kpis_history.htm))

## หลักการสร้างตัวชี้วัดและการกำหนดตัวชี้วัด

การคัดเลือกองค์ประกอบของตัวแปร หรือกลุ่มตัวแปร (Component Variables) การคัดเลือกกลุ่มตัวแปรเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัด เริ่มจากการระบุหรืออธิบายคุณลักษณะของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎี หรือจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ตัวแปรหลักที่สำคัญ จึงควรหลีกเลี่ยงตัวแปรจำนวนมาก เพราะทำให้หมกมุ่นของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อน และยากในการแปลความหมาย ดังนั้นโดยทั่วไปแล้ว ถ้ามีตัวแปร 2 ตัว ขึ้นไปแสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูง จะไม่นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด เพราะผลที่ได้อาจจะมีความคลาดเคลื่อน และยังเป็นการไม่ประหยัด อีกทั้งจะนำตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ภายในต่ำ แต่มีแนวโน้มจะสามารถอธิบายสภาพการณ์ หรือคุณลักษณะที่มุ่งศึกษาได้ในระดับสูงแทน

อนุวัตี คุณแก้ว, 2556 สอดคล้องกับ Schumacker and Lomax (2004) การคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีจำนวนมากเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัดตัวแทน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎี หรือ จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเริ่มจากการนำตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัวชี้วัด

มาสรุปหาตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบ ของสิ่งที่มุ่งศึกษาเพียงจำนวน 3 ตัวชี้วัด แล้วนำมาหาความสอดคล้อง เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่สำคัญและหลีกเลี่ยงตัวชี้วัดจำนวนมาก การพัฒนาเกณฑ์และตัวชี้วัดควรตระหนักถึงความเที่ยงและความตรงเป็นสำคัญ เพื่อให้การประเมินสิ่งนั้น ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ต้องใช้ความระมัดระวังต่อประเด็นที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัดว่าจะต้องมีความสมเหตุสมผล ประเด็นใดที่ไม่มีความสมเหตุสมผลก็ต้องทิ้งไป รวมถึงการถ่วงน้ำหนักหรือไม่ถ่วงน้ำหนัก ถ้ามีเหตุผลทางทฤษฎีที่ดีก็ต้องถ่วงน้ำหนักให้แต่ละตัวชี้วัดหรือเกณฑ์น้ำหนักมีความแตกต่างกัน สุวิมล ว่องวานิช (2548) ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี (2550)

1. ให้สารสนเทศกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องละเอียดแต่ถูกต้องแม่นยำ
2. เป็นตัวแปรรวมสร้างการรวมตัวแปรย่อยประกอบกันเป็นภาพกว้าง ๆ
3. ค่าของตัวชี้วัดแสดงปริมาณและการแปลความหมายซึ่งเทียบกับเกณฑ์/มาตรฐานที่กำหนดขึ้น
4. ให้สารสนเทศ ณ จุดเวลา/ช่วงเวลาเฉพาะสามารถสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้

เป็นหน่วยพื้นฐาน (Basic units) สำหรับการพัฒนาทฤษฎีซึ่งมีความสำคัญยิ่งสำหรับศาสตร์ทุกสาขา

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วิธีการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดควรคำนึงถึงการกำหนดนิยามของตัวชี้วัด การคัดเลือกตัวชี้วัดที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่ต้องการศึกษา การสังเคราะห์ตัวชี้วัดต่าง ๆ เข้าด้วยกันและการกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด

## ประเภทของตัวชี้วัด

### แบ่งตามทฤษฎีระบบ

1. ตัวชี้วัดด้านปัจจัย (Input Indicator)
2. ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ (Process Indicator)
3. ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Output Indicator)

### แบ่งตามลักษณะค่าของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดสัมบูรณ์ (Absolute Indicator)
2. ตัวชี้วัดสัมพัทธ์ (Relative Indicator)

## ตัวชี้วัดโดยทั่วไป มี 2 ประเภท

- 1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ มีค่าเป็นตัวเลข เช่น จำนวนคน น้ำหนัก งบประมาณ
- 2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น คุณภาพชีวิต ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ฯลฯ

1. ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้น

เพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผล เป็นเช่นใดนั้น อาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ 2.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงการภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวนรอยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดปริมาณเชิงปริมาณ จะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรมและมีความซับซ้อน 2.2 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถเป็นเชิงปริมาณได้ โดนสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจ อาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือ ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อให้ ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมินโดยคะแนนสูง หมายถึง พึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำ หมายถึง พึงพอใจน้อย ทั้งนี้คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลรวมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม

นางลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ (2551) ได้สังเคราะห์ประเภทของตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดแยกประเภทสรุปได้ 8 แบบ ดังนี้

1. การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ สามารถแบ่งบ่งชี้ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (input indicators) ตัวบ่งชี้กระบวนการ (process indicators) และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (output indicators) ซึ่งรวมถึงด้านผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบด้วย

2. การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ ในการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ต้องมีการให้นิยามตัวบ่งชี้ ลักษณะการให้นิยามที่แตกต่างกันทำให้นักวิชาการแบ่งประเภทตัวบ่งชี้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (Subjective indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้สถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวม ๆ ยังไม่ชัดเจน ใช้ในการศึกษาเฉพาะเรื่อง การนิยามตัวบ่งชี้แบบอัตนัยนี้มีส่วนที่นักวิชาการต้องใช้วิจารณญาณพิจารณาตัวตัดสินใจ และตัวบ่งชี้แบบปรนัย (Objective indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการให้นิยามไว้ชัดเจน และไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจารณญาณของนักวิชาการแต่อย่างใด ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมิน การติดตาม และเปรียบเทียบระบบระหว่างประเภท

3. การจัดแยกประเภทตามวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การศึกษาแบ่งตามวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมาจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทน ตัวแปรอื่น ๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ ตัวบ่งชี้แยกย่อย (disaggregative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ย่อยที่แต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน และบ่งชี้ลักษณะ หรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านในด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้บ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งหมด และตัวบ่งชี้รวม หรือตัวบ่งชี้ประกอบ (Composite indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวบ่งชี้ย่อยหลายตัวเข้าด้วยกัน โดยให้น้ำหนักความสำคัญตามที่เป็นจริง จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงาน การกำกับ ติดตามดูแล และการประเมินผลการดำเนินงาน และเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน

4. การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวบ่งชี้ย่อยที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้รวม ตัวบ่งชี้ย่อยที่นำมาสร้างตัวบ่งชี้รวม มีลักษณะแตกต่างกันแบ่งได้หลายประเภทตามเกณฑ์ในการแบ่ง ดังนั้นการจัดประเภทตัวบ่งชี้จึงแบ่งได้หลายวิธีตามลักษณะการแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ย่อย ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะการจัดแยกประเภทที่สำคัญ 3 วิธี วิธีแรก คือ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามระดับการวัด วิธีจัดแยกได้เป็น 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (Nominal indicators) ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ (Ordinal indicators) ตัวบ่งชี้ช่วง (Interval indicators)

และตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Ratio indicators) ตัวบ่งชี้รวมที่สร้างจากตัวชี้ย่อยระดับใดจะมีระดับการวัดตามตัวแปรนั้นด้วยโดยทั่วไป ตัวบ่งชี้ที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้อัตราส่วน และตัวบ่งชี้เรียงอันดับ วิธีที่สอง คือ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกไว้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สต็อก (Stock indicators) และตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว (Flows indicators) ตัวบ่งชี้สต็อกแสดงถึงสถานะ หรือปริมาณของระบบการผลิต ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง ส่วนตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหวแสดงถึงสถานะที่เป็นพลวัตในระบบการผลิต ณ ช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่ง ส่วนวิธีที่สาม คือ การจัดแยกประเภทตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวบ่งชี้ วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง (Distributive indicators) และตัวชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง (Non-distributive indicators) ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of variation) ดัชนีจินี (Gini's index) เป็นต้น ส่วนตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้เป็นปริมาณ หรือเป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภทค่าร้อยละ อัตราส่วน

5. การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การศึกษาแบ่งตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (Absolute indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้บอกปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตัวเอง และตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Relative or ratio indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณที่ต้องแปลความหมายเทียบเคียงกับค่าอื่น ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาด หรือศักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพต่างกัน ควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

6. การจัดแยกประเภทตามมาตรฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย ในการสร้างตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดนิยาม และเกณฑ์ที่ใช้ ตลอดจนการแปลความหมาย ตัวบ่งชี้แบ่งตามฐานในการเปรียบเทียบเพื่อตีความ/แปลความหมายตัวบ่งชี้ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม (Norm-referenced indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่มตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ (Criterion-referenced indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกัน สภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เป็นตัวบ่งชี้ที่บอกถึงความเปลี่ยนแปลงหรือระดับการพัฒนา

7. การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ ในการบริหารจัดการและการพัฒนา การดำเนินงานในระบบการผลิต โดนเฉพาะด้านการวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงาน นักวิชาการใช้ประโยชน์ตัวบ่งชี้สองลักษณะ คือการใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบ และการไม่ใช้ประโยชน์เพื่อทำนายหรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ในอนาคต ดังนั้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามลักษณะการใช้ประโยชน์จึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive indicators) และตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive indicators)

8. การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระหรือสาขาวิชา ตัวบ่งชี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในศาสตร์ทุกสาขา เมื่อจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชา หรือเนื้อหาสาระ จึงแยกได้เป็นหลายประเภท เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษา (Education indicators) ตัวบ่งชี้สังคม (Social indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต (Quality of life indicators) ตัวบ่งชี้ การพัฒนา (Development indicators) ตัวบ่งชี้ระดับความยากจน (Poverty indicators) ตัวบ่งชี้ การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non-formal education indicators) เป็นต้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความสนใจ และจกมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้

## คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

ความเที่ยงตรง (Validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวชี้วัดที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตามตรงคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น มีลักษณะดังนี้ ศิริชัย กาญจนวิสี (2552), สุวิมล ว่องวานิช (2548)

1. มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวชี้วัดต้องสามารถชี้ได้ตรงตามประเด็นมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด
2. มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวชี้วัดต้องมีความเป็นตัวแทนของคุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน
2. ความเที่ยง (Reliability) ความคงเส้นคงวา (Consistency) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องชี้วัดได้ว่าคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น สามารถวัดได้อย่างน่าเชื่อถือคงเส้นคงวา หรือชี้วัดได้ด้วยความคงที่และเมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวชี้วัดนี้สามารถชี้วัดได้อย่างคงเส้นคงวา เมื่อทำการวัดซ้ำอีกครั้ง มีลักษณะดังนี้
  1. ความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัดควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้น ๆ มากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย
  2. มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นที่น่าเชื่อถือ
3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากอคติหรือความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรมของสิ่งที่จะวัด
4. ความไว (Sensitivity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวชี้วัดจะต้องมีมาตราและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ
5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้ได้สะดวกใช้ได้ดี และได้ผลโดยมีลักษณะ ดังนี้
  1. เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก เข้าใจง่าย สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย
  2. แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวชี้วัดที่ดีควรใช้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์การตัดสินที่มีคุณภาพได้ง่าย
  6. ต้องปฏิบัติได้ (Practicality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้สะดวกมีความเป็นมาตรฐาน สามารถเปรียบเทียบกันได้ชัดเจน สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้กำหนดตัวชี้วัดตามแนวทาง SMART Objective ดังนี้

S (Specific) = เจาะจง ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัดควรกำหนด ตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

M (Measurable) = วัดได้ เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไป เปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้ จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

A (Attainable)/(Achievable) = บรรลุผล สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

R (Realistic) = เป็นจริงได้ มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กร

และไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

T (Time Bound) = ภายใต้อุปสรรคเวลาที่เหมาะสม สามารถใช้ผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2552) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี มีดังนี้

1. ความตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยง สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยทั่วไป

1.2 ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้จะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิ ร่างการเป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คง เส้นคงวาหรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัยการตัดสินใจ เกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับ ความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่นอนเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัดสามารถแสดง ความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วย วัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้ สะดวกสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและ ต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

### วิธีการพัฒนาและค่าของตัวชี้วัด

จอห์นสโตน (Johnstone) อธิบายถึงวิธีการสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย 3 วิธีหลัก ดังนี้

1. การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำไปใช้ (Pragmatic Reduction) การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำไปใช้ทำได้ 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1.1 การคัดเลือกตัวแปรมาจำนวนหนึ่ง ที่ผู้พิจารณาแล้วว่าจะมีความเหมาะสมมาจะนำมาใช้กำหนดตัวชี้วัด ซึ่งการพัฒนาตัวบ่งชี้แนวทางนี้ จะได้ตัวชี้วัดเป็นตัวแทน (Representative indication)

1.2 การคัดเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมาทำการรวมเข้าด้วยกัน (Combination) เพื่อลดจำนวนตัวแปรลง ซึ่งพัฒนาตัวชี้วัดแนวทางนี้จะได้ตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนในการบ่งชี้ถึงคุณลักษณะของสถานการณ์นั้น ๆ จุดอ่อนของวิธีการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำไปใช้ คือ การคัดเลือกตัวแปรโดยอาศัยดุลย

พินิจของผู้เลือกหรือผู้ศึกษาตัวชี้วัด ซึ่งอาจเกิดความลำเอียงในการคัดเลือกตัวแปรได้วิธีการพัฒนาตัวชี้วัดจึงไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร

2. การพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎี (Theoretical method) การพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎี เป็นวิธีการนำตัวแปรจำนวนหนึ่งที่ได้จากการคัดเลือกทฤษฎีมาพิจารณากำหนดน้ำหนักตัวแปรตาม ความสำคัญของตัวแปร จากนั้นนำมาคำนวณค่าตัวชี้วัดรวมด้วยวิธีการตามหลักคณิตศาสตร์ในการพัฒนา ตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎีเพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่ดี และถูกต้องตามหลักทฤษฎี จำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

2.1 หลักการที่ 1 คัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ (Selecting the component variables) เพื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบที่คัดเลือกมามีความเหมาะสมในการนำมากำหนดตัวชี้วัด ประการแรกที่ต้องศึกษา คือผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาคุณลักษณะของสภาวะการณ์ที่ต้องการนำตัวชี้วัดที่พัฒนาได้มาบ่งชี้ ความมีคุณภาพ การทำงาน ซึ่งอาจใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร (Document) ข้อเสนอเชิงทฤษฎี (Theoretical proposition) หรือความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (Expert consensus) ขางข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนนี้จะนำมาใช้ ประโยชน์ในการคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบที่จะนำมากำหนดตัวชี้วัด ในกรณีที่ตัวแปรองค์ประกอบมีจำนวน มาก ผู้วิจัยควรลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยตัว เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาความเกี่ยวพันของตัว แปร (Confounding) ซึ่งจะก่อให้เกิดความยุ่งยากในการแปลความหมายของผลที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรที่ มีความสัมพันธ์กันสูงมากเพียงตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับตัวใด สูงนั้น ทำได้โดยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2.2 หลักการที่ 2 หลักการกำหนดน้ำหนักตัวแปร (Defining the weights) การกำหนด น้ำหนักให้กับตัวแปรที่นำมาศึกษา กระทำได้ 3 วิธีการ ดังนี้ วิธีการที่ 1 การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยใช้ความ คิดเห็นในกรณีนี้สามารถทำการกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวให้มีน้ำหนักเท่า ๆ กัน หรือกำหนดน้ำหนักตัว แปรแต่ละตัวให้แตกต่างกันก็ได้ขึ้นอยู่กับว่าตัวแปรที่นำมาศึกษามีความสำคัญเท่าเทียมกันหรือไม่ ในการ กำหนดน้ำหนักตัวแปรอาจกำหนดจากช่วงระดับต่าง ๆ กัน เช่น กำหนดจากช่วงระดับ 1-5 หรือกำหนดจาก ช่วงระดับ 1-7 หรือ 1-10 เป็นต้น สำหรับการพิจารณาน้ำหนักของตัวแปรอาจใช้ความคิดเห็นของผู้วิจัยหรือใช้ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วการกำหนดน้ำหนักตัวแปร โดยผู้เชี่ยวชาญจะได้รับการ ยอมรับมากกว่าการกำหนดน้ำหนักโดยผู้วิจัย โดยเฉพาะการกำหนดน้ำหนักตัวแปรที่มีความซับซ้อนนอกจากนี้ การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เดลฟาย เทคนิคก็เป็นที่ยอมรับกัน วิธีการที่ 2 การกำหนด น้ำหนักตัวแปร โดยพิจารณาจากระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการได้มาซึ่งการผลิตค่าของตัวแปรนั้น ๆ เช่น การกำหนดค่าน้ำหนักตัวแปรวุฒิปริญญาเอกมากกว่าตัวแปรวุฒิปริญญาตรี เนื่องจากระยะเวลาและค่าใช้จ่าย ที่ใช้ในการศึกษาของวุฒิปริญญาเอกมากกว่าปริญญาตรี เป็นต้น

3. การพัฒนาตัวชี้วัดเชิงวิธีประจักษ์ (Empirical Method) การพัฒนาตัวชี้วัดแบบนี้มีลักษณะคล้าย กับการพัฒนาตัวชี้วัดแบบทฤษฎีแตกต่าง คือการกำหนดน้ำหนักตัวแปร การกำหนดตามข้อมูลจริงจากการเก็บ รวบรวมภาคสนามโดย ผู้วิจัยได้จัดทำงาน วิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาตัวชี้วัดเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ (Pragmatic Method) และตัวชี้วัดเชิงทฤษฎี (Theoretical Method) และทำตัวชี้วัดที่ได้ของทั้ง 2 วิธีการนี้มาสรุปตัวชี้วัด ที่ต้องการจัดทำอีกครั้ง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงสถิติเข้ามาช่วย (Factor Analysis) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดเชิง ประจักษ์ (Empirical Method) ซึ่งผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในงานวิจัยและลำดับองค์ประกอบ ออกมาตามตัวชี้วัดที่มีเงื่อนไขของการทำงานของพนักงานที่ปรึกษาทางขายและความงานและนำตัวชี้วัด ที่ได้ ไปผ่านฉันทามติมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสรุปตัวชี้วัด KPI ที่ได้มาตรฐานต่อไป

### ค่าของตัวชี้วัด

ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) และค่าเฉลี่ย (Average or mean) ดังนี้

1. ร้อยละ (Percentage) คือ จำนวนของเลขากลุ่มหนึ่งซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลักมีเท่ากับ 100 เช่น สตรีในชนบทมี 150,000 คน และสตรีทั้งประเทศมี 200,000 คน ดังนั้น ร้อยละของสตรีในชนบทต่อสตรีทั้งประเทศจึงเท่ากับ  $150,000 \div 200,000 \times 100$  หรือเท่ากับร้อยละ 75 เป็นต้น

2. อัตราส่วน (Ratio) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของเลข กลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน เช่น จำนวนสตรีใน ชนบทมี 150,000 คน และจำนวนบุรุษในชนบทมี 100,000 คน ดังนั้น อัตราส่วนของสตรีต่อบุรุษในชนบท เท่ากับ  $150,000 : 100,000$  หรือเท่ากับ 1.5 : 1 เป็นต้น

3. สัดส่วน (Proportion) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่ง กับจำนวนของอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้นเป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขกลุ่มหลังไว้ด้วย เช่น สตรีที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมี 100,000 คน และสตรีทั่วประเทศมี 400,000 คน ดังนั้น ประชากรสตรีที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมีสัดส่วนเท่ากับ  $100,000 \div 400,000$  หรือเท่ากับ 0.25 หรือ 1 ใน 4 ของสตรีทั้งประเทศ เป็นต้น

4. อัตรา (Rate) คือ อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่งหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือการนำจำนวนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งเป็นตัวตั้งหารด้วยจำนวนประชากรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้นแล้วปรับฐานให้เท่ากับ  $100/1,000/10,000$  หรือ 100,000 เช่น อัตราการตายของทารกเท่ากับ 45 ต่อการเกิดมีชีพพันคน หมายถึง ในทารกที่เกิดใหม่ทุก 1,000 คน จะมีทารกที่ตาย 45 คน เป็นต้น บางอัตราอาจต้องปรับฐานให้เท่ากับ 10,000 หรือ 100,000 ในกรณีที่ตั้งมีจำนวนน้อยและตัวหารเป็นจำนวนมาก เช่น อัตราป่วยของสตรีโรคทางเพศสัมพันธ์และกามโรคต่อสตรีทั่วประเทศแสนคน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผลของการคำนวณออกมาเป็นจำนวนเต็มและสะดวกในการอธิบายเปรียบเทียบและเข้าใจง่ายขึ้น

5. จำนวน (Number) คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่ง ๆ เช่น จำนวนสถานฝึกอบรม จำนวนสถานีอนามัยที่ให้บริการคุมกำเนิดจำนวนงบประมาณจำนวนโครงการ เป็นต้น

6. ค่าเฉลี่ย (Average or mean) คือ ตัวเลขหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน กล่าวคือ เป็นค่าตัวเลขหนึ่งซึ่งได้มาจากการรวมค่าของจำนวนตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่งแล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมดรวมกัน เช่น มารดาที่มีบุตรคนแรกจำนวน 200 คน ซึ่งมีอายุในขณะนั้นแตกต่างกันไป ดังนั้น อายุเฉลี่ยของมารดาที่มีบุตรคนแรก จึงเท่ากับผลรวมของอายุของมารดาทุกคน หารด้วย 200 เป็นต้น (อ้างอิง : นโยบายและแผนงานหลักสตรีระยะยาว พ.ศ. 2535-2554 โดยคณะกรรมการเฉพาะด้านจัดทำแผนหลักงานสตรีคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรี แห่งชาติ (กสส.) สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2553 อ้างอิงใน : แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดทำตัวชี้วัด. หน้า 5-6)

### เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดนั้นความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด
2. ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

3. ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายในตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูล เพียงพอหรือไม่

4. ต้นทุนในการจัดกาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหามากน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหามากน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้น ๆ

5. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีถูกต้องและแม่นยำเพียงใด

6. ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กร หรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPIs) (อ้างอิง : พสุ เดชะรินทร์.การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล , หน้า 28)

**ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด** การจัดทำตัวชี้วัดโดยทั่วไปมีขั้นตอน ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กรยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการและกิจกรรมขององค์กร ให้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์อะไรเป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะสั้นระยะยาวคืออะไร ในกรณีที่ต้องการวัดผลเฉพาะระดับโครงการหรือบางกิจกรรมก็จะพิจารณาเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมที่สนใจเท่านั้น

2) กำหนดประเด็นประมวลเป็นประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลให้ครบทุกขั้นตอนโดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการใช้จ่าย (Input) ที่ใช้ในการดำเนินงานกระบวนการดำเนินงาน (Process) ไปจนถึงผลผลิตและผลลัพธ์ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้นถ้าวัดเฉพาะผลผลิตหรือผลลัพธ์โดยไม่ได้วัดปัจจัยก็อาจจะไม่ทราบถึงสาเหตุว่าสำเร็จเพราะเหตุใด เช่น ได้รับงบประมาณหรือมีบุคลากรเพียงพอหรือไม่ เป็นต้น

3) เลือกประเด็นสำคัญในแต่ละประเด็นให้เลือกเฉพาะประเด็นที่มีผลความสำเร็จไม่สำเร็จของการดำเนินงาน (Critical Success Factor : CSF) หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากที่สุดเป็นประเด็นที่ต้องติดตามหรือประเมินผล

4) กำหนดตัวชี้วัดโดยเลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นมากที่สุด เพื่อประหยัดงบประมาณและเวลาในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ซึ่งในแต่ละประเด็นอาจมีมากกว่า 1 ตัวชี้วัดก็ได้ ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องจัดทำเป็นดัชนี (Index) ขึ้นมาด้วย โดยเฉพาะกรณีที่มีตัวชี้วัดหลายตัวหรือมีเรื่องที่เกี่ยวข้องหลายประเด็นหรือหลายมิติ จะต้องจัดทำเป็นดัชนีรวม (Composite Index) เพื่อให้สามารถสรุปเป็นภาพรวมในประเด็นนั้น ๆ ได้ด้วยในการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรโดยทั่วไปจะต้องกำหนดจากระดับบนลงมาถึงระดับล่าง กรณีขององค์กรภาครัฐ ตัวชี้วัดอาจเริ่มจากกระทรวง กรม ไปจนถึงกอง/ฝ่ายต่างๆ หรือในกรณีของโครงการต้องกำหนดตัวชี้วัดภาพรวมของโครงการก่อนตัวชี้วัดของกิจกรรมย่อย (กำหนดเป้าหมายใหญ่ก่อน) แต่ในทางการคำนวณตัวชี้วัดภาพรวมระดับบน บางกรณีอาจจะต้องเริ่มจากระดับย่อยก่อน

5) วางระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลกำหนดรายละเอียดข้อมูลที่จะจัดเก็บในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม เช่น ก่อน หลัง โครงการ หรือระหว่างดำเนินการตามโครงการเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ (อ้างอิง : แนวทางการตัวชี้วัด,สำนักงานแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. หน้า 11-15)

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการเป็นผู้ตัดสิน

ในการแข่งขันกีฬาแต่ละชนิดผู้ตัดสินนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการแข่งขัน เนื่องจากผู้ตัดสินจะเป็นมีบทบาทสำคัญในการควบคุมให้การแข่งขันเป็นไปตามกฎกติกาและดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งจากประกาศคณะกรรมการกีฬาอาชีพ เรื่อง การกำหนดบุคคลลากรกีฬาอาชีพ พ.ศ. 2559 ตามเอกสารราชกิจจานุเบกษา ตอนพิเศษ วันที่ 19 สิงหาคม 2559 ได้ให้ความหมายของผู้ตัดสินว่า หมายถึง บุคคลซึ่งสมาคมกีฬาอาชีพหรือองค์กรกีฬาหรือองค์กรกีฬาอาชีพขึ้นทะเบียนตามหลักเกณฑ์ของสหพันธ์กีฬา (Federation) หรือสมาพันธ์กีฬา (Confederation) หรือ องค์กรกีฬาอาชีพของชนิดกีฬานั้น ๆ เพื่อทำหน้าที่ในการให้คะแนนตัดสินชี้ขาด ตีความหรือกระทำอื่นใดเกี่ยวกับกฎ กติกาหรือระเบียบ การแข่งขันกีฬาอาชีพ อันได้แก่ ผู้ตัดสินในการแข่งขัน ผู้ช่วยผู้ตัดสินในการแข่งขัน หรือบุคคล ซึ่งเรียกชื่ออย่างอื่นตามชนิดกีฬานั้น ๆ

การเป็นผู้ตัดสินที่ดีจะมีส่วนผลักดันในการยกระดับมาตรฐานการเล่นและการแข่งขันให้สูงขึ้น เนื่องจากการตัดสินทำให้ผู้เล่นต้องปฏิบัติตามกติกา เคารพต่อกติกาการแข่งขัน เพื่อเป้าหมายของการแข่งขัน รวมถึงมีส่วนร่วมทำให้ผู้เล่นทำความเข้าใจในกติกาการแข่งขัน เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามกติกา การแข่งขันที่เป็นกรอบและขอบเขตของการประพฤติกติกาและปฏิบัติในขณะที่ทำการแข่งขันได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นผู้ตัดสินมีความจำเป็นในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องของกฎ กติกาที่แม่นยำ มีการตีความกติกาที่ถ่องแท้ มีการฝึกฝนประสบการณ์อยู่เสมอยินดีรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้รู้ เพื่อช่วยลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ซึ่ง isaacs & motta (1981 : 73) กล่าวว่า ผู้ตัดสินควรเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะท่าทางที่น่านิยม คือ เป็นผู้ที่มีสภาพร่างกายกิริยาท่าทาง การแต่งการที่ทำให้ผู้พบเห็นพึงพอใจ เป็นผู้มีอารมณ์มั่นคง มีความซื่อตรง กล้าหาญเป็นผู้มีเกียรติ มีความรอบรู้และมีความพร้อม ซึ่งการตัดสินที่ดีจะเกิดขึ้นได้นั้นผู้ตัดสินจำเป็นต้องนำกติกามาใช้บังคับการแข่งขันอย่างถูกต้องเหมาะสมดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมต่อผู้เล่นทั้งสองฝ่าย สามารถเสริมสร้างการเล่นให้เกิดความสนุกสนาน ตื่นเต้น ปลอดภัย และเต็มไปด้วยความมีน้ำใจระหว่างผู้เล่นทั้งสองฝ่ายเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกีฬา เพื่อดำรงไว้ซึ่ง ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ของผู้ตัดสินกีฬา เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของแต่ละชนิดกีฬา

ดังนั้นจึงสมควรที่จะมีการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพรวมทั้งควบคุมการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ตัดสินกีฬาให้มีคุณภาพมาตรฐานอยู่ในขอบเขตของจรรยาบรรณซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม พัฒนาองค์ความรู้ สร้างมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพต่อไป

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากบทความทางวิชาการของ David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเมื่อปี ค.ศ. 1960 ซึ่งเป็นผู้ที่ริเริ่มใช้คำว่า Competency กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent performer) ในองค์กรการกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพซึ่งยังไม่เหมาะสมกับการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ (ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2554)

กฤษดา ตามประดิษฐ์ (2559) อ้างอิง McClelland (1973) ได้เขียนบทความเรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ว่า IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวมแต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหลายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ในหลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้นักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษา เรื่อง Competency

ในเวลาต่อมาการวัดเชาว์ปัญญาและความถนัดทางด้านการเรียนเป็นเครื่องมือวัดที่ถูกนำมาใช้ในโรงเรียน มหาวิทยาลัย และจากนายจ้างในการเลือกคนเข้าทำงาน ประเด็นที่ McClelland ให้ความสำคัญเพื่อนำมาแทนที่แนวคิดของการทดสอบเชาว์ปัญญาแบบเก่า ประกอบไปด้วย

1. การทดสอบที่ดีที่สุดควรเป็นการทดสอบที่ตรงตามเกณฑ์ที่มีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ (Criterion sampling) เช่น อยากทราบว่านาย ก ขับรถแคไหนกต้องให้ทดลองขับ ไม่ใช่ไปออกข้อสอบข้อเขียนถามเกี่ยวกับแผนทีถนนเพียงอย่างเดียว ดังนั้น การเอาตัวอย่างของงานมาใช้และให้ทดลองทำดูจะทำให้ทราบความสามารถของเขาว่าทำงานนั้นได้หรือไม่

2. การทดสอบต้องถูกออกแบบมาเพื่อสะท้อนความเปลี่ยนแปลงที่บุคคลนั้นเป็นผู้เรียนรู้และได้รับการพัฒนาแล้วจะเกิดการเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้นในการทดสอบแบบเก่าคะแนนต่าง ๆ จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ทำให้ผู้ถูกทดสอบไม่ทราบผลการทดสอบของตนเอง จึงไม่เกิดการเรียนรู้ว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองอย่างไร เพราะฉะนั้น แบบทดสอบความสามารถที่เที่ยงตรงต้องสามารถสังเกตความสามารถของบุคคลที่เพิ่มขึ้นเมื่อเขามีประสบการณ์หรือความรู้ที่เพิ่มขึ้น

3. แบบทดสอบสมรรถนะของบุคคลควรมีคำถามและคำตอบที่เปิดเผย เพื่อให้คนเกิดการเรียนรู้และปรับปรุงตัวในการทดสอบครั้งต่อไป

4. แบบทดสอบสมรรถนะ ควรประเมินขีดความสามารถหลาย ๆ อย่างที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในชีวิต เช่น ความสามารถในการนำความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

5. แบบทดสอบสมรรถนะควรให้ความสำคัญทั้งเหตุการณ์ที่เกิดจากสิ่งเร้าตัวเดียว (Respondent behavior) และพฤติกรรมที่เกิดจากหลายสิ่งเร้า (Operant behavior) ซึ่งในโลกแห่งความเป็นจริง การที่คนแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมามักจะเกิดจากหลายสาเหตุโดยวิธีวัดอาจใช้การจำลองสถานการณ์ที่มีสิ่งเร้าหลายตัวและดูว่าผู้ตอบจะสามารถหาทางเลือกได้อย่างไร

6. แบบทดสอบสมรรถนะควรมีตัวอย่างของรูปแบบการคิดแก้ปัญหาที่หลากหลาย เพื่อให้คนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายสถานการณ์

สมรรถนะ Competency คือ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมนิสัที่จำเป็นต่อการทำงานของคุณคนให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครองการบริหารจัดการ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

3. คุณลักษณะที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ความรักในองค์กรและความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

**การเป็นผู้ตัดสินกีฬา และสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬา**

**การเป็นผู้ตัดสินกีฬา**

มาตรฐานอาชีพผู้ตัดสินกีฬาและผู้ฝึกสอนกีฬา (2560) ผู้ตัดสิน (Umpire) หมายถึงผู้ทำหน้าที่ตัดสินและควบคุมการแข่งขันกีฬาอย่างเข้มงวดถูกต้องยุติธรรมเพื่อให้การแข่งขันเป็นไปตามกฎ กติกาและจุดมุ่งหมายของการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลที่ดี การเป็นผู้ตัดสินมีส่วนผลักดันในการยกระดับมาตรฐานการเล่นและการแข่งขันให้สูงขึ้น เนื่องจากการตัดสินทำให้ผู้เล่นต้องปฏิบัติตามกติกา เคารพต่อกติกาการแข่งขันเพื่อเป็นเป้าหมายของการแข่งขัน รวมถึงมีส่วนทำให้ผู้เล่นต้องทำความเข้าใจในกติกาการ

แข่งขัน ต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับกติกาการแข่งขัน เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามกติกาการแข่งขัน ที่เป็นกรอบและขอบเขตของการประพุดติและปฏิบัติในขณะที่ทำการแข่งขันได้อย่างถูกต้อง ผู้ตัดสินที่ดีต้องมีความสามารถในการตีความหมายเนื้อหาหรือข้อความในกติกาให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ทั่วถึงและต้องติดตามศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของกติกา อีกทั้งทบทวนเนื้อหาในกติกาอย่างสม่ำเสมอจนเกิดความเข้าใจและจดจำได้อย่างแม่นยำ การตัดสินที่ดีจะเกิดขึ้นได้นั้นผู้ตัดสินจำเป็นต้องนำกติกามาใช้ บังคับกับการแข่งขันอย่างถูกต้องเหมาะสมดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมต่อผู้เล่นทั้งสองฝ่าย สามารถเสริมสร้างการเล่นให้เกิดความสนุกสนาน ตื่นเต้น ปลอดภัย และเต็มไปด้วยความมีน้ำใจระหว่างผู้เล่นทั้งสองฝ่ายเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับภารกิจ

### ความหมายและคุณลักษณะวิชาชีพของผู้ตัดสินกีฬา

ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) นั้นมีคำอื่น ๆ ในภาษาไทยที่ใช้ในความหมายเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน เช่น คำว่า วิชาชีพนิยม อาชีพปฏิญาณความเป็นนักวิชาชีพ มืออาชีพหรือความเป็นมืออาชีพนั่น เพื่อให้ความเข้าใจถูกต้องต่อกัน ในรายงานวิจัยยังจะใช้คำว่า “วิชาชีพ” เป็นหลัก

Oxford Advanced Learner’s Dictionary (1989) ให้ความหมายของคำว่า อาชีพ (Profession) ว่า “profession: paid occupation especially one that requires advanced education and training” (อาชีพ หมายถึงการปฏิบัติงานที่ได้รับค่าตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องได้รับการศึกษาและฝึกอบรมในระดับสูง) ส่วนความหมายของคำว่า “ความเป็นวิชาชีพ” (Professionalism) หมายถึง สิ่งในกลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งถือว่าองค์ความรู้ ความรอบรู้และวิธีปฏิบัติของพวกตนมีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อสังคม และพยายามผลักดันให้สาธารณชนยอมรับสถานภาพอาชีพตนเอง กลุ่มบุคคลดังกล่าวนี้ได้ชื่อว่าเป็นมืออาชีพ (Professional) ซึ่งมีความรอบรู้ (Expertise) เกี่ยวกับวิชาชีพของตน มืออาชีพจึงมีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่มืออาชีพ ซึ่งไม่มีความรอบรู้ในศาสตร์และมักจะใช้สามัญสำนึกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะใช้ทฤษฎี หรือมาตรฐานวิชาชีพ (ติน ปรัชญพฤทธิ, 2536)

American College Dictionary (2001) ได้ให้ความหมายของคำว่า Professionalism หรือความเป็นวิชาชีพ ไว้ว่า “การแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบวิชาชีพ ทั้งวิธีการปฏิบัติและจิตวิญญาณหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนของความเป็นวิชาชีพนั้นแตกต่างจากมือสมัครเล่นอย่างชัดเจน” (Texas School for the Deaf, 2007)

### การประเมินมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพ

ปัจจุบันการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาให้เป็นไปตามกฎกติกาการแข่งขัน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของแต่ละชนิดกีฬาเป็นผู้มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการแข่งขันกีฬาและการส่งเสริมภารกิจเพื่อสุขภาพของประชาชน สมควรมีการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ตัดสินกีฬาให้มีคุณภาพมาตรฐานอยู่ในกรอบของจรรยาบรรณ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม พัฒนาองค์ความรู้สร้างมาตรฐาน ส่งเสริมความก้าวหน้า และปกป้องดูแลสิทธิประโยชน์ในการเป็นผู้ตัดสินกีฬารวมทั้งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนที่จะได้รับการส่งเสริมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างถูกต้องและมีความปลอดภัย

มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ (Occupational Standard and Professional Qualifications) สาขาอาชีพผู้ตัดสินกีฬา จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มสาขาอาชีพ จัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการมีความเป็นสากลและเหมาะสมกับประเทศไทยเป็นที่ยอมรับทั้งภายในประเทศและระดับสากล โดนเฉพาะกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. เพื่อสร้างเครือข่ายการจัดทำ พัฒนา และเผยแพร่มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ
3. เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพเป็นที่รับรู้และยอมรับในทุกภาคส่วน

### สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์กรมหาชน)

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์กรมหาชน) (2554) เป็นองค์กรมหาชนภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกามีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2554 มีชื่อภาษาอังกฤษว่า Thailand Professional Qualification Institute (Public organization) (TOQI) มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติสนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพให้ได้มาตรฐานสากลให้การรับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพเพื่อนประเมินสมรรถนะบุคคลในการให้การรับรองคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพรวมถึงเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานวิชาชีพและทำหน้าที่ในการทำความตกลงกับองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อดำเนินการในเรื่องที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน ฯ ทั้งนี้ สคช. ได้ดำเนินการกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนรวมถึงสถาบันการศึกษา เพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องตามความต้องการของภาคการผลิตและบริการโดยมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การเป็นเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ผ่านการพัฒนากำลังคนของประเทศ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบกิจการและทิศทางเศรษฐกิจด้วยระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่มีมาตรฐานเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนและสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างยั่งยืนสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (2558)

### สมรรถนะวิชาชีพผู้ตัดสินกีฬา

หน่วยงานด้านกีฬาหลายหน่วยงานได้จัดทำมาตรฐานวิชาชีพหรือสมรรถนะของบุคลากรกีฬาไว้บ้างซึ่งเป็นการสังเคราะห์ของผู้วิจัย ดังนี้

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2551) ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานของการกีฬาแห่งประเทศไทยเพื่อเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของการกีฬาแห่งประเทศไทยกับองค์กรอื่น รวมถึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายไว้เป็น 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. จริยธรรม (Integrity)
2. การเป็นผู้นำ (Leadership)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)
4. การบริการที่ดี (Service Mind)วารสาร The United States Sport Academy's Sport

Supplement (Vol.3 , Summer, 1995 อ้างถึงใน นภพร ทศนัยนา, 2548) เรื่อง National Standards for Coaches. ได้กล่าวถึงมาตรฐานสมรรถนะของผู้ฝึกสอนกีฬาระดับชาติของสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ จำแนกเป็น 37 รายการ ต่อมาในปี 2006 (National Association for Sport And Physical Education' 2006) ได้ปรับปรุงมาตรฐานสมรรถนะเพิ่มเติม โดยมี 8 องค์ประกอบ จำแนกเป็น 40 รายการย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านปรัชญาและจริยธรรม (Philosophy and Ethics) ประกอบด้วย

1. มาตรฐานและการนำไปใช้ของปรัชญาการฝึกสอนแบบในความสำเร็จต่อนักกีฬา (Athlete-Centered)
2. บทบาทในการโน้มน้าวให้เห็นรูปแบบคุณค่าของกีฬาโดยผ่านกระบวนการแบบมีส่วนร่วม

3. สอนและเสริมแรงให้นักกีฬามีความรับผิดชอบต่อตนเองสังคมและมีพฤติกรรมทางจริยธรรมที่ดี
  4. เป็นแบบอย่างที่ดีในการนำจริยธรรมมาใช้ในการดำเนินโปรแกรมกีฬา
- องค์ประกอบที่ 2 ในการป้องกันอุบัติเหตุและการบาดเจ็บ (Safety and Injuries prevention) ประกอบด้วย
5. การป้องกันการบาดเจ็บด้วยการจัดการสนามและอุปกรณ์ที่ปลอดภัย
  6. จัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันที่เหมาะสมและกำหนดวิธีใช้ที่เหมาะสม
  7. ติดตาม เฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ปรับปรุงสภาพให้ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยในการใช้
  8. รู้วิธีการสังเกตและบ่งชี้ถึงสภาพสนามและอุปกรณ์ที่อาจเสี่ยงต่ออุบัติเหตุและการบาดเจ็บของนักกีฬา
  9. รู้และเข้าใจการบาดเจ็บต่าง ๆ และมีทักษะในการรักษาแก้ไขได้ถูกต้องเหมาะสม
  10. รู้และมีทักษะการในการอำนวยความสะดวกกับหน่วยปฐมพยาบาล โรงพยาบาลและการจัดการอุบัติเหตุ
  11. สามารถวิเคราะห์และตัดสินใจในใช้กระบวนการทางจิตวิทยาดำเนินการกรณีการบาดเจ็บ
- องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมสร้างสภาพร่างกาย (Physical Conditioning) ประกอบด้วย
12. ออกแบบการฝึกการเสริมสร้างสภาพร่างกายและการฟื้นฟูสภาพร่างกายด้วยหลักการและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมด้านสรีรวิทยาการออกกำลังกายและชีวกลศาสตร์
  13. สอนและสร้างแรงจูงใจในการรับประทานอาหารที่เหมาะสมกับร่างกายจิตใจและสุขภาพ
  14. เข้มงวดกวดขันการใช้สารต้องห้ามและให้ข้อมูลให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสารกระตุ้นและอาหารเสริมต่าง ๆ
  15. จัดทำแผนฟื้นฟูสภาพนักกีฬาที่บาดเจ็บให้สามารถกลับมาเล่นได้ตามเดิม
- องค์ประกอบที่ 4 การเจริญเติบโตและการพัฒนาการของนักกีฬา (Growth and Development) ประกอบด้วย
16. นำความรู้ด้านพัฒนาการของนักกีฬาที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะความสามารถของนักกีฬา
  17. ส่งเสริมพัฒนาการทางสังคมและอารมณ์โดยการสนับสนุนให้มีประสบการณ์กีฬาและการร่วมกิจกรรมกีฬาทลอดชีวิต
  18. ส่งเสริมโอกาสให้นักกีฬามีความรับผิดชอบ การเป็นผู้นำตามวุฒิภาวะของตน
- องค์ประกอบที่ 5 การสอนและการสื่อสาร (Teaching and Communication) ประกอบด้วย
19. จัดสภาพแวดล้อมเชิงบวกต่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของนักกีฬาและเป้าหมายของโปรแกรม
  20. พัฒนาและเฝ้าติดตามเป้าหมายของนักกีฬาและเป้าหมายของโปรแกรม
  21. จัดระบบและวิธีการฝึกในแต่ละฤดูกาลแข่งขันหรือประจำปีให้เหมาะสม เพื่อรักษาระดับความพึงพอใจ ระดับแรงจูงใจ ระดับความเหนื่อยล้าและขึ้นสู่จุดสูงสุดตามเป้าหมายแต่ละช่วง
  22. วางแผนการฝึกแต่ละวันให้ได้ผลสูงสุดภายในและทรัพยากรที่มีอยู่
  23. ใช้กลยุทธ์การสอนและฝึกที่เหมาะสมเพื่อให้นักกีฬาได้พัฒนาความสามารถของตนเอง
  24. สอนและใช้เทคนิคการฝึกทางจิตวิทยาในการกระตุ้นให้นักกีฬาได้พัฒนาความสามารถตนเองและลดความเครียด
  25. ใช้เทคนิควิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักกีฬาแต่ละคน และกลุ่มพร้อมและก่อให้เกิดความสนุกสนาน

26. แสดงให้เห็นและใช้ประโยชน์ของเทคนิคการสร้างแรงจูงใจที่สามารถทำให้นักกีฬาพัฒนาความสามารถและมีความพึงพอใจ
- องค์ประกอบที่ 6 องค์ประกอบด้านทักษะกีฬาและแทคติกกีฬา (Sport Skills and Tactics) ประกอบด้วย
27. มีความรู้ความเข้าใจในทักษะการผสมผสานเชื่อมโยงทักษะและเทคนิควิธีต่าง ๆ ของกีฬาที่รับผิดชอบ
28. ตัวชี้วัดให้เห็นพัฒนาและนำมาใช้ซึ่งกลยุทธ์การแข่งขันและแทคติกที่เหมาะสมสำหรับวัยและระดับความสามารถของนักกีฬา
29. มีความรู้และทักษะการสอดแนม (Scouting) เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนเตรียมการแข่งขันและวิเคราะห์เกมแข่งขัน
- องค์ประกอบที่ 7 องค์กรและการบริการ (Organization and Administration) ประกอบด้วย
30. มีความรู้ ความสามารถและทักษะการจัดแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ
31. เข้าร่วมในกิจกรรมสาธารณะด้านกีฬาอย่างสม่ำเสมอ
32. มีความรู้ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรบุคคลในการทำงาน
33. มีความรู้ ความสามารถในการจัดการการเงินและงบประมาณ
34. มีความรู้ ความสามารถในการวางแผน การนำไปปฏิบัติและการจัดการด้านเอกสารสำหรับแผนงานเฉพาะหน้าหรือฉุกเฉิน
35. มีความรู้ ความสามารถในการจัดการข้อมูล ข่าวสาร เอกสารและบันทึกต่าง ๆ อย่างมีระบบ
36. มีความรู้ ความสามารถในกระบวนการกฎหมายและการป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผู้ฝึกสอน
- องค์ประกอบที่ 8 การประเมินผล (Evaluation) ประกอบด้วย
37. สามารถประยุกต์เทคนิควิธีการวัดและประเมินผลเพื่อประเมินความสามารถของทีมนักกีฬากับเป้าหมาย
38. สามารถใช้เทคนิคการประเมินผลอย่างหลากหลายเพื่อประเมินแรงจูงใจและความสามารถของนักกีฬาในแต่ละเป้าหมายของช่วงฤดูกาลและเป้าหมายปลายทาง
39. สามารถใช้ประโยชน์กระบวนการที่มีประสิทธิผลและเป็นปรนัยสำหรับนักกีฬารายบุคคลเพื่อมอบหมายบทบาท ตำแหน่งและให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน
40. สามารถใช้กระบวนการที่มีประสิทธิผลและเป็นปรนัยเพื่อประเมินตนเองและคณะทำงาน
- ณัฐพงศ์ จรทะผา (2561) จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สมรรถนะวิชาชีพด้านกีฬาเป็นมาตรฐานทางวิชาชีพหรือสมรรถนะของบุคลากรกีฬา คือมีมาตรฐานด้านความรู้ มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน มาจกฐานการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ ทักษะที่จำเป็นของแต่ละชนิดกีฬา มาปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลและเป็นการยกระดับของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาให้มีมาตรฐานเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผนทำให้เกิดประสิทธิภาพของการแข่งขันสูงขึ้นเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม
- ในส่วนของสมรรถนะวิชาชีพผู้ตัดสินกีฬา มีหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกีฬา หลายหน่วยงาน ได้ทำมาตรฐานวิชาชีพหรือสมรรถนะของบุคลากรกีฬาไว้บ้างที่จะแตกต่างกันออกไปแต่ละตามชนิดกีฬา อย่างไรก็ตามการกีฬาแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นหน่วยงานหลักเกี่ยวกับการกีฬาของประเทศได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของการกีฬาแห่งประเทศไทยกับองค์กรอื่น รวมถึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายไว้เป็น 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551) 1)

จริยธรรม (Integrity) 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) และ 4) การบริการที่ดี (Service Mind)

จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่าสมรรถนะวิชาชีพด้านกีฬาเป็นมาตรฐานทางวิชาชีพหรือที่ต้องมีมาตรฐานด้านความรู้ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติตน สามารถนำความรู้ ทักษะที่สำคัญของแต่ละชนิดกีฬา มาประยุกต์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลและเป็นการยกระดับของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาให้ได้มาตรฐานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### งานวิจัยต่างประเทศ

ดาพทรี (Daughtrey. 1973: 68) ได้ทำการวิจัยถึงคุณลักษณะของครูพลศึกษาที่ผู้บริหารต้องการพบว่า

1. มีบุคลิกภาพที่ดี มีลักษณะที่ดี อลละมีอารมณ์มั่นคง
2. มีวุฒิการศึกษาทางพลศึกษา
3. มีภูมิหลังทางด้านวัฒนธรรมกว้างขวาง
4. เข้าใจและชื่นชมสิ่งๆที่เกี่ยวข้องกับการสอน
5. สนใจในการสอนเด็กมากกว่าสอนในเนื้อหา
6. มีรากฐานในการวางแผนเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาของเด็ก
7. มีประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์กับเด็ก เพื่อนครู และผู้ปกครอง
8. เข้าใจภาระหน้าที่ของงานพลศึกษาที่หลักสูตรได้กำหนดไว้และสนใจเป็นโปรแกรมทั้งหมดของ

โรงเรียน

9. สนใจในวิชาชีพของตนเองและพยายามปรับปรุงวิชาชีพ
10. สามารถบอกความหมายของพลศึกษาให้กับคนอื่นได้
11. สามารถสาธิตกิจกรรมที่น่าสนใจให้แก่เด็ก
12. มีคุณสมบัติในการสาธิตทักษะในเบื้องต้นและการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของกิจกรรมทางพลศึกษา
13. มีความรักอิสระ ยุติธรรม และเคารพต่อนักเรียนทุกคน โดยเฉพาะเด็กที่พิการ และเด็กที่มี

ความสามารถต่ำกว่าปกติ

ดรเจอร์ (Drejer 2001) ได้ศึกษาวิธีที่เราสามารถกำหนดและเข้าใจสมรรถนะของพวกเข้าและการพัฒนาอย่างไร พบว่า การกำหนดกรอบสำหรับการพัฒนาความสามารถในการเป็นพื้นที่วิจัยและพื้นที่ของความสนใจ การจัดการในบริษัท มีความจำเป็นที่จะต้องสมรรถนะในการปฏิบัติงานและสมรรถนะพื้นฐานด้านการจัดการรูปแบบในการปฏิบัติ

มูเนีย ฮาหมัด และนาสเรตดิน (Munir, Ahmad & Nasreddin. 2002) ได้ศึกษาเรื่องการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ธุรกิจผู้ผลิต พบว่า ความสำคัญและการนำตัวชี้วัดไปใช้เพื่อการพัฒนา นั้น จะกำหนดโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการผลิต เป็นวิธีการใหม่ในการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งวิธีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพการทำงานจากทฤษฎี แนวทางในการปรับปรุงเพื่อให้เกิดประโยชน์ งานวิจัยนี้นำเสนอวิธีการประเมินที่สำคัญและตัวอย่างในการนำไปใช้ข้อสรุปสำคัญของงานวิจัย ตัวชี้วัด (KPIs) สามารถนำไปใช้ประเมินประสิทธิภาพการทำงานในเชิงปริมาณ

โอทิลวี และนัทโก (จันตรี ยั่งยืน. 2550: 16; อ้างอิงจาก Ogilvie and Tutko. 1970: 70-80) ได้ทำการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของผู้ฝึกสอนต่อไป และได้เสนอสมมุติฐานที่น่าสนใจในการวิจัยหลายอย่าง และได้เสนอแนะว่าผู้ฝึกสอนที่มีความก้าวร้าวในการสอนกีฬาในระดับมหาวิทยาลัย มักจะพยายามเลือกผู้เล่นที่มีความก้าวร้าวด้วยและผู้ฝึกสอนที่มีลักษณะหัวโบราณจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงอะไร (Conservative

Coach) และมีแนวโน้มที่จะเลือกหาตัวนักกีฬาที่มีลักษณะหัวโบราณด้วยเช่นกัน โอทิลลีและทีทโก สรุปว่า ผู้ฝึกสอนจะทำงานดีที่สุดกับผู้เล่นที่มีบุคลิกภาพหลายประการคล้ายคลึงกับตนเอง สถานการณ์ของการสอนที่มีลักษณะเป็นแบบอย่างเดียว อาจจะไม่ดีหรือไม่อาจจะสนับสนุน การศึกษาวิจัยได้ โดยผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่าผู้ฝึกสอนจำนวนไม่น้อยที่สามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จกับกีฬา ซึ่งมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไปจากบุคลิกภาพของตนเอง ผู้ฝึกสอนอีกผู้หนึ่งอาจมีอิทธิพลหล่อหลอมนักกีฬาที่บุคลิกภาพอีกแบบหนึ่งให้ทำงานร่วมกับเขาได้ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายจะเป็นไปตามระยะเวลา และมาตายตัวเสมอไปในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา นักกีฬาคนหนึ่งสามารถจะมีโอกาส ได้พบกับนักกีฬาหลาย ๆ รูปแบบ ผู้เป็นคนเก่งหรือ “เพราะถ้าผู้ฝึกสอนไม่สามารถจะพูดคุยติดต่อกับนักกีฬาคนหนึ่งได้” ผู้ฝึกสอนก็ยังมีนักกีฬาคนอื่นอีกที่จะพูดคุยได้

มูเลอร์และเทอร์เนอร์ (Muller & Turner 2010) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้จัดการโครงการที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้จัดโครงการที่ประสบความสำเร็จมีสมรรถนะภาวะของผู้นำแตกต่างกับไป ขึ้นอยู่กับประเภทโครงการ ความซับซ้อนของงาน เป้าหมายการมีส่วนร่วมโดยสมรรถนะที่ใช้ส่วนใหญ่ คือ การคิดและแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการ ความฉลาดทางอารมณ์ ตามลำดับ

วอส และคณะ (Vos.; et al.2011) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะและความสำเร็จในอาชีพ: บทบาทการใกล้ชิดของพนักงาน พบว่า จากการทดลองพนักงานขององค์กรขนาดใหญ่ทางการเงินจำนวน 561 แห่งในการเข้ามามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า เป็นการลดความขัดแย้งให้กับองค์กร การที่พนักงานมีการพัฒนาสมรรถนะการใกล้ชิด ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรที่เริ่มสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาสมรรถนะการใกล้ชิดเป็นการสร้างบทบาทในการทำงานของพนักงานถือเป็นความสำเร็จในอาชีพ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซอร์ฮอสเซินี (Shahhosseini 2011) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่เลือกใช้ และการกำหนด ทรัพยากรมนุษย์ให้กับโครงการก่อสร้าง พบว่า การกำหนดสมรรถนะจะเป็นทางเลือกที่สะดวกในการเลือกบุคลากรที่แตกต่างกัน เช่น ผู้จัดการโครงการ วิศวกร ช่างเทคนิค หรือพนักงานโดยการวิเคราะห์จากข้อมูลที่มีอยู่ เป็นที่น่าพอใจเนื่องจากวิธีการที่กำหนดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถคัดเลือกพนักงานโดยอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะ

มอร์แกน พารีวาท และนอเดอร์การ์ (Mozhgan, Parivash & Nadergholi. 2011) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาให้เป็นผู้นำ พบว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษา เช่น 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง ความมั่นใจในตนเอง 2) ประสบการณ์ของนักศึกษาและการมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วมทางวิชาการ ความสัมพันธ์ของนักศึกษาต่ออาจารย์ ความสัมพันธ์ของตำแหน่งผู้นำในชั้นเรียน และในองค์กรนักศึกษา และ 3) สภาพแวดล้อมของวิทยาลัยในการมีข้อมูลและเตรียมผู้นำที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

เบคเกอร์ฮูเซลิด และไอริช (Becker; Huselid; & Ulrich. 2011) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ซึ่งทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษากลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้ากลุ่มธุรกิจยาและกลุ่มธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค พบว่า สมรรถนะหลักที่องค์กรมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการวัดในแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีสมรรถนะ ด้านการเป็น ผู้นำมากกว่า พนักงานบัญชี ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยนี้ สรุปได้ว่าการที่องค์กรจะมีสมรรถนะใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงานวัฒนธรรมขององค์กรตลอดจนแนวทางในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

## งานวิจัยในประเทศ

อายุวัฒน์ ชั่วศิริกุล (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดหลักของผลการปฏิบัติงานของวิศวกรสถานประกอบการอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า ตัวชี้วัดที่เป็นสำหรับการประเมินความสามารถวิศวกรรวมทั้งที่มีอายุงาน 0-3 ปี ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความสำเร็จในการทำงาน และการมุ่งเน้นที่คุณภาพ การแก้ไขปัญหา การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความคิดเชิงวิเคราะห์ และการมุ่งเน้นความสำเร็จ หากพิจารณาเฉพาะวิศวกร แผนกควบคุมคุณภาพตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจ การติดตามงาน การรวบรวมงานและการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเชิงเหตุผล การวิเคราะห์ทางสถิติ ทักษะในการบริหารเวลา และความยืดหยุ่นและการปรับตัว ในส่วนวิศวกรแผนกควบคุมการผลิต ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความละเอียดรอบคอบ และความกระตือรือร้น ตัวชี้วัดทั้งหมดสามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงวิศวกรที่มีอายุงาน 0-3 ปี ทำให้งานต่อผู้บริการในการประเมินความสามารถของวิศวกรได้อย่างถูกต้องและทำให้สถานศึกษาทราบถึงความต้องการของสถานประกอบการอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อที่จะทำการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการ

บุศยมาศ มารยาตร์ (2542) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาปาร์ทิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดนศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 คน โดยประเมินสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 สมรรถนะ คือ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาแผนการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การจัดสรรคอบตอบแทนในการปฏิบัติงานและการจัดทพแผนพัฒนาการพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า สมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปาร์ทิโตรเลียมแห่งประเทศไทยโดยเฉพาะสมรรถนะด้านการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์และการบริการจัดการองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

กฤษดา ตามประดิษฐ์ (2559) ได้ศึกษาทำการวิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะมาตรฐานสำหรับบัณฑิตระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการการกีฬา เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำสมรรถนะมาตรฐานสำหรับบัณฑิตระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการการกีฬาไปใช้ การวิจัยพบว่า สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านการจัดการทรัพยากรองค์กร ด้านการออกกำลังกายและการกีฬา สมรรถนะทั่วไป ประกอบด้วย ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ ด้านปัญญา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะหน้าที่ ประกอบด้วย ด้านการตลาดทางการกีฬา ด้านการเงินและบัญชีทางการกีฬา ด้านการสื่อสารทางการกีฬา ด้านกฎหมายและกฎระเบียบทางการกีฬา ด้านการจัดกิจกรรมทางการกีฬา ด้านการบริหารการปกครองทางการกีฬา ด้านการจัดการสนามอุปกรณ์ และ สิ่งอำนวยความสะดวกทางการกีฬา ด้านการวิจัยทางการกีฬา

กาญจนาชนก ภัทรวิชานันท์ และคณะ (2554) ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ประเมินราชการ กรณีศึกษา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อศึกษาความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลัก พบว่า ความเหมาะสมของสมรรถนะที่นำมาใช้มีความเหมาะสมมาก แบ่งกลุ่มได้เป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความสามารถในการเรียนรู้ ด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ ด้านภาษาและเทคโนโลยี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง และด้านการสื่อสาร

มลิวลัย ผิวคราม (2551) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะ วิชาชีพสำหรับการศึกษาศาขาวิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันการพลศึกษาโดยสำรวจความเห็นจากสถานศึกษา สถานประกอบการ ครู อาจารย์และนักศึกษได้สมรรถนะวิชาชีพสำหรับนักศึกษา พลศึกษามี 11 องค์ประกอบ ดังนี้ มีและใช้ความรู้ที่ทันสมัย มีบุคลิกภาพและจรรยาบรรณวิชาชีพ ใช้อุปกรณ์กีฬาได้ถูกต้องเป็นอย่างดี รอบรู้หลักสูตรที่สอน ความรู้ ความสามารถด้านการวัดและประเมินผลพลศึกษา ความรู้และทักษะการสอน ความรู้ความสามารถ ด้านพลศึกษา ความรู้ความเข้าใจเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับพลศึกษา ความสามารถด้านการสอนมีจรรยาบรรณครู และใฝ่ใจในวิชาชีพพลศึกษา องค์ประกอบสมรรถนะทางวิชาชีพสำหรับนักศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้องค์ประกอบที่สำคัญ จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา กิจนิสัในการทำงาน บุคลิกส่วนตัว พฤติกรรมในการทำงาน ทักษะด้านการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

ปาริชาติ ตูลาพันธุ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลของบัณฑิตพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลราชชนนี นครลำปาง พบว่า 1) ตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลของบัณฑิตพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง ที่สร้างขึ้นประกอบด้วยสมรรถนะ 8 ด้าน รวม 65 ตัวชี้วัด คือ (1) ด้านการรวบรวมข้อมูล 5 ตัวชี้วัด (2) ด้านการสื่อสารและประสานงาน 11 ตัวชี้วัด (3) ด้านการวิเคราะห์และการประเมิน 9 ตัวชี้วัด (4) นการตัดสินใจ 5 ตัวชี้วัด (5) ด้านการวางแผนการจัดการ 8 ตัวชี้วัด (6) ด้านความรู้ ความสามารถทางการพยาบาลและศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง 7 ตัวชี้วัด (7) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ 12 ตัวชี้วัด และ (8) ด้านบุคลิกภาพ 8 ตัวชี้วัด ส่วนเกณฑ์ตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลของบัณฑิตพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.5 ทั้งรายข้อและรายด้าน 2) ตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลของบัณฑิตพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปางมีคุณภาพเหมาะสมตามเกณฑ์

## บทที่ 3

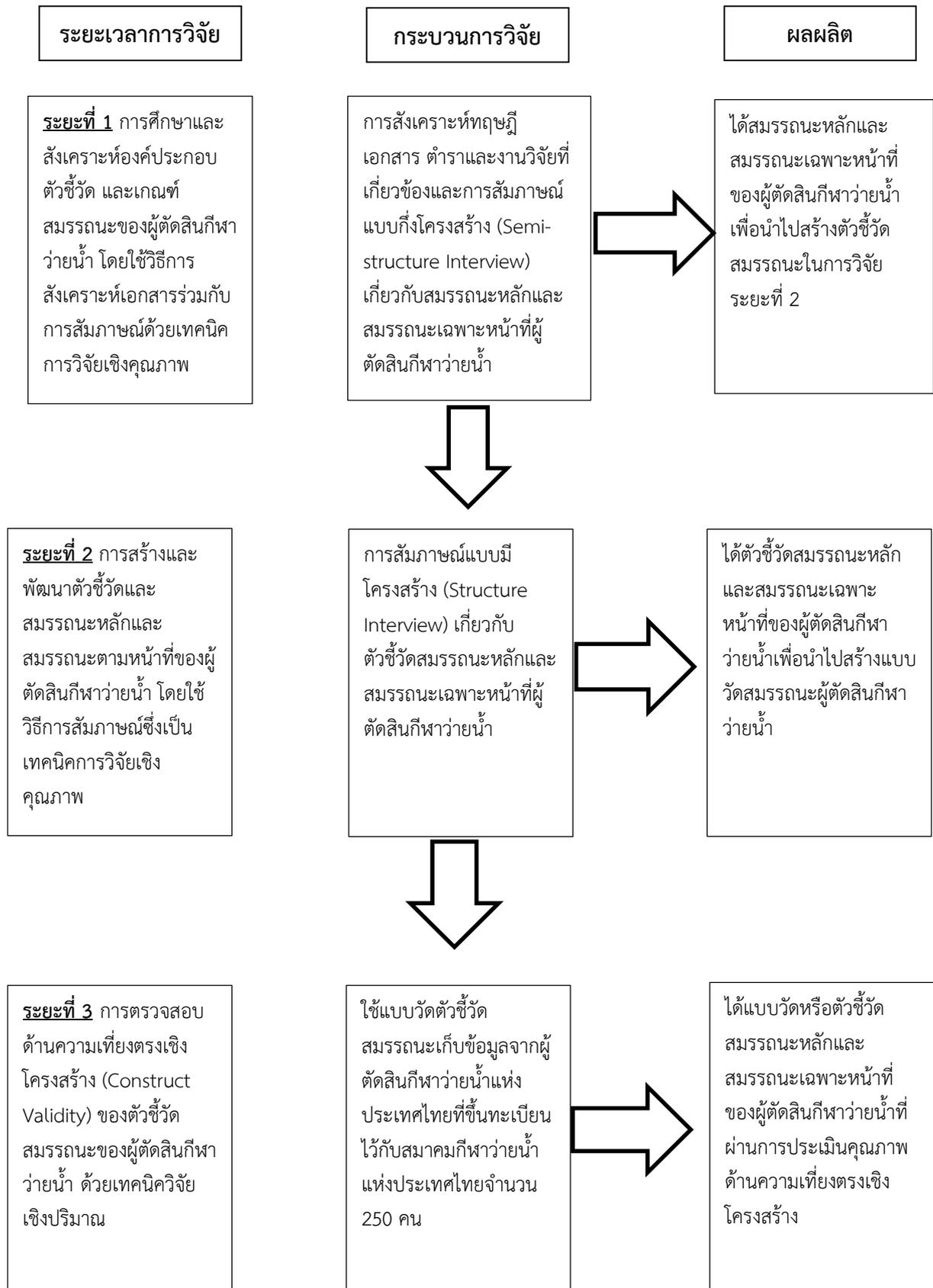
### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะและพัฒนาตัวชี้วัดของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed method research) ซึ่งแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และเกณฑ์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยใช้วิธีการสังเคราะห์เอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดและสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 3 การตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ด้วยเทคนิควิจัยเชิงปริมาณ



ขั้นตอนแสดงระยะการดำเนินการวิจัย

## ระยะที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และเกณฑ์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

เพื่อศึกษาและค้นหาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์สมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะจาก เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบตัวชี้วัดและสมรรถนะ ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและตำรา (Document synthesis) เพื่อให้ได้สมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ผู้เชี่ยวชาญในด้านการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำโดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

**ข้อมูลในการศึกษาและสังเคราะห์สมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่**

1. เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบตัวชี้วัดและสมรรถนะ ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและตำรา (Document synthesis)
2. ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย
  - 2.1 เป็นผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งประธานผู้ตัดสินสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยในอดีตและปัจจุบันหรือ
  - 2.2 เป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำระดับนานาชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 3 ปี
  - 2.3 เป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำระดับชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 3 ปี
  - 2.4 เป็นกรรมการแข่งขันในระดับชาติหรือรายการที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแต่งตั้ง ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี
  - 2.5 เป็นวิทยากรอบรมผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำระดับชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี

### เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 คือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำเพื่อเป็นแนวทางสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

**ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดและสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ** แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำเพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำตัวชี้วัดผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญมาประเมินความเหมาะสม โดยจัดทำเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะด้านต่างๆ และทำแบบประเมินความเหมาะสมตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำพร้อมส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัด

**ข้อมูลในการดำเนินการ** ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะที่ได้จากการสังเคราะห์ในระยะที่ 1 ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ สมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 2) ผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดและสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (โดยมาจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 1 จำนวน 5 คน) ใช้เทคนิคเดล

พายประยุกต์ (Modified Delphi technique) ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก (Inclusion criteria) เพิ่มเติมสำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เพิ่มจากระยะที่ 1 จำนวน 10 คน ดังนี้

2.1 เป็นผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งประธานผู้ตัดสินสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยในอดีตและปัจจุบัน จำนวน 2 คน

2.2 เป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำระดับนานาชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 3 ปี จำนวน 2 คน

2.3 เป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำระดับชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 3 ปี จำนวน 2 คน

2.4 เป็นกรรมการแข่งขันในระดับชาติหรือรายการที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแต่งตั้ง ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 2 คน

2.5 เป็นวิทยากรอบรมผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำระดับชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 2 คน

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) สำหรับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

#### **ระยะที่ 3 การตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง(Construct Validity) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ**

ในระยะนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างแบบวัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ พร้อมทั้งตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง(Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ พร้อมทั้งตรวจสอบยืนยันความเป็นไปได้ในการนำแบบวัดและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำไปใช้ในสถานการณ์จริง ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

#### **ประชากร**

ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทย โดยเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจำนวนทั้งสิ้น 250 คน

#### **กลุ่มตัวอย่าง**

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง (Census Population) โดยจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัด จำนวน 15 คน

2. ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทย จำนวน 180 คน ได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำและมีคุณสมบัติตามที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยกำหนด การกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยดำเนินการตาม แฮร์(Hair et al.,2010:642-644) ที่ระบุการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) หรือการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง(SEM) ที่ใช้เทคนิคการประมาณค่าแบบ maximum likelihood ควรใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 – 400 หน่วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในช่วง 100 – 400 คน ส่วนจำนวน 180 ได้มาจากจำนวนผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจำนวน 6 ภาค ภาคละ 30 คน ซึ่งมีจำนวนเพียงพอต่อเงื่อนไขการใช้สถิติ

### เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ได้แก่ แบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินใจฟาว์วายนํ้าทั้งด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อให้ผู้ตัดสินใจฟาว์วายนํ้าที่มีประสบการณ์และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่สมาคมกีฬาวายนํ้าแห่งประเทศไทยกำหนดยืนยันโครงสร้างหรือองค์ประกอบของสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมาย ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดหรือข้อความของแบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินใจฟาว์วายนํ้า	การแปลความหมาย
ระดับคะแนน	
5 คะแนน	ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับมากที่สุด
4 คะแนน	ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับมาก
3 คะแนน	ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับปานกลาง
2 คะแนน	ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับน้อย
1 คะแนน	ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายตัวชี้วัดแบบวัดสมรรถนะผู้ตัดสินใจฟาว์วายนํ้า(สุทธิธัช คนกาญจน์ ,2547:45)

ค่าเฉลี่ย 4.01 – 5.00	หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.01 – 4.00	หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.01 – 3.00	หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.01 – 2.00	หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 0.01 – 1.00	หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในระดับน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำครั้งนี้ เป็นการวิจัยผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Mixed Methods Research) เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และเกณฑ์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยใช้วิธีการสังเคราะห์เอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดและสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 3 การตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ด้วยเทคนิควิจัยเชิงปริมาณ

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลความหมายและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลการวิจัย

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ระยะที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และเกณฑ์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยใช้วิธีการสังเคราะห์เอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

การนำเสนอผลการศึกษาและค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ผู้วิจัยดำเนินการแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

#### 1. ผลการสังเคราะห์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ 1 ศึกษาและค้นหาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (Content analysis) ร่วมกับการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) คือ การตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น เมื่อผู้วิจัยได้เห็นสังเกตหลาย ๆ เหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วจึงสรุปโดยการหาความเที่ยงตรงของข้อมูล และสร้างสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ลำดับ	องค์ประกอบสมรรถนะ เอกสารและงานวิจัย	ด้านการมุ่งเน้น	ด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน	จริยธรรม	การทำงานเป็นทีม
1	McClelland (1973)	✓	✓	✓	✓	✓
2	Rothwell and Graber (2010)	✓	✓	✓		✓
3	Selvi (2010)	✓	✓	✓		✓
4	Shermon (2007)	✓	✓	✓		✓
5	Dubois and Rothwell (2004)	✓	✓	✓		✓
6	Mirabile (1997)	✓	✓	✓	✓	
7	Kelly-Thomas (1998)	✓	✓	✓	✓	
8	Boam and Sparrow (1992)	✓	✓		✓	
9	Spencer and Spencer (1993)	✓	✓			✓
10	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552)	✓	✓		✓	✓
11	ข้าราชการดี คงคาสวัสดิ์ (2551)	✓	✓			✓
12	วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550)	✓	✓			✓
13	ณัฐวุฒิ สิทธิชัย (2559)	✓	✓		✓	
14	พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554)	✓	✓			✓
15	ชมสุภัค ครุฑทกะ (2558)	✓	✓	✓	✓	
16	ชมสุภัค ครุฑทกะ (2558)	✓	✓	✓	✓	
17	สุรัชชัย พรหมพันธ์ (2554)	✓	✓	✓	✓	
18	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556)	✓	✓			
19	เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543)	✓	✓	✓	✓	
20	ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553)	✓	✓	✓	✓	
21	นิสดารค์ เวชยานนท์ (2550)		✓	✓	✓	
22	รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548)		✓	✓	✓	
23	ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2549)	✓	✓	✓	✓	
24	อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547)	✓	✓	✓	✓	
25	อัจริยา วัชรวิวัฒน์ (2544)	✓				
รวมจำนวน		23	24	16	15	10

จากตารางที่ 1 พบว่า องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำมากที่สุด คือ ด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ รองลงมาคือ ด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงานการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำทั้ง 5 ด้าน ข้างต้น ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม ได้ผลตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะ	องค์ประกอบสมรรถนะ
สมรรถนะหลัก	1.ด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ 2.ด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน 3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4.จริยธรรม 5.การทำงานเป็นทีม
สมรรถนะตามหน้าที่	1.ภาวะผู้นำ 2.การควบคุมตนเอง 3.ความถูกต้องของงาน 4.ความมั่นใจในตนเอง 5.การคิดวิเคราะห์ 6.การมองภาพองค์รวม 7.การพัฒนาผู้อื่น 8.การสืบหาข้อมูล 9.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

จากตารางที่ 2 พบว่า สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำมีสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และ ประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การควบคุมตนเอง (Self-Control) 3) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) 4) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 5) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 6) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) 7) การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) 8) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) 9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ผู้ผ่านผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในทางด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำของประเทศไทยจำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปประเด็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำในขั้นตอนที่ 1 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการศึกษานิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

สมรรถนะ	องค์ประกอบสมรรถนะ	นิยาม
สมรรถนะหลัก	1.ด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์	ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่การตัดสินกีฬาว่ายน้ำให้ดีหรือให้เป็นไปตามมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการตัดสินที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยกำหนดขึ้น
	2.จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	มีความเข้าใจในคุณลักษณะ และวิธีการตัดสินที่ดี และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถเข้าใจความต้องการ หรือ ปัญหาที่แท้จริงของผู้ฝึกสอน หรือนักกีฬาและให้คำปรึกษาในส่วนของกติกาและการตัดสินได้
	3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ
	4.จริยธรรม	การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ตามกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
	5.การทำงานเป็นทีม	ความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างกลุ่มบุคคลอาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อ งาน และผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานจนเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

จากตารางที่ 3 พบว่าในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นว่าสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จำแนกเป็น 1) สมรรถนะหลักซึ่งประกอบไปด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่การตัดสินกีฬาว่ายน้ำให้ดีหรือให้เป็นไปตามมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการตัดสินที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยกำหนดขึ้น 2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) คือ มีความเข้าใจในคุณลักษณะ และวิธีการตัดสินที่ดีและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถเข้าใจความต้องการ หรือ ปัญหาที่แท้จริงของผู้ฝึกสอน หรือนักกีฬาและให้คำปรึกษาในส่วนของกติกาและการตัดสินได้ 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ การขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ 4) จริยธรรม (Integrity) คือ การครองตนและ

ประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และ 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ ความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างกลุ่มบุคคลอาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่ที่พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อ งาน และผู้ร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานจนเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

**ตารางที่ 4** ผลการศึกษานิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

สมรรถนะ	องค์ประกอบสมรรถนะ	นิยาม
สมรรถนะตามหน้าที่	1.ภาวะผู้นำ	ความสามารถในการเป็นผู้นำ การกำหนดทิศทางเป้าหมายในการทำงาน ของทีมตัดสิน สร้างความน่าเชื่อถือและเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสิน รวมทั้งการกระตุ้น การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ เพื่อนสมาชิกถึงแนวทางการตัดสินเพื่อให้ทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
	2.การควบคุมตนเอง	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วหรือเผชิญหน้ากับสภาวะความกดดันกับสถานการณ์กีฬาว่ายน้ำ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรรวมถึง ความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียด อย่างต่อเนื่อง
	3.ความถูกต้องของงาน	ความเข้าใจ และการปฏิบัติหน้าที่ได้ตามแนวทางที่กำหนด ตลอดจนความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนและลดข้อบกพร่องของการตัดสินที่อาจเกิดขึ้นรวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎกติกา ข้อบังคับวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ และการคิดหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการตัดสินให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ
	4.ความมั่นใจในตนเอง	ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพตลอดจน วิจารณ์ญาณการตัดสินให้บรรลุผล ด้วยความมั่นใจ
	5.การคิดวิเคราะห์	การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหาการตัดสิน แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็น ส่วนย่อย ๆ หรือทีละขั้นตอน

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	องค์ประกอบสมรรถนะ	นิยาม
สมรรถนะตามหน้าที่	6.การมองภาพองค์รวม	การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมโดยการจับประเด็นในการตัดสินใจสามารถสรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ต่าง ๆ จนได้วิธีการแก้ไขปัญหา
	7.การพัฒนาผู้อื่น	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น คือ ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพทัศนคติที่ดีต่อการตัดสินใจหาว่าอย่างไรอย่างยั่งยืน
	8.การสืบหาข้อมูล	การสืบเสาะหาข้อมูล คือ ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดจากการแข่งขัน กฎ กติกา ระเบียบการแข่งขัน ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
	9.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรนคือความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และปฏิบัติหน้าที่การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน

จากตารางที่ 4 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ซึ่งประกอบไปด้วย 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ การกำหนดทิศทางเป้าหมายในการทำงาน ของทีมตัดสินใจ สร้างความน่าเชื่อถือและเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจ รวมทั้งการกระตุ้น การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ เพื่อนสมาชิกถึงแนวทางการตัดสินใจเพื่อให้ทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ 2) การควบคุมตนเอง (Self-Control) คือความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วหรือเผชิญหน้ากับสภาวะความกดดันกับสถานการณ์ที่หาว่าอย่างไร หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรรวมถึง ความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียด อย่างต่อเนื่อง 3) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) คือ ความเข้าใจ และการปฏิบัติหน้าที่ได้ตามแนวทางที่กำหนด ตลอดจนความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนและลดข้อบกพร่องของการตัดสินใจที่อาจจะเกิดขึ้นรวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎกติกา ข้อบังคับวิธีการปฏิบัติ ต่าง ๆ และการคิดหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ 4) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) คือ ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพตลอดจนพิจารณาการตัดสินใจให้บรรลุผล ด้วยความมั่นใจ 5) การวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คือ การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหาการตัดสินใจ แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือทีละขั้นตอน 6) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) คือ การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมโดยการจับประเด็นในการตัดสินใจสามารถสรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ ต่าง ๆจนได้วิธีการแก้ไขปัญหา 7)การพัฒนาผู้อื่น (Caring Others) คือ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น คือ ความใส่ใจและตั้งใจที่จะ ส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพทัศนคติที่ดีต่อการตัดสินใจหาว่าอย่างไรอย่างยั่งยืน 8) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) คือ การ

สืบเสาะหาข้อมูล คือ ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหา ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดจากการแข่งขัน กฎ กติกา ระเบียบการแข่งขัน ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และ9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรนคือความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และปฏิบัติหน้าที่การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่ หลากหลาย หมายความว่าความรวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน โดยในแต่ละสมรรถนะนั้นจะมียามดังปรากฏในตารางข้างต้น เมื่อศึกษาในเชิงลึก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าในแต่ละสมรรถนะนั้นจะสะท้อนถึงระดับความสามารถของผู้ตัดสินใจฟาว์ว่ายน้่า ควรมีการแบ่งระดับความสามารถออกเป็น 3 ระดับ จากระดับที่ 1 มีความสามารถในระดับต่ำสุด จนถึงระดับที่ 3 ที่มีความสามารถสูงสุด ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินใจฟาว์ว่ายน้่าจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (สมรรถนะหลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation))

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
1.สมรรถนะหลัก การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	<b>ระดับที่ 1</b> แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินใจดี และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ตามเป้าหมายที่วางไว้	มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬา ว่ายน้่าแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่ รับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ มี การติดตามประเมินผลงานตนเอง และ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้งานที่มีคุณภาพ
	<b>ระดับที่ 2</b> แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 1 และ ปรับปรุงวิธีการ ตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมาก ขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	ปรับปรุงวิธีการตัดสินใจได้ดีขึ้น และประสิทธิภาพ มากขึ้นเสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินใจแบบ ใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ มากกว่าเดิม
	<b>ระดับที่ 3</b> แสดงสมรรถนะระดับ ที่ 2 และสามารถกำหนด เป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิมเสนอหรือทดลอง เทคนิคการตัดสินใจแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งาน มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

จากตารางที่ 5 พบว่า สมรรถนะหลักมี 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยที่สมรรถนะหลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่นกระตือรือร้นที่จะตัดสินใจดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลาทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาว่ายน้่าแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ มีการติดตามประเมินผลงานตนเอง และตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้งานที่มีคุณภาพ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ ปรับปรุงวิธีการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น คือปรับปรุงวิธีการตัดสินใจได้ดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้นเสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินใจแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น คือ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิมเสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินใจแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ตารางที่ 6 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (สมรรถนะหลักจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind))

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
2.สมรรถนะหลัก จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)	ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน	มีการแสดงออกด้วยความเป็นมิตร และสุภาพให้ข้อมูล และตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจนช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็วทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น
	ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 ให้บริการที่เกินความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก	ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน
	ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง	คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาในระยะยาวให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจสามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา

จากตารางที่ 6 พบว่า สมรรถนะหลักมี 5 สมรรถนะ ได้แก่ จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ เหมือนกันทั้ง 5 สมรรถนะ โดยสมรรถนะหลักจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน คือ มีการแสดงออกด้วยความเป็นมิตร และสุภาพให้ข้อมูล และตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจนช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็วทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 ให้บริการที่เกินความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก คือ ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง คือ คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาในระยะยาวให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจสามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา

**ตารางที่ 7 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (สมรรถนะหลักการสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise))**

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
3) สมรรถนะหลัก การสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญ ใน งาน อาชีพ (Expertise)	<b>ระดับที่ 1</b> แสดงความสนใจ ติดตามความรู้และเทคโนโลยี ใหม่ ๆ ในกรตัดสิน	มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกากีฬาว่ายน้ำ เป็นอย่างดีสนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆโดยเข้า อบรม สัมมนา หรือค้นคว้าด้วยตนเองมี ความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี
	<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1</b> และสามารถพัฒนาตนเองให้ เป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติ และสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของผู้อื่น	สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยี ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินได้ มี ความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะ เป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไป ปรับใช้ในการตัดสินปรับปรุงเทคนิคการ ตัดสิน อย่างต่อเนื่อง มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะ เป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไป ปรับใช้อย่างกว้างขวางสนับสนุนให้เกิด
	<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2</b> และสามารถพัฒนา ตนเองให้เป็นผู้ตัดสินระดับ นานาชาติและสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของผู้อื่น	บรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ในองค์กรของผู้ตัดสินด้วยการจัดสรร ทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการ ตัดสินใจ

จากตารางที่ 7 พบว่า สมรรถนะหลักมี 5 สมรรถนะ ได้แก่ การสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยสมรรถนะหลักการสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจ (Expertise) ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในกรตัดสิน คือ มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกากีฬาว่ายน้ำเป็นอย่างดีสนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเข้าอบรม สัมมนา หรือค้นคว้าด้วยตนเองมีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น คือ สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินได้ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการตัดสินปรับปรุงเทคนิคการตัดสิน อย่างต่อเนื่อง ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น คือ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้อย่างกว้างขวางสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสินใจ

**ตารางที่ 8** ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (จริยธรรม (Integrity))

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม (Integrity)	ระดับสมรรถนะที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎกติกา แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาซีพอย่างสุจริต แสดงให้ปรากฏถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ
	ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินอาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
	ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม	ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แก้ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์

จากตารางที่ 8 พบว่า สมรรถนะหลักมี 5 สมรรถนะ ได้แก่ จริยธรรม (Integrity) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยสมรรถนะหลักจริยธรรม (Integrity) ระดับสมรรถนะที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้ คือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎกติกา แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาซีพอย่างสุจริต แสดงให้ปรากฏถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง คือยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินอาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม คือ ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แก้ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์

**ตารางที่ 9** ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การทำงานเป็นทีม (Teamwork))

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
5)สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม (Teamwork)	<b>ระดับที่ 1</b> รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม	สนับสนุนการตัดสินของทีมงานและทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมนสร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพเพื่อร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อร่วมงานได้อย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้สำเร็จ เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว คลื่นคลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสิน ประสานสัมพันธ์สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรผู้ตัดสินให้บรรลุ
	<b>ระดับที่ 2</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม	
	<b>ระดับที่ 3</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ	

จากตารางที่ 9 พบว่า สมรรถนะหลักมี 5 สมรรถนะ ได้แก่ จริยธรรม (Integrity) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยสมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม คือ สนับสนุนการตัดสินของทีมงานและทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมนสร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพเพื่อร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม คือ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ คือ ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อร่วมงานได้อย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้สำเร็จ เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว คลื่นคลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสิน ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรผู้ตัดสินให้บรรลุ

ตารางที่ 10 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินใจว่าวายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (ภาวะผู้นำ Leadership)

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
1.สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ภาวะผู้นำ (Leadership)	ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินใจอยู่เสมอ	ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินใจ ทราบ วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินใจในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้
	ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ตัดสินใจ	ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แฉ่งข่าวสารในเรื่องของ กติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินใจอย่าง เต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสินใจ
	ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ	สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจว่าวายน้ำ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจให้สำเร็จ คล่อง

จากตารางที่ 10 พบว่า สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ภาวะผู้นำ (Leadership) ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินใจอยู่เสมอ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ตัดสินใจ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ

**ตารางที่ 11** ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การควบคุมตนเอง (Self-Control))

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
2) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่การควบคุมตนเอง (Self-Control)	ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม	อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าคุณกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้
	ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี	รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดอารมณ์รุนแรงขึ้นสามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
	ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

จากตารางที่ 11 พบว่า สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ การควบคุมตนเอง (Self-Control) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่การควบคุมตนเอง (Self-Control) โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่การควบคุมตนเอง (Self-Control) ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 12 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
3) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)	ระดับที่ 1 การตัดสินมีความถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติการะดับระดับที่	ตั้งใจตัดสินให้ถูกต้อง ตามเกมการแข่งขันจนจบลงด้วยความเรียบร้อยปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสิน กฎกติกา วิธีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ
	ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่	ตรวจทานความถูกต้องของการตัดสินอย่างละเอียดรอบคอบ เมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินมีคุณภาพดีมีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของผู้ตัดสิน ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
	ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกาวิธีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง

จากตารางที่ 12 พบว่า สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่การความถูกต้องของงาน (Concern for Order) โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) ระดับที่ 1 การตัดสินมีความถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติการะดับ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน

ตารางที่ 13 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (ความมั่นใจในตนเอง(Self Confidence))

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
4) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ความมั่นใจในตนเอง(Self Confidence)	ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา	ตัดสินใจได้เองในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกาหลักวิธีการตัดสิน แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ
	ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ	แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน
	ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง	เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จต้องการตัดสินในกรณีที่ท้าทายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นตัวยินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก

จากตารางที่ 13 พบว่า สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง(Self Confidence) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ความมั่นใจในตนเอง(Self Confidence)ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง

ตารางที่ 14 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การวิเคราะห์ (Analytical Thinking))

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
5) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่การวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	ระดับที่ 1 แยกประเด็นปัญหาในงานออกเป็นส่วน	แยกแยะปัญหาของการตัดสินออกเป็นรายการอย่างง่าย ประชุม วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินออกเป็นส่วนๆ ได้
	ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาการตัดสิน	วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสิน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
	ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและแนวทางป้องกันแก้ไข

จากตารางที่ 14 พบว่า สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ การวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่การวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง

ตารางที่ 15 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking))

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
6) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)	ระดับที่ 1 สามารถใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปได้	ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสิน ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินได้
	ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ตามประสบการณ์ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ทฤษฎีและแก้ปัญหาคความซับซ้อน	ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณีแนวคิดที่นำไปใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม

จากตารางที่ 15 พบว่า สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) ระดับที่ 1 สามารถใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปได้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ตามประสบการณ์ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ทฤษฎีและแก้ปัญหาคความซับซ้อน

ตารางที่ 16 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other))

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
7) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other)	ระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น	แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้
	ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี	สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี
	ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น	ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี

จากตารางที่ 16 พบว่า สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) ระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่นระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น

ตารางที่ 17 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (การสืบหาข้อมูล (Information Seeking))

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
8) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)	ระดับที่ 1 มีกระบวนการหาข้อมูลในเบื้องต้น	ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสิน หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล
	ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสืบเสาะค้นหาข้อมูล	สืบเสาะค้นหา ข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล
	ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ	สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาทั่วไป

จากตารางที่ 17 พบว่า สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ การพัฒนาผู้อื่น (การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other)) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) ระดับที่ 1 มีกระบวนการหาข้อมูลในเบื้องต้น ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสืบเสาะค้นหาข้อมูล ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 18 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility))

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	นิยาม
9) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	ระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพเกมที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่
	ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน	เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่
	ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ	มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากตารางที่ 18 พบว่า สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) โดยสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ

## ระยะที่ 2 ผลสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

### ตารางที่ 19 ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

(Achievement Motivation)

สมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัด
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา</li> <li>2. ติดตามและประเมินผลงานตนเอง</li> <li>3. ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>4. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li> <li>5. ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>6. เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม</li> <li>7. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม</li> <li>8. เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม</li> </ol>

จากตารางที่ 19 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดี และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ปรับปรุงวิธีตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับที่ 3 กล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินในนั้นจะมีความผิดพลาดให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8

ตารางที่ 20 ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)

สมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัด
จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการแสดงออกด้วยความเป็นมิตร และสุภาพ</li> <li>2. ให้ข้อมูล และตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน</li> <li>3. ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ</li> <li>4. ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>5. ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>6. คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาในระยะยาว</li> <li>7. ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ</li> <li>8. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา</li> </ol>

จากตารางที่ 20 พบว่า ผลการสัผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัดโดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ไขปัญหาในการตัดสินการแข่งขันประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ให้บริการที่เกิดความหวังและต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมากประกอบไปด้วย ตัวชี้วัด 1-5 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8

ตารางที่ 21 ผลการผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

สมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัด
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกา กีฬาว่ายน้ำเป็นอย่างดี</li> <li>2. สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเข้าอบรมสัมมนา หรือค้นคว้าด้วยตนเอง</li> <li>3. มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี</li> <li>4. พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>5. รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>6. สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินได้</li> <li>7. มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการตัดสิน</li> <li>8. ปรับปรุงเทคนิคการตัดสิน อย่างต่อเนื่อง</li> <li>9. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้อย่างกว้างขวาง</li> <li>10. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสินใจ</li> </ol>

จากตารางที่ 21 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์กติกา มีความเชี่ยวชาญ และเข้าใจวัตถุประสงค์ของกติกาบาสเกตบอลประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการตัดสิน ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-10

ตารางที่ 22 ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จริยธรรม (Integrity)

สมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัด
จริยธรรม (Integrity)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายกติกา</li> <li>2. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต</li> <li>3. แสดงให้ปรากฏถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ</li> <li>4. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ</li> <li>5. เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ</li> <li>6. กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินอาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์</li> <li>7. ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แก้วใสสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต</li> <li>8. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก</li> <li>9. กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์</li> </ol>

จากตารางที่ 22 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะที่ 4 จริยธรรม (Integrity) มีตัวชี้วัด 9 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 แสดงความสนใจ ศึกษาความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการตัดสินกีฬาบาาสเกตบอลได้ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 อุทิศตนเพื่อความยุติธรรมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

ตารางที่ 23 ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัด
การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 สนับสนุนการตัดสินใจของทีมงานและทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ</li> <li>2 ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม</li> <li>3 สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี</li> <li>4 ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li> <li>5 กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพ เพื่อร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง</li> <li>6 รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>7 ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม</li> <li>8 ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> <li>9 ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อร่วมงานได้อย่างจริงใจ</li> <li>10 ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ</li> <li>11 รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้สำเร็จ</li> <li>12 เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>13 คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสิน</li> <li>14 ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรผู้ตัดสินให้บรรลุ</li> </ol>

จากตารางที่ 23 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 14 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ประสานร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-14

ตารางที่ 24 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินใจหายน้ำ(ภาวะผู้นำ Leadership)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่	ตัวชี้วัด
ภาวะผู้นำ (Leadership)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินใจหายน้ำให้ทราบวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินใจในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้</li> <li>2. ส่งเสริมให้ทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>3. เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> <li>4. แจ้งข่าวสารในเรื่องของ กติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ</li> <li>5. กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ</li> <li>6. ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสินใจ</li> <li>7. สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจหายน้ำ</li> <li>8. สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจให้สำเร็จลุล่วง</li> </ol>

จากตาราง 24 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินใจหายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินใจระดับที่ 1 บริหารการประชุมก่อนตัดสินใจหายน้ำอยู่เสมอประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินใจระดับ 2 เป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินใจประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ในขณะที่ผู้ตัดสินใจระดับ 3 ให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8

ตารางที่ 25 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ(การควบคุมตนเอง Self-Control)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่	ตัวชี้วัด
การควบคุมตนเอง (Self-Control)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น</li> <li>2.ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าคุณกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้</li> <li>3.รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น</li> <li>4.สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น</li> <li>5.สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>6.ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น</li> <li>7.ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้</li> </ol>

จากตาราง 25 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัดโดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 จัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7

ตารางที่ 26 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (ความถูกต้องของงาน Concern for Order)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่	ตัวชี้วัด
ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)	<ol style="list-style-type: none"> <li>ตั้งใจตัดสินให้ถูกต้อง ตามเกมการแข่งขันจนจบลงด้วยความเรียบร้อย</li> <li>ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสิน กฎกติกา วิธีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด</li> <li>ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ</li> <li>ตรวจทานความถูกต้องของการตัดสินอย่างละเอียดรอบคอบเมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินมีคุณภาพดี</li> <li>มีความรู้ความเข้าใจในกลไก สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของผู้ตัดสิน</li> <li>ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง</li> <li>ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกาวิธี ปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>

จากตาราง 26 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1-3 ต้องการตัดสินให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกาประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

ตารางที่ 27 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (ความมั่นใจในตนเอง Self Confidence)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่	ตัวชี้วัด
ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัดสินใจได้เองในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง</li> <li>2. ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสินแก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ</li> <li>3. แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน</li> <li>4. เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ</li> <li>5. ต้องการตัดสินในเกมที่ท้าทายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นตัวยินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก</li> </ol>

จากตาราง 27 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกาประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 มั่นใจในความสามารถของตนเองประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5

ตารางที่ 28 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (การคิดวิเคราะห์ Analytical Thinking)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่	ตัวชี้วัด
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	1. แยกแยะปัญหาของการตัดสินออกเป็นรายการอย่างง่าย 2. ประชุม วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสิน ออกเป็นส่วนๆ ได้ 3. วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสิน ขั้นตอนการดำเนินงาน ต่าง ๆ ที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับ ปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ 4. ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและ แนวทางป้องกันแก้ไข

จากตาราง 28 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัด สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสิน ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4

ตารางที่ 29 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (การมองภาพองค์รวม Conceptual Thinking)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่	ตัวชี้วัด
การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)	1. ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสิน 2. ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินได้ 3. ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณีแนวคิดที่นำไปใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม

จากตาราง 29 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ใช้กฎกติกาพื้นฐานทั่วไปประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3

ตารางที่ 30 ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (การพัฒนาผู้อื่น Caring Other)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่	ตัวชี้วัด
การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other)	1. แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้ 2. สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี 3. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน

จากตาราง 30 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัดโดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่นประกอบ ไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 สอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 มีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3

**ตารางที่ 31** ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (การสืบหาข้อมูล Information Seeking)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่	ตัวชี้วัด
การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสิน หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว</li> <li>2. ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล</li> <li>3. สืบเสาะค้นหา ข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล</li> <li>4. สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาทั่วไป</li> </ol>

จากตาราง 31 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 หาข้อมูลในเบื้องต้นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 สืบเสาะค้นหาข้อมูลประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 แสดงสมรรถนะการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4

**ตารางที่ 32** ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (ความยืดหยุ่นผ่อนปรน Flexibility)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่	ตัวชี้วัด
ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพเกมที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>2. เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่</li> <li>3. มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร</li> </ol>

จากตาราง 32 พบว่า ผลการสร้างและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3

ตารางที่ 33 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation))

สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)				
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ		
		1	2	3
1.พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง	มากที่สุด	√	√	√
2.มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา	มากที่สุด	√	√	√
3.ติดตามและประเมินผลงานตนเอง	มากที่สุด	√	√	√
4.ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ	มาก	√	√	√
5.มีสมรรถภาพทางกายที่เหมาะสม	น้อย	-	-	-
6.มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	มาก		√	√
7.ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น	มาก		√	√
8.เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	มาก		√	√
9.กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม	มากที่สุด	√	√	√
10.เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	มาก		√	√

จากตารางที่ 33 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 สามารถกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิธีการตัดสิน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นประกอบด้วยตัวชี้วัด 1-10

**ตารางที่ 34** ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ  
จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)

สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)				
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ		
		1	2	3
1. มีการแสดงออกด้วยความเป็นมิตรและสุภาพ	มาก	✓	✓	✓
2. ให้ข้อมูล และตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน	มากที่สุด	✓	✓	✓
3. ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิด ภาวะ	มากที่สุด	✓	✓	✓
4. ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไปพัฒนาการ ตัดสินให้ดียิ่งขึ้น	มากที่สุด	✓	✓	✓
5. ให้เวลาเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	มาก		✓	✓
6. ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันซึ่งจะเป็น ประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถาม หรือไม่ทราบมาก่อน	มาก		✓	✓
7. คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาใน ระยะยาว	มาก		✓	✓
8. ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอน ไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ	มากที่สุด			✓
9. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็น ประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา	มาก		✓	✓

จากตารางที่ 34 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัดโดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสิน การแข่งขันประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ให้บริการที่เกินความหวังและต้องใช้เวลาหรือ ความพยายามอย่างมากประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่าง แท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน และผู้เกี่ยวข้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

**ตารางที่ 35** ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ  
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise)

สมรรถนะหลักที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise)					
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ			
		1	2	3	
1.มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกากีฬาว่ายน้ำเป็นอย่างดี	มากที่สุด	√	√	√	
2.สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆโดยเข้าอบรม สัมมนา หรือค้นคว้าด้วยตนเอง	มากที่สุด	√	√	√	
3.มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี	มากที่สุด		√	√	
4.พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินของตนเองให้ดียิ่งขึ้น					
5.รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	มาก	√	√	√	
6.สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินได้	มาก		√	√	
7.มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการตัดสิน	มาก		√	√	
8.ปรับปรุงเทคนิคการตัดสิน อย่างต่อเนื่อง	มากที่สุด			√	
9.มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้อย่างกว้างขวาง	มาก			√	
10.สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต	น้อย			-	

จากตารางที่ 35 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลักที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินที่ 1 มีความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์กติกา มีความเชี่ยวชาญ และเข้าใจวัตถุประสงค์ของกติกาว่ายน้ำประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 แสดงความสนใจศึกษาหาความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการตัดสินว่ายน้ำ 1-8 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการตัดสิน ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-10

**ตารางที่ 36** ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ  
จริยธรรม (Integrity)

สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม (Integrity)				
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ		
		1	2	3
1.ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและ ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย กติกา	มากที่สุด	✓	✓	✓
2.แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาซื่ออย่างสุจริต	มาก	✓	✓	✓
3.แสดงให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกและความ ภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ	มากที่สุด	✓	✓	✓
4.รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้	น้อย	-	-	-
5.ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็น ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ	มากที่สุด	✓	✓	✓
6.เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจ ส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	มาก		✓	✓
7.กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินอาจไม่พึง พอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์	มากที่สุด		✓	✓
8.ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ ประเทศชาติ แก่ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความ มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยง ต่อชีวิต	มากที่สุด		✓	✓
9.ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินแมตคอยู่ใน สถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก	มาก		✓	✓
10.กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสีย ผลประโยชน์	มากที่สุด			✓

จากตารางที่ 36 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม (Integrity) ตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ยึดมั่นในหลักการดำรงซึ่งความถูกต้อง ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 อุทิศตนเพื่อความยุติธรรมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-10

**ตารางที่ 37** ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ  
การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)				
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ		
		1	2	3
1. สนับสนุนการตัดสินของทีมงานและทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ	มากที่สุด	✓	✓	✓
2. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม	มาก		✓	✓
3. สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี	มาก	✓	✓	✓
4. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี	มาก	✓	✓	✓
5. กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพเพื่อร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง	มาก		✓	✓
6. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	มากที่สุด	✓	✓	✓
7. ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม	มากที่สุด	✓	✓	✓
8. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	มากที่สุด		✓	✓
9. ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อร่วมงานได้อย่างจริงใจ	มาก		✓	✓
10. ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ	มาก		✓	✓
11. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้สำเร็จ	มากที่สุด			✓
12. เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	มาก			✓
13. คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสิน	มากที่สุด			✓
14. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรผู้ตัดสินให้บรรลุ	มากที่สุด			✓

จากตารางที่ 37 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบไปด้วยสมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 14 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติการกิจให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-14

ตารางที่ 38 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ภาวะผู้นำ (Leadership)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)				
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ		
		1	2	3
1.ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินให้ทราบ วัตถุประสงค์ของการตัดสิน ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้	มากที่สุด	✓	✓	✓
2.ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	มาก		✓	✓
3.เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	มากที่สุด	✓	✓	✓
4.แจ้งข่าวสารในเรื่องของ กติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ	มาก		✓	✓
5.กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพ การตัดสินอย่าง เต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ	มาก	✓	✓	✓
6.ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสิน	มาก		✓	✓
7.สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินกีฬาว่ายน้ำ	มากที่สุด	✓	✓	✓
8.สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินให้สำเร็จลุล่วง	มาก	✓	✓	✓

จากตาราง 38 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 บริหารการประชุมก่อนตัดสินอยู่เสมอประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 เป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8

ตารางที่ 39 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การควบคุมตนเอง (Self-Control)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control)				
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ		
		1	2	3
1.อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น	มาก	✓	✓	✓
2.ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าคุณกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้	มากที่สุด	✓	✓	✓
3.รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น	มาก		✓	✓
4.สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	มาก		✓	✓
5.สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มากที่สุด	✓	✓	✓
6.ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น	มากที่สุด		✓	✓
7.ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้	มาก			✓

จากตาราง 39 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัดโดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 จัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7

ตารางที่ 40 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order)					
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ			
		1	2	3	
1.ตั้งใจตัดสินให้ถูกต้อง ตามเกมการแข่งขันจนจบลงด้วยความเรียบร้อย	มากที่สุด	✓	✓	✓	
2.ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสิน กฎกติกา วิธีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด	มากที่สุด	✓	✓	✓	
3.ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ	มากที่สุด	✓	✓	✓	
4.ตรวจทานความถูกต้องของการตัดสินอย่างละเอียดรอบคอบ เมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินมีคุณภาพดี	มากที่สุด	✓	✓	✓	
5.มีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของผู้ตัดสิน	มากที่สุด	✓	✓	✓	
6.ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง	มากที่สุด	✓	✓	✓	
7.ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกาวิธี ปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง	มากที่สุด	✓	✓	✓	

จากตาราง 40 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ต้องการตัดสินใจถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกาประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7

**ตารางที่ 41** ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)				
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ		
		1	2	3
1. ตัดสินใจได้เองในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง	มากที่สุด	✓	✓	✓
2. ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสิน แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ	มากที่สุด	✓	✓	✓
3. แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน	มาก		✓	✓
4. เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ	มาก		✓	✓
5. ต้องการตัดสินในเกมที่ทำทหายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นเต้นยินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก	มาก			✓

จากตาราง 41 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบกติกาประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 มั่นใจในความสามารถของตนเองประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5

ตารางที่ 42 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)				
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ		
		1	2	3
1. แยกแยะปัญหาของการตัดสินออกเป็นรายการอย่างง่าย	มาก	✓	✓	✓
2. ประชุม วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินออกเป็นส่วนๆ ได้	มากที่สุด		✓	✓
3. วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสิน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้	มากที่สุด		✓	✓
4. ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและแนวทางป้องกันแก้ไข	มาก			✓

จากตาราง 42 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4

ตารางที่ 43 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)					
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ			
		1	2	3	
1. ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสิน	มาก	✓	✓	✓	
2. ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินได้	มาก		✓	✓	
3. ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำไปใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม	มาก			✓	

จากตาราง 43 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3

**ตารางที่ 44** ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other)					
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ			
		1	2	3	
1. แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้	มาก	✓	✓	✓	
2. สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี	มากที่สุด		✓	✓	
3. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน	มาก		✓	✓	

จากตาราง 44 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 สอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้อื่น ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3

**ตารางที่ 45** ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)					
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ			
		1	2	3	
1. ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสิน หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว	มากที่สุด	✓	✓	✓	
2. ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล	มาก	✓	✓	✓	
3. สืบเสาะค้นหา ข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล	มากที่สุด		✓	✓	
4. สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาทั่วไป	มากที่สุด		✓	✓	

จากตาราง 45 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัดโดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 หาข้อมูลในเบื้องต้นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 สืบเสาะค้นหาข้อมูลประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 แสดงสมรรถนะการสืบค้นหาข้อมูลอย่างเป็นระบบประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4

ตารางที่ 46 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)				
ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม	ระดับสมรรถนะ		
		1	2	3
1.สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพเกมที่ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่	มาก	✓	✓	✓
2.เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทักษะคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่	มาก		✓	✓
3.มีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน และวัตถุประสงค์ขององค์กร	มาก			✓

จากตาราง 46 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 มีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎ ระเบียบประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3

### ระยะที่ 3 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

1. หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ตารางที่ 47 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะหลัก (Core competencies) สมรรถนะด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ระดับสมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความเหมาะสม
<b>สมรรถนะหลัก (Core competencies)</b>				
<b>สมรรถนะด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)</b>				
1	1. พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง	4.84	0.36	เหมาะสมมากที่สุด
	2. มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา	4.71	0.60	เหมาะสมมากที่สุด
	3. ติดตามและประเมินผลงานตนเอง	4.73	0.51	เหมาะสมมากที่สุด
	4. ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ	4.78	0.42	เหมาะสมมากที่สุด
	5. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	4.71	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
2	6. ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น	4.34	0.78	เหมาะสมมากที่สุด
	7. เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	4.26	0.72	เหมาะสมมากที่สุด
3	8. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม	4.23	0.64	เหมาะสมมากที่สุด
	9. เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	4.57	0.57	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 47 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n =180) สมรรถนะหลัก (Core competencies) ในด้านสมรรถนะด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 48 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะหลัก (Core competencies) สมรรถนะที่ 2 ด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะหลัก (Core competencies)</b>				
<b>สมรรถนะที่ 2 ด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)</b>				
1	1.มีการแสดงออกด้วยความเป็นมิตรและสุภาพ	4.72	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
	2.ให้ข้อมูล และตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน	4.72	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
	3.ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในการตัดสินอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ	4.72	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
	4.ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึง พอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไป พัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น	4.56	0.63	เหมาะสมมากที่สุด
2	5.ให้เวลาเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.54	0.56	เหมาะสมมากที่สุด
	6.ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันซึ่งจะ เป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ ถามหรือไม่ทราบมาก่อน	4.47	0.59	เหมาะสมมากที่สุด
3	7.คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาใน ระยะยาว	4.42	0.67	เหมาะสมมากที่สุด
	8.ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอน ไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ	4.50	0.69	เหมาะสมมากที่สุด
	9.สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็น ประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา	4.64	0.55	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 48 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n =180) สมรรถนะหลัก (Core competencies) ด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะหลัก (Core competencies) สมรรถนะหลักที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะหลัก (Core competencies)</b>				
<b>สมรรถนะหลักที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise)</b>				
1	1.มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกากีฬาว่ายน้ำเป็นอย่างดี	4.71	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
	2.สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆโดยเข้าอบรม สัมมนา หรือค้นคว้าด้วยตนเอง	4.71	0.47	เหมาะสมมากที่สุด
	3.มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี	4.70	0.47	เหมาะสมมากที่สุด
	4.พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	4.52	0.64	เหมาะสมมากที่สุด
	5.รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.56	0.56	เหมาะสมมากที่สุด
2	6.สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินได้	4.60	0.50	เหมาะสมมากที่สุด
	7.มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการตัดสิน	4.63	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
	8.ปรับปรุงเทคนิคการตัดสิน อย่างต่อเนื่อง	4.62	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
3	9.มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้อย่างกว้างขวาง	4.61	0.49	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n =180) สมรรถนะหลัก (Core competencies) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆในการตัดสิน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ในการตัดสินและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 50 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะหลัก (Core competencies) สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม (Integrity)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะหลัก (Core competencies)</b>				
<b>สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม (Integrity)</b>				
1	1.ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย	4.61	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
	2.แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
	3.แสดงให้เห็นปรากฏถึงการมีจิตสำนึกและความ ภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
2	4.ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ	4.68	0.48	เหมาะสมมากที่สุด
	5.เสียดสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจ ส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	4.79	0.44	เหมาะสมมากที่สุด
	6.กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินอาจไม่พึง พอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์	4.87	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
3	7.ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ ประเทศชาติ แก่ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความ มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อ ชีวิต	4.88	0.35	เหมาะสมมากที่สุด
	8.ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินแม้ตกอยู่ใน สถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก	4.86	0.37	เหมาะสมมากที่สุด
	9.กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็น ธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสีย ผลประโยชน์	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 50 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n =180) สมรรถนะหลัก (Core competencies) จริยธรรม (Integrity) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 51 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะหลัก (Core competencies) สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะหลัก (Core competencies)</b>				
<b>สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</b>				
1	1.สนับสนุนการตัดสินใจของทีมงานและทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ	4.88	0.33	เหมาะสมมากที่สุด
	2.ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
	3.สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี	4.86	0.37	เหมาะสมมากที่สุด
	4.ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี	4.81	0.41	เหมาะสมมากที่สุด
	5.กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพเพื่อร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.75	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
2	6.รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	4.74	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
	7.ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม	4.78	0.43	เหมาะสมมากที่สุด
	8.ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.83	0.37	เหมาะสมมากที่สุด
3	9.ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อร่วมงานได้อย่างจริงใจ	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
	10.ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ	4.78	0.43	เหมาะสมมากที่สุด
	11.รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้สำเร็จ	4.78	0.43	เหมาะสมมากที่สุด
	12.เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	4.64	0.63	เหมาะสมมากที่สุด
	13.คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสิน	4.67	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
	14.ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรผู้ตัดสินให้บรรลุ	4.70	0.47	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 51 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n =180) สมรรถนะหลัก (Core competencies) สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งของการตัดสินใจและให้ความร่วมมือกับเพื่อร่วมทีม ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินใจปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 52 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)</b>				
1	1.ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินให้ทราบ วัตถุประสงค์ของการตัดสิน ตลอดจนหน้าที่ของผู้ ตัดสินในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้	4.79	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
	2.ส่งเสริมให้ทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
2	3.เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ ทีมหรือกระบวนการตัดสินมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.63	0.62	เหมาะสมมากที่สุด
	4.แจ้งข่าวสารในเรื่องของ กติกาและวิธีปฏิบัติที่ ทันสมัยอยู่เสมอ	4.60	0.68	เหมาะสมมากที่สุด
	5.กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้ โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการ ตัดสินอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ	4.74	0.50	เหมาะสมมากที่สุด
3	6.ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสิน	4.83	0.38	เหมาะสมมากที่สุด
	7.สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินกีฬาว่ายน้ำ	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
	8.สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจ ในการตัดสินให้สำเร็จลุล่วง	4.76	0.43	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 52 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินอยู่เสมอ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ตัดสิน และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 53 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control)</b>				
1	1.อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น	4.82	0.39	เหมาะสมมากที่สุด
	2.ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าคุณกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
2	3.รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น	4.78	0.41	เหมาะสมมากที่สุด
	4.สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	4.39	0.62	เหมาะสมมากที่สุด
3	5.สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.26	0.63	เหมาะสมมากที่สุด
	6.ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	4.35	0.65	เหมาะสมมากที่สุด
	7.ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้	4.59	0.55	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 53 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 54 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order)</b>				
1	1.ตั้งใจตัดสินให้ถูกต้อง ตามเกมการแข่งขันจนจบลง ด้วยความเรียบร้อย	4.75	0.43	เหมาะสมมากที่สุด
	2.ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสิน กฎกติกา วิธีปฏิบัติ และระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด	4.63	0.48	เหมาะสมมากที่สุด
	3.ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินและปรับปรุงให้ทันสมัย อยู่เสมอ	4.42	0.63	เหมาะสมมากที่สุด
2	4.ตรวจทานความถูกต้องของการตัดสินอย่างละเอียด รอบคอบ เมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินมี คุณภาพดี	4.40	0.68	เหมาะสมมากที่สุด
	5.มีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเคลื่อนที่ได้ ถูกต้องตามตำแหน่งของผู้ตัดสิน	4.53	0.56	เหมาะสมมากที่สุด
	6.ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินในหน้าที่ความ รับผิดชอบของตนเอง	4.45	0.63	เหมาะสมมากที่สุด
3	7.ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินผู้อื่น ตาม อำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกาวิธี ปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง	4.47	0.56	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 54 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 การตัดสินมีความถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 55 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)</b>				
1	1. ตัดสินใจได้เองในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจ หน้าที่รับผิดชอบของตนเอง	4.43	0.63	เหมาะสมมากที่สุด
	2. ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลัก วิธีการตัดสิน แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ	4.72	0.52	เหมาะสมมากที่สุด
2	3. แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน	4.77	0.58	เหมาะสมมากที่สุด
3	4. เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตน ว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ	4.63	0.67	เหมาะสมมากที่สุด
	5. ต้องการตัดสินในเกมที่ทำทลายความสามารถของ ตนเอง และมีความตื่นตัวยืนยงต่อเกมการแข่งขันที่คิด ว่ายาก	4.45	0.69	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 55 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 56 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)</b>				
1	1.แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจออกเป็นรายการอย่าง ง่าย	4.47	0.69	เหมาะสมมากที่สุด
	2.ประชุม วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการ ตัดสินใจเป็นส่วนๆได้	4.57	0.56	เหมาะสมมากที่สุด
2	3.วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนการ ดำเนินงานต่างๆ ที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และ สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจ เกิดขึ้นได้	4.61	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
3	4.ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนด กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ ปัญหา อุปสรรคและแนวทางป้องกันแก้ไข	4.61	0.49	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 56 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 แยกประเด็นปัญหาในงานออกเป็น ส่วน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาการตัดสินใจ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 57 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)				
1	1.ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็น ปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสิน	4.53	0.64	เหมาะสมมากที่สุด
2	2.ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในการตัดสินได้	4.44	0.76	เหมาะสมมากที่สุด
3	3.ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือประเด็น ปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตาม สถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำไปใช้กับ สถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกันเลยก็ตาม	4.65	0.58	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 57 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 สามารถใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปได้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ตามประสบการณ์ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ทฤษฎี และแก้ปัญหาคความซับซ้อน มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 58 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other)</b>				
1	1.แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้	4.64	0.48	เหมาะสมมากที่สุด
2	2.สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี	4.69	0.46	เหมาะสมมากที่สุด
3	3.ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน	4.64	0.48	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 58 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 59 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)</b>				
1	1. ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสิน หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว	4.52	0.50	เหมาะสมมากที่สุด
	2. ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล	4.49	0.64	เหมาะสมมากที่สุด
2	3. สืบเสาะค้นหา ข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล	4.35	0.67	เหมาะสมมากที่สุด
3	4. สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาทั่วไป	4.40	0.55	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 59 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 มีกระบวนการหาข้อมูลในเบื้องต้น ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสืบเสาะค้นหาข้อมูล และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

ตารางที่ 60 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

ระดับ สมรรถนะ	รายการ	ความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ		
		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับความ เหมาะสม
<b>สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)</b>				
1	1.สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพเกมที่ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่	4.69	0.46	เหมาะสมมากที่สุด
2	2.เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่	4.78	0.41	เหมาะสมมากที่สุด
3	3.มีวิจาร์ณญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.78	0.41	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 60 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจาร์ณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed – method Research) ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ แหล่งข้อมูลได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ แหล่งข้อมูลได้แก่ เอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จำนวน 180 คน โดยใช้แบบวัดสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ซึ่งเป็นแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ผลการศึกษาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ พบว่า

1. สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จำแนกออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ซึ่งสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรมแบบสมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ประกอบด้วย 9 สมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของงาน สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 การคิดวิเคราะห์ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

2. ระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ แยกตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ดังนี้

##### ระดับสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

1. สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่นกระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น

2. สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมากและระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง

3. สมรรถนะหลักที่ 3 การสังสมความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆในการตัดสินใจ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ในการตัดสินใจและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินใจระดับนานาชาติและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น

4. สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้องและระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

5. สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานที่เป็นทีม แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งของการตัดสินใจและให้ความร่วมมือกับเพื่อร่วมทีม ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินใจร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินใจให้ปฏิบัติการกิจให้ประสบความสำเร็จ

#### **ระดับสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินใจหน่วยนี้**

1. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินใจอยู่เสมอ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ตัดสินใจและระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ

2. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีและระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องขอปฏิบัติหน้าที่ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 การตัดสินใจมีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสินใจ

4. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ และ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง

5. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 แยกประเด็นปัญหาในงานออกเป็นส่วน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาการตัดสินใจและระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

6. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 สามารถใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปได้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ตามประสบการณ์ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ทฤษฎีและแก้ปัญหาความซับซ้อน

7. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น

8. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การสืบหาข้อมูล แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 มีกระบวนการหาข้อมูลในเบื้องต้น ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสืบเสาะค้นหาข้อมูลและ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ

9. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนและ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจารณ์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ

## 2. ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ พบว่า

ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ มี 53 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 สามารถกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิธีการตัดสิน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นประกอบด้วยตัวชี้วัด 1-10

2. สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัดโดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขันประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ให้บริการที่เกินความหวังและต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมากประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน และผู้เกี่ยวข้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

3. สมรรถนะหลักที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินที่ 1 มีความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์หักติกา มีความเชี่ยวชาญ และเข้าใจวัตถุประสงค์ของกติกากีฬาวว่ายน้ำประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 แสดงความสนใจศึกษาหาความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการตัดสินกีฬาว่ายน้ำ 1-8 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการตัดสิน ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-10

4. สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม (Integrity) ตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ยึดมั่นในหลักการดำรงซึ่งความถูกต้อง ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 อุทิศตนเพื่อความยุติธรรมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-10

5. สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 14 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-14

### ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ มี 44 ตัวชี้วัด พบว่า

1. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 บริหารการประชุมก่อนตัดสินอยู่เสมอประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 เป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self - Control) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7

2. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัดโดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 จัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7

3. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ต้องการตัดสินใจถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกาประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7

4. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกาประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 มั่นใจในความสามารถของตนเองประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5

5. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4

6. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3

7. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 สอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้อื่น ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3

8. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 หาข้อมูลในเบื้องต้นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 สืบเสาะค้นหาข้อมูลประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 แสดงสมรรถนะการสืบค้นหาข้อมูลอย่างเป็นระบบประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4

9. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 มีวิจารณ์ญาณในการปรับใช้กฎ ระเบียบประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3

**3. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัด** สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำการวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวชี้วัด สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ (n=180)

**สมรรถนะหลัก (Core competencies) 5 ด้านดังนี้**

1. สมรรถนะด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

2. ด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการตัดสิน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการตัดสินและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

4. จริยธรรม (Integrity) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสิ่งจะเชื่อถือได้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

5. สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อร่วมทีม ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

**สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ จำนวน 9 ด้านดังนี้**

1. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินอยู่เสมอ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มผู้

ตัดสินใจ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

2. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

3. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 การตัดสินใจมีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสินใจ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

4. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

5. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 แยกประเด็นปัญหาในงานออกเป็น ส่วน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาการตัดสินใจ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

6. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 สามารถใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปได้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ตามประสบการณ์ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ทฤษฎีและแก้ปัญหาความซับซ้อน มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

7. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

8. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 มีกระบวนการหาข้อมูลในเบื้องต้น ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสืบเสาะค้นหาข้อมูล และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบมีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

9. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจรรณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

## อภิปราย

### ประเด็นที่ 1 การอภิปรายผลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ คือคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้ตัดสิน ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้ผู้ตัดสินเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะแสดงถึง ทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ พฤติกรรม และแรงจูงใจ ที่แสดงออกในการตัดสิน ให้ผู้ตัดสินสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับ David C. McClelland (1973) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนด สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ จำแนกออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่สมรรถนะหลัก คือ ความสามารถระดับแก่นในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ที่องค์กรคาดหวังให้ผู้ตัดสินทุกคนในองค์กรต้องแสดงออกมาให้บุคคลอื่นเห็น ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ของการตัดสินกีฬา บาสเกตบอลซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะและความสามารถที่ชัดเจน ซึ่งเป็นของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ (สุรัชย์ พรหมพันธุ์, 2554 บุญสิบ เทียมหยิน, 2553 ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545 Parry, 1996 Dick Grote, 2013) สอดคล้องกับ ณัฐพงศ์ จรทะผา, 2561 สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถของบุคลิกภาพ คุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานนั้น

สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ นอกจากจำแนก สมรรถนะ 2 ด้าน โดยสมรรถนะหลัก มี 5 ด้าน และ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ มี 9 ด้าน จากการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ สมรรถนะหลักที่ผู้ตัดสินพึงมี ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) สมรรถนะด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน 3) สมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน 4) สมรรถนะด้านจริยธรรม และ 5) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งทั้ง 5 สมรรถนะหลักนี้เป็นสมรรถนะสำคัญของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำที่ลงปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพของผู้ตัดสินทั้งระบบ พัฒนาผู้ตัดสินเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาการตัดสินของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ทั้งนี้ต้องมีสมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อเป็นสิ่งที่อธิบายวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการทำงานซึ่งประกอบด้วย 9 สมรรถนะ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การควบคุมตนเอง 3) ความถูกต้องของงาน 4) ความมั่นใจในตนเอง 5) การคิดวิเคราะห์ 6) การมองภาพองค์รวม 7) การพัฒนาผู้อื่น 8) การสืบหาข้อมูล และ 9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

#### สมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่การตัดสินกีฬาว่ายน้ำให้ดีหรือให้เป็นไปตามมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการตัดสินที่ผ่านมาของตนเอง หรือ เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยกำหนดขึ้น

2. จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) คือ มีความเข้าใจในคุณลักษณะ และวิธีการตัดสินที่ดี และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนจนสามารถเข้าใจความต้องการ หรือ ปัญหาที่แท้จริงของผู้ฝึกสอน หรือนักกีฬาและให้คำปรึกษาในส่วนของกติกาและการตัดสินได้

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ การขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

4. จริยธรรม (Integrity) คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ ความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างกลุ่มบุคคลอาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อ งาน และผู้ร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานจนเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 ทศพล ธาณี, 2558 บุญสืบ เทียมหยิน, 2553 ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545 Parry, 1996),(ณัฐพงศ์ จรทะผา,2561)

### สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ การกำหนดทิศทางเป้าหมายในการทำงาน ของทีมตัดสิน สร้างความน่าเชื่อถือและเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสิน รวมทั้งการกระตุ้น การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ เพื่อนสมาชิกถึงแนวทางการตัดสินเพื่อให้ทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Rothwell. (2010) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นของบุคคลว่าควรต้องมีทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยเฉพาะในเชิงเทคนิคเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของบุคคลอื่นเป็นการแสดงถึงความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน

2) การควบคุมตนเอง (Self-Control) คือความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุหรือเผชิญหน้ากับสภาวะความกดดันกับสถานการณ์กีฬาว่ายน้ำ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรรวมถึง ความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียด อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ณัฐพงศ์ จรทะผา,2561 ผู้ตัดสินที่มีคุณภาพต้องสามารถจัดการกับความเครียดในระหว่างเกมการแข่งขันได้ดี เพราะแรงกดดันจาก ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ชม นอกจากนั้นต้องมีวิธีการควบคุมอารมณ์และการแสดงออกในพฤติกรรมที่เหมาะสม การควบคุมตนเองในการตัดสินจึงมีความสำคัญมาก สอดคล้องกับ Schweizer (2010) ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้ตัดสินบาสเกตบอลในสถานการณ์ที่ยากลำบาก พบว่า มีข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการตัดสิน จึงมีข้อเสนอแนะภายหลังจากศึกษาว่าควรมีการกำหนดมาตรฐานของผู้ตัดสินเพิ่มเติมในด้านการสร้างความมั่นใจและการควบคุมตนเองให้กับผู้ตัดสิน ที่ถือว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ตัดสินต้องมี เพราะหากเกิดความลังเล ไม่แน่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ ความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือที่มีผลต่อผู้ฝึกสอนและนักกีฬาจะหมดลงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามสมรรถนะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่สำคัญคือการพัฒนาผู้อื่น ทีมผู้ตัดสินต้องคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้งานประสบความสำเร็จ

3) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) คือ ความเข้าใจ และการปฏิบัติหน้าที่ได้ตามแนวทางที่กำหนด ตลอดจนความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนและลดข้อบกพร่องของการตัดสินที่อาจจะเกิดขึ้นรวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎกติกา ข้อบังคับวิธีการปฏิบัติ ต่าง ๆ และการคิดหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการตัดสินให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ สอดคล้องกับ ณัฐพงศ์ จรทะผา,2561 สมรรถนะด้านความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ ผู้ตัดสินที่ดีต้องปฏิบัติตามวิธีการการตัดสินได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังสามารถตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ ตามกฎ ระเบียบ กติกาเพราะเมื่อเกิดข้อผิดพลาดนั้นหมายถึง ผลการแข่งขันที่ผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อ ทีม ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา สอดคล้องกับ Gift (2014) ได้ศึกษาวิจัยการตัดสินของผู้ตัดสินในสมาคมบาสเกตบอลแห่งชาติ (NBA) จากการแข่งขันฤดูกาล 2008-2010 พบความอคติและการเอนเอียงในการตัดสิน และอคติและการเอนเอียงอาจไม่มากพอที่จะส่งผลการแข่งขันแต่อาจส่งผลกระทบต่อตลาดการพนัน ผลการวิจัยเป็นข้อเสนอแนะให้ตรวจสอบการทำงาน

ของผู้ตัดสินและเป็นประเด็นในการส่งเสริมให้ผู้ตัดสินที่มาตรฐานในความเป็นผู้ตัดสินที่มีความยุติธรรมเที่ยงตรง และโปร่งใส สิ่งที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพในทำหน้าที่คือผู้ตัดสินต้องมีความเป็นมืออาชีพยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและตรวจสอบการทำงานของตนเอง

4) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) คือ ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินให้บรรลุผล ด้วยความมั่นใจ สอดคล้องกับ

5) การวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คือ การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหาการตัดสิน แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือทีละขั้นตอน สอดคล้องกับณัฐพงศ์ จรทะผา, 2561 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ ผู้ตัดสินต้องมีคุณสมบัติ คือ สามารถตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดีถูกต้อง ซึ่งต้องมีความเข้าใจปัญหา สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการตัดสินปัญหานั้น สามารถเกิดขึ้นได้ทุกเหตุการณ์ ผู้ตัดสินต้องสามารถใช้เทคนิคในการแก้ไขปัญหาในการตัดสินได้อย่างถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา

6) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) คือ การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็นในการตัดสินสามารถสรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ ต่าง ๆ จนได้วิธีการแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับณัฐพงศ์ จรทะผา, 2561 สมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวม ความสามารถในการทำ ความรู้ เรื่องกฎ กติกา เทคนิค ทักษะ และประสบการณ์การตัดสิน มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการตัดสิน

7) การพัฒนาผู้อื่น (Caring Others) คือ การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น คือ ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพทัศนคติที่ดีต่อการตัดสินกีฬาว่ายนํ้าอย่างยั่งยืน

8) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) คือ การสืบเสาะหาข้อมูล คือ ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหา ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดจากการแข่งขัน กฎ กติกา ระเบียบการแข่งขัน ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และ

9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรนคือความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และปฏิบัติหน้าที่การตัดสินได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่ หลากหลาย หมายความว่าความรวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน โดยในแต่ละสมรรถนะนั้นจะมีนิยามดังปรากฏในตารางข้างต้น เมื่อศึกษาในเชิงลึก สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ผู้ตัดสินกีฬาว่ายนํ้าต้องพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์แม้ว่าจะพบกับสิ่งที่ยากลำบาก โดยอาศัยกฎ ระเบียบ กติกา เป็นหลักในการตัดสินในเพื่อให้เกมการแข่งขันจบลงด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 ทศพล ธาณี, 2558 บุญสืบ เทียมหยิน, 2553 ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545 Rothwell, 2010 Schweizer, 2012 Gift, 2014)

### ระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายนํ้า

ระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายนํ้า มีความสำคัญและประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสินและสมาคมกีฬาว่ายนํ้าแห่งประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตัดสินมีคุณลักษณะที่ดีทางด้านความรู้ ด้านทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน ช่วยหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กร และปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายนํ้า จำแนกออกเป็น 3 ระดับ โดยเรียงลำดับจากระดับที่ 1 เป็นระดับที่มีความสามารถต่ำที่สุดและ ระดับ 3 คือระดับที่มีความสามารถสูงสุด ระดับสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายนํ้าเป็นผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการวัดระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายนํ้า เพื่อให้

ทราบถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงานของผู้ตัดสิน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

## ประเด็นที่ 2 การอภิปรายผลเกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ผู้วิจัยระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำพร้อมนิยามเชิงปฏิบัติการ (operational definition) ของแต่ละสมรรถนะ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการสัมภาษณ์และประเมินผล เพื่อนำมาสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ตัวชี้วัดไว้จำนวนทั้งหมด 97 ตัวชี้วัด จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาว่ายน้ำในประเทศไทย ประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัด โดยผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินความเหมาะสมในระดับมาก และมากที่สุด ซึ่งผลการประเมินพบว่าตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำที่ผ่านการประเมินความเหมาะสมในระดับมาก และมากที่สุดอยู่ 94 ข้อ แต่ อีก 3 ตัวชี้วัดมีค่าระดับน้อย จึงถูกคัดออกจากการวิจัย สาเหตุที่ถูกคัดออกเพราะผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ตัวชี้วัดเหล่านั้นไม่สามารถที่จะวัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำได้อย่างชัดเจน เช่น มีสมรรถภาพทางกายที่เหมาะสม สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ ตามทัศนคติของผู้วิจัยเห็นว่า อีกเหตุผลที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประเมินว่าตัวชี้วัดดังกล่าวไม่มีความเหมาะสมเพราะว่า ในทางปฏิบัติไม่สามารถวัดค่าตัวชี้วัดนั้นได้ หรือวัดได้ยากหรือยุ่งยากเครื่องมือในการวัดพฤติกรรมนั้นได้อย่างเที่ยงตรง (Validity) เช่น มีสมรรถภาพทางกายที่เหมาะสม สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ เชื่อถือได้ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ล้วนสังเกตค่าได้ยากในทางกลับกันเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำทั้ง 94 ข้อ พบว่าทุกข้อล้วนสามารถวัดค่าได้ 1) พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง 2) ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น และ 3) ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือ ไม่ทราบมาก่อน โดย 3 ตัวชี้วัดนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งจากทั้งหมด 5 ตัวชี้วัด จะเห็นว่าสามารถวัดค่าหรือสังเกตค่าได้จริงจากผลการประเมินของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และผู้ชม สอดคล้องกับศิริชัย กาญจนวาสี (2552) และ Johnstone (1998) ที่อธิบายตัวชี้วัดไว้ว่าเป็นค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของผลการดำเนินงานที่ใช้วัด เพื่อให้ได้คุณค่าหรือคุณลักษณะซึ่งบ่งบอกสถานภาพของลักษณะหรือผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และสอดคล้องสุวิมล ว่องวานิช (2548) ที่อธิบายว่า ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้ได้สะดวก ใช้ได้ดี และได้ผล กล่าวคือเก็บข้อมูลง่าย (Availability) สามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก เข้าใจง่าย สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย แปลความหมายง่าย (Interpretability) สามารถสร้างเกณฑ์การตัดสินที่มีคุณภาพได้ง่าย และต้องปฏิบัติได้ (practicality) คือสามารถเก็บรวบรวมข้อมูล ได้สะดวก มีความเป็นมาตรฐาน สามารถเปรียบเทียบกับได้ชัดเจน นอกจากนี้ตัวชี้วัดทั้ง 3 ข้อดังกล่าวยังจำเป็นต่อการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำตามมาตรฐานอาชีพผู้ตัดสินกีฬาและผู้ฝึกสอนกีฬา (2560) ที่ระบุว่าผู้ตัดสินต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินและควบคุมการแข่งขันกีฬาอย่างเข้มงวดถูกต้อง ยุติธรรมเพื่อให้การแข่งขันเป็นไปตามกฎ กติกาและจุดมุ่งหมายของการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลที่ดี และมีส่วนทำให้ผู้เล่นเกิดความเข้าใจในกติกาการแข่งขันต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับกติกาการแข่งขัน เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามกติกาการแข่งขันที่เป็นกรอบและขอบเขตของการประพุดติและปฏิบัติในขณะที่ทำการแข่งขันได้อย่างถูกต้อง จากตัวอย่างดังกล่าวจะเห็นว่าตัวชี้วัดที่ถูกระบุว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมจะมีคุณสมบัติ คือ 1) สามารถวัดและประเมินได้ง่าย และสะดวก 2) เป็นคุณลักษณะที่ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำพึงมี ซึ่งทั้ง 94 ข้อมีคุณสมบัติของตัวชี้วัดดังกล่าวอย่างครบถ้วน

ในทางปฏิบัติจริงการนำตัวชี้วัดทั้ง 94 ข้อมาอธิบาย หรือเป็นบทสรุปของการตัดสินคุณสมบัติของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำนั้นยังไม่มีความสะดวก ทำให้เสียเวลาในการอธิบายหรือลงข้อสรุป ดังนั้นในการอธิบายเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำจะอยู่ในรูปของสมรรถนะ โดยตัวชี้วัดที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกันหรืออยู่ภายใต้นิยามศัพท์เดียวกันจะถูกจัดอยู่ในสมรรถนะเดียวกัน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นต่อผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำมีทั้งหมด 14 สมรรถนะ แบ่งเป็นสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 ด้าน มีตัวชี้วัดทั้งหมด 94 ตัวชี้วัด จำแนกออกเป็นแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

**สมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้านโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ**

#### **สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่**

(1) ด้านสมรรถนะด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

(2) สมรรถนะหลัก (Core competencies) ด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

(3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆในการตัดสิน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ในการตัดสินและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

(4) จริยธรรม (Integrity) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสิ่งจะเชื่อถือได้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการสมรรถนะ

(5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการเท่ากับ สอดคล้องกับ อนุวัติ คุณแก้ว. (2556) กล่าวว่า การคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีจำนวนมากเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัดต้นแทน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎี หรือจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเริ่มจากการนำตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ มาสรุปหาตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบ ของสิ่งที่มุ่งศึกษา แล้วนำมาหาความสอดคล้อง เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่สำคัญและหลีกเลี่ยงตัวชี้วัดจำนวนมาก การพัฒนาตัวชี้วัดควรตระหนักถึงความเที่ยงและความตรงเป็นสำคัญ เพื่อให้การประเมินสิ่งนั้น ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ต้องให้ความระมัดระวังต่อประเด็นที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัดว่าจะต้องมีความสมเหตุสมผล ประเด็นใดที่ไม่มีความสมเหตุสมผลก็ต้องทิ้งไป รวมถึงการ

ถ่วงน้ำหนักหรือไม่ถ่วงน้ำหนัก ถ้ามีเหตุผลทางทฤษฎีที่ตักต้องถ่วงน้ำหนักให้แต่ละตัวชี้วัดหรือเกณฑ์น้ำหนักมีความแตกต่างกัน

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินว่ายน้ำด้วยสมรรถนะเฉพาะด้าน 9 ด้านโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 ด้าน ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินอยู่เสมอ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ตัดสิน และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

(2) การควบคุมตนเอง (Self-Control) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

(3) ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 การตัดสินมีความถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

(4) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

(5) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 แยกประเด็นปัญหาในงานออกเป็นส่วน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาการตัดสิน และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

(6) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 สามารถใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปได้ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ตามประสบการณ์ และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ทฤษฎีและแก้ปัญหาคความซับซ้อน มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

(7) การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

(8) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 มีกระบวนการหาข้อมูลในเบื้องต้น ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสืบเสาะค้นหาข้อมูล และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบมีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ

(9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน และระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจารณ์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบมีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม กังนั้ควรนำผลการวิจัยไปให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทย องค์การการศึกษา ด้านพลศึกษาและกีฬา องค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้นำผลการวิจัย ไปใช้ในการประเมินคุณลักษณะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำและเพื่อพัฒนาและเป็นแนวทางให้ผู้ตัดสินที่รับผิดชอบในการตัดสินในแต่ละรายการทราบถึงผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบในตำแหน่งนั้น ๆ ในแต่ละครั้ง อีกทั้งยังเป็นส่วนช่วยให้สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยสามารถนำเกณฑ์นี้ไปพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินเพื่อใช้ในการทำเกณฑ์มาตรฐานและเป็นข้อมูลในการสร้าง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำให้สามารถ พัฒนาการผู้ตัดสิน ของสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยเทียบเคียงกับนานาชาติ และสามารถทำความร่วมมือกับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อนำเกณฑ์และตัวชี้วัดนี้มาสร้างสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำเพื่อสร้างเป็น มาตรฐานและรายได้ต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยที่สอดคล้องกับหลักสูตรผู้ตัดสินที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำจัดขึ้น เพื่อให้ใช้เป็นเกณฑ์ สมรรถนะผู้ตัดสินในการเข้าสู่อาชีพต่อไป
2. ควรมีการวิจัยตัวชี้วัดสมรรถนะในผู้ฝึกสอนกีฬาว่ายน้ำกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมในอนาคต

## บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2555). *แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การค้ำของ สกสค.259
- กฤษดา ตามประดิษฐ์. (2559). *ความคาดหวังและความเป็นจริงต่อการใช้บริการของสมาชิกศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กาญจนชนก ภัทธวิชานันท์, วรทิพย์ มีมาก และประพีร์ อภิชาติสกุล.(2554). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ประเมินข้าราชการ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ 5, ฉบับที่ 2 (พ.ศ.-ส.ศ. 2554), หน้า 89-94.*
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2551). การศึกษาปัญหาอุปสรรคการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาไทย: ศึกษากรณีศักยภาพของนักกีฬาในการแข่งขันโอลิมปิก.กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- จันทร์ ยั่งยืน. (2550). *คุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬาฮอกกี้น้ำแข็งตามทัศนะของผู้ควบคุมทีม นักกีฬา และผู้ตัดสินในการแข่งขันฮอกกี้น้ำแข็งชนะเลิศแห่งประเทศไทยครั้งที่ 1*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เจณศจี ไพบูลย์สวัสดิ์. (2542). การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่าย พัฒนาศูนย์การบุคคล กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์
- ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี. (2550). *ระเบียบวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคม*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ณัฐพงศ์ จรทะผา.(2561).*การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เดือนใจ ดลประสิทธิ์. (2552). การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://thesis.grad.chula.ac.th/>
- ติน ปรัชญพฤษ์. (2536). *ทฤษฎีองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ทศพล ธานี. (2558). *การพัฒนาองค์ประกอบและเกณฑ์มาตรฐานของผู้ตัดสินวอลเลย์บอล*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เทื่อน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- นภาพร ทศนัยนา. (2548). *โครงการศูนย์กีฬาและสุขภาพ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. นครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. โครงการศูนย์กีฬาและสุขภาพ.262
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ. (2551). *การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมของคนไทย : รายงานวิจัยเรื่อง 3 ใน 4 ของชุดโครงการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม : การพัฒนาและพัฒนาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).

- บุญสืบ เทียมหยิน.(2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.มหานครเขต 2. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- บุศยมาศ มารยาตร์. (2542). การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาปิโตเลียมแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปาริชาติ ตูลาพันธุ์. 2550. การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลของบัณฑิตพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปิยะพงศ์ กุ้พงศ์พันธ์. (2553). คุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬาแบดมินตันตามทัศนะของนักกีฬาและผู้ควบคุมทีม ในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่37 "แม่โดมเกมส์" มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เมธี ครองแก้ว. (2540). ความหมายของตัวชี้วัด. กรุงเทพฯ :
- มลิวลีย์ ผิวคราม. (2551). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถภาพทางวิชาชีพ สำหรับนักศึกษาสาขาวิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันการพลศึกษา : สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อสิทธิผลของโรงเรียน. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันเพ็ญ ผ่องกาย. (2550). การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย. 20(2) : 247-268.
- วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์ และวุฒิพงษ์ยศธาสโรดม. (2547). การประเมินโดยอิงกับความสามารถ. กรุงเทพฯ : Be Bright Books
- ศราวุธ ยิ่งเจริญยืนยง. (2559). การพยากรณ์การตัดสินใจทา สมาชิกสนามกอล์ฟในจังหวัดชลบุรี ด้วยการวิเคราะห์หัตถดรอยโลจิสติก. วารสารวิจัยสหวิทยาการไทย ปีที่ : 11 ฉบับที่ : 1 เลขหน้า : 7-13.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมเกียรติ นุกิจรังสรรค์. (2551). การเป็นผู้ตัดสินบาสเกตบอล(บาสเกตบอล 2) ฉบับปี 2551 (2008). สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. คู่มือการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับแก้ไขปรับปรุงครั้งที่ 1 ป พ.ศ. 2544)
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2556). คู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2546). "Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้", Productivity. 9(53) : 20-25
- สุรชัย พรหมพันธ์ (2554). ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุวิมล ว่องวานิช (2548). การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนูวัตี คุณแก้ว. (2556). การวิจัยในชั้นเรียน. เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- อรพินท์ ชูชม. (2542). การทดลองใช้ และตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานวัดสติปัญญาทางอารมณ์ของซัทท์และคณะ. ในเอกสารประกอบการบรรยายเรื่องทฤษฎีและการวัดอิคิว. กรุงเทพฯ :สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). *Competency dictionary* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- American College Dictionary. (2001). *The Oxford American College Dictionary*. England: G.P. Putnam's Sons.
- Becker, B. E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2011). *The HR Scorecard : Linking People,Strategy, Performance*. Boston Harvard Business School Press.
- Brown. (1968). *Organization Theory and Management: A macro Approach*. New York: & Sons.
- Daughtrey, G. (1973). *Effective teaching in physical education for secondary schools* (2nd ed.. ed.).Philadelphia: Philadelphia : Saunders.
- David C. McClelland. (1973). "Testing for Competence rather than Intelligence." *American Psychologist*. Retrieved December 11, 2005, from [www.ei.haygroup.com](http://www.ei.haygroup.com)
- David D. Dubois, William J. Rothwell. (2004). *Competency – Based Human Resource Management*. Davies – Black Publishing, California
- Dick Grote. (2013). *The Systematic Design of Instruction*.(5th ed.). New York : Addison-Wesley, Longman.256
- Forster et al. (2000). *Career Assignment Program (Cap) Competency Development Resource Guide*. Canada : Public Service Commission of Canada. Retrieved December 11, 2005, From [www.psagency-agencefp.gc.ca/cap/pdf/cap\\_guide\\_e.pdf](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/cap/pdf/cap_guide_e.pdf)
- Isaacs & Motta. (1981). *Sports illustrated basketball: the keys to excellence*. Hardcover : SportsIllustrated
- McClelland, D. C. (1975). *A Competency model for human resource management specialists to beused in the delivery of the human resource management cycle*. Boston:Mcber.
- Mozhgan, A.; Parivash,. Nadergholi, G., and Jowkar, B. (2011). Student leadership competenciesdevelopment. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (1) 1616-1620
- Rylatt; & Lohan. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney:Irwin.
- Spencer and Spencer. (1993). *Competence at Work : Models for Superior Performance*. RetrievedDecember 11, 2005, from [www.joe.org/joe/1999december/iw4.html](http://www.joe.org/joe/1999december/iw4.html).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

**ระยะที่ 1** การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และเกณฑ์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

1.แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อศึกษาและพัฒนาสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

**แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ**

คำชี้แจงสำหรับผู้สัมภาษณ์อธิบายความหมาย ความสำคัญและข้อแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ให้ผู้สัมภาษณ์ฟังก่อน

**วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์**

1. เพื่อระบุสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ
2. เพื่อระบุสมรรถนะตามหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ท่านมีความเชี่ยวชาญในด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำด้านใด.....

ข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่าสมรรถนะต่อไปนี้มีความเหมาะสมที่จะเป็นสมรรถนะหลักสำหรับการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำหรือไม่

สมรรถนะ	ความเหมาะสม		เหตุผลประกอบ
	0	1	
1.ความรู้			
2.ทักษะ			
3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ			
4.จริยธรรม			
5.การทำงานเป็นทีม			

**\*\*\*** หมายเหตุ 0 คือไม่เหมาะสม 1 คือ เหมาะสม

2. นอกจากสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้น ท่านคิดว่ามีสมรรถนะอื่นที่คิดว่าจะสามารถนำมาเป็นสมรรถนะหลักอีกหรือไม่ พร้อมขอคำอธิบายหรือเหตุผลประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าสมรรถนะต่อไปนี้มี ความเหมาะสมที่จะเป็นสมรรถนะตามหน้าที่สำหรับผู้ตัดสินกีฬาว่ายนํ้าหรือไม่

สมรรถนะ	ความเหมาะสม		เหตุผลประกอบ
	0	1	
1.ภาวะผู้นำ			
2.การควบคุมตนเอง			
3.ความถูกต้องของงาน			
4.ความมั่นใจในตนเอง			
5.การคิดวิเคราะห์			
6.การมองภาพองค์รวม			
7.การพัฒนาผู้อื่น			
8.การสืบหาข้อมูล			
9.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน			
10.การมุ่งผลสัมฤทธิ์			
11.จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน			
12.การสั่งการตามอำนาจหน้าที่			
13.ความเข้าใจผู้อื่น			
14.เข้าใจในองค์กร			
15.ศิลปะในการสื่อสาร			
16.ความผูกพันที่มีต่อองค์กร			
17.การสร้างสัมพันธภาพ			
18.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน			
19.สุนทรียภาพทางศิลปะ			
20.การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า			

\*\*\*หมายเหตุ 0 คือไม่เหมาะสม 1 คือ เหมาะสม

4. นอกจากสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้น ท่านคิดว่ามีสมรรถนะอื่นหรือไม่ที่สามารถนำมาเป็นสมรรถนะตามหน้าที่ พร้อมขอคำอธิบายหรือเหตุผลประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำควรมีที่ระดับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อมูลเพิ่มเติมนอกเหนือประเด็นที่สัมภาษณ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ระยะที่ 2** การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดและสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ มีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาข้อมูล ดังนี้

**1. แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะกับตัวชี้วัดของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ**

แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะกับตัวชี้วัดของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

คำชี้แจง: กรุณาเขียนเครื่องหมาย/ ลงในช่องว่างที่ตรงความคิดเห็นของท่าน

- +1 เมื่อท่านเห็นว่าตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการของสมรรถนะนั้นๆ
- 0 เมื่อท่านไม่แน่ใจว่าตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการของสมรรถนะนั้นๆ
- 1 เมื่อท่านเห็นว่าตัวชี้วัดไม่มีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการของสมรรถนะนั้นๆ

สมรรถนะหลักและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
<b>1. สมรรถนะด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์</b>			
<b>ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้</b>			
1) พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง			
2) มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา			
3) ติดตามและประเมินผลงานตนเอง			
4) ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ			
5) มีสมรรถภาพทางกายที่เหมาะสม			
6) มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</b>			
7) ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น			
8) เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น</b>			
9) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม			
10) เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม			

สมรรถนะหลักและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
<b>2.สมรรถนะด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน</b>			
<b>ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินใจแข่งขัน</b>			
1) มีการแสดงออกด้วยความเป็นมิตร และสุภาพ			
2) ให้ข้อมูล และตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน			
3) ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าบะ เบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ			
4) ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใดๆในการตัดสินใจไปพัฒนาการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</b>			
5) ให้ความเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น			
6) ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง</b>			
7) คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาในระยะยาว			
8) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ			
9) สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา			

สมรรถนะหลักและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
<b>3.สมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</b>			
<b>ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆในการตัดสินใจ</b>			
1) มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกาที่หาว่าน่าเป็นอย่างไร			
2) สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆโดยเข้าอบรม สัมมนา หรือ ค้นคว้าด้วยตนเอง			
3) มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี			
4) พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินใจของตนเองให้ดียิ่งขึ้น			
5) รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ในการตัดสินใจและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</b>			
6) สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้			
7) มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการตัดสินใจ			
8) ปรับปรุงเทคนิคการตัดสินใจ อย่างต่อเนื่อง			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินใจระดับนานาชาติและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น</b>			
9) มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้อย่างกว้างขวาง			
10) สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต			
11) สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินใจด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสินใจ			

สมรรถนะหลักและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
<b>4.สมรรถนะจริยธรรม</b>			
<b>ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้</b>			
1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายกติกา			
2) แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต			
3) แสดงให้ปรากฏถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ			
4) รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง</b>			
5) ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ			
6) เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ			
7) กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินอาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</b>			
8) ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แกไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต			
9) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก			
10) กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์			

สมรรถนะหลักและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
<b>5.การทำงานเป็นทีม</b>			
<b>ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งของการตัดสินใจและให้ความร่วมมือกับเพื่อร่วมทีม</b>			
1) สนับสนุนการตัดสินใจของทีมงานและทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ			
2) ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม			
3) สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี			
4) ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี			
5) กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพเพื่อร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</b>			
6) รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น			
7) ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม			
8) ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินใจร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินใจให้ปฏิบัติการกิจให้ประสบความสำเร็จ</b>			
9) ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อร่วมงานได้อย่างจริงใจ			
10) ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ			
11) รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆให้สำเร็จ			
12) เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว			
13) คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสินใจ			
14) ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรผู้ตัดสินใจบรรลุ			

สมรรถนะตามหน้าที่และตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
<b>1.สมรรถนะภาวะผู้นำ</b>			
<b>ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินใจ</b>			
1) ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินใจให้ทราบ วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินใจในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ตัดสินใจ</b>			
2) ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ			
3) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น			
4) แจ้งข่าวสารในเรื่องของ กติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ			
5) กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ</b>			
6) ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสินใจ			
7) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจที่หาว่าย่น			
8) สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจให้สำเร็จลุล่วง			
<b>2.สมรรถนะด้านการควบคุมตนเอง</b>			
<b>ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม</b>			
1) อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น			
2) ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าคุณกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี</b>			
3) รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น			
4) สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</b>			
5) สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
6) ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น			
7) ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้			

สมรรถนะตามหน้าที่และตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
<b>3. ความถูกต้องของงาน</b>			
<b>ระดับที่ 1 การตัดสินใจมีความถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา</b>			
1) ตั้งใจตัดสินใจถูกต้อง ตามเกมการแข่งขันจนจบลงด้วยความเรียบร้อย			
2) ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิธีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด			
3) ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่</b>			
4) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบ เมื่อจบเกมการแข่งขัน เพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพดี			
5) มีความรู้ความเข้าใจในกลไก สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของผู้ตัดสิน			
6) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน</b>			
7) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกาวิธีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง			
<b>4. ความมั่นใจในตนเอง</b>			
<b>ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา</b>			
1) ตัดสินใจได้เองในการกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง			
2) ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสินใจ แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ</b>			
3) แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง</b>			
4) เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ			
5) ต้องการตัดสินใจในเกมที่ท้าทายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นตัวยินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก			
<b>5. การคิดวิเคราะห์</b>			
<b>ระดับที่ 1 แยกประเด็นปัญหาในงานออกเป็นส่วน</b>			
1) แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจออกเป็นรายการอย่างง่าย			
2) ประชุม วางแผนงานโดยแยกประเด็นปัญหาในการตัดสินใจออกเป็นส่วนๆได้			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาการตัดสินใจ</b>			
3) วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</b>			
4) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและแนวทางป้องกันแก้ไข			

สมรรถนะตามหน้าที่และตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
<b>6.การมองภาพองค์รวม</b>			
<b>ระดับที่ 1 สามารถใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปได้</b>			
1) ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ตามประสบการณ์</b>			
2) ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ทฤษฎีและแก้ปัญหาความซับซ้อน</b>			
3) ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม			
<b>7.การพัฒนาผู้อื่น</b>			
<b>ระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น</b>			
1) แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี</b>			
2) สานิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น</b>			
3) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอด และเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน			
<b>8.การสืบหาข้อมูล</b>			
<b>ระดับที่ 1 มีกระบวนการหาข้อมูลในเบื้องต้น</b>			
1) ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสินใจ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว			
2) ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสืบเสาะค้นหาข้อมูล</b>			
3) สืบเสาะค้นหา ข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ</b>			
4) สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาทั่วไป			
<b>9.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน</b>			
<b>ระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</b>			
1) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพเกมที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่			
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน</b>			
2) เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทัศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่			
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ</b>			
3) มีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร			

ลงชื่อ.....  
(.....)

2.แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำแบบสัมภาษณ์แบบมี  
โครงสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

คำชี้แจงสำหรับผู้สัมภาษณ์

อธิบายความหมาย ความสำคัญและข้อแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ให้ผู้  
สัมภาษณ์ฟังก่อน

**วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์**

1. เพื่อระบุสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ
2. เพื่อระบุสมรรถนะตามหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ท่านมีความเชี่ยวชาญในด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำด้านใด.....

ข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

1. ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักในแต่ละสมรรถนะหรือไม่ ท่านมีความคิดเห็นและ  
ข้อเสนอแนะอย่างไร

สมรรถนะและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง	
	0	1
<b>1. สมรรถนะด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์</b>		
<b>ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้</b>		
1) พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง		
2) มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา		
3) ติดตามและประเมินผลงานตนเอง		
4) ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ		
5) มีสมรรถภาพทางกายที่เหมาะสม		
6) มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</b>		
7) ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น		
8) เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น</b>		
9) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม		
10) เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม		

สมรรถนะและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง	
	0	1
<b>2.สมรรถนะด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน</b>		
<b>ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินใจการแข่งขัน</b>		
1) มีการแสดงออกด้วยความเป็นมิตร และสุภาพ		
2) ให้ข้อมูล และตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน		
3) ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียด ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ		
4) ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใดๆในการตัดสินใจพัฒนาการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</b>		
5) ให้ความเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น		
6) ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง</b>		
7) คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาในระยะยาว		
8) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ		
9) สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา		
<b>3.สมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</b>		
<b>ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆในการตัดสินใจ</b>		
1) มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกาที่หาว่าน่าเป็นอย่างดี		
2) สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆโดยเข้าอบรม สัมมนา หรือค้นคว้าด้วยตนเอง		
3) มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี		
4) พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินใจของตนเองให้ดียิ่งขึ้น		
5) รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ในการตัดสินใจและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</b>		
6) สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้		
7) มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการตัดสินใจ		
8) ปรับปรุงเทคนิคการตัดสินใจ อย่างต่อเนื่อง		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินใจระดับนานาชาติและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น</b>		
9) มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้อย่างกว้างขวาง		
10) สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต		
11) สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินใจด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสินใจ		

สมรรถนะและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง	
	0	1
<b>4.สมรรถนะจริยธรรม</b>		
<b>ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้</b>		
1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย		
2) แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต		
3) แสดงให้ปรากฏถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายนํ้า		
4) รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง</b>		
5) ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาว่ายนํ้า		
6) เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ		
7) กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินอาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</b>		
8) ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แก้ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต		
9) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก		
10) กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์		
<b>5.การทำงานเป็นทีม</b>		
<b>ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งของการจัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อร่วมทีม</b>		
1) สนับสนุนการตัดสินของทีมงานและทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ		
2) ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม		
3) สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี		
4) ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี		
5) กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพเพื่อร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</b>		
6) รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น		
7) ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม		
8) ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพ		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ</b>		
9) ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อร่วมงานได้อย่างจริงใจ		
10) ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ		
11) รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆให้สำเร็จ		
12) เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว		
13) คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสิน		
14) ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรผู้ตัดสินให้บรรลุ		

\*\*\* หมายเหตุ 0 คือไม่เหมาะสม 1 คือ เหมาะสม

2. ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับสมรรถนะตามหน้าที่ในแต่ละสมรรถนะหรือไม่ ท่านมีความเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไร

สมรรถนะและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง	
	0	1
<b>1.สมรรถนะภาวะผู้นำ</b>		
<b>ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินใจ</b>		
1) ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินใจให้ทราบ วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินใจในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ตัดสินใจ</b>		
2) ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ		
3) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น		
4) แจ้งข่าวสารในเรื่องของ กติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ		
5) กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ</b>		
6) ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสินใจ		
7) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจหาว่าอย่า		
8) สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจให้สำเร็จลุล่วง		
<b>2.สมรรถนะด้านการควบคุมตนเอง</b>		
<b>ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม</b>		
1) อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น		
2) ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าการกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี</b>		
3) รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น		
4) สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</b>		
5) สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
6) ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น		
7) ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้		

สมรรถนะและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง	
	0	1
<b>3. ความถูกต้องของงาน</b>		
<b>ระดับที่ 1 การตัดสินมีความถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา</b>		
1) ตั้งใจตัดสินให้ถูกต้อง ตามเกมการแข่งขันจนจบลงด้วยความเรียบร้อย		
2) ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสิน กฎกติกา วิธีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด		
3) ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่</b>		
4) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินอย่างละเอียดรอบคอบ เมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินมีคุณภาพดี		
5) มีความรู้ความเข้าใจในกลไก สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของผู้ตัดสิน		
6) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน</b>		
7) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกาวิธี ปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง		
<b>4.ความมั่นใจในตนเอง</b>		
<b>ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา</b>		
1) ตัดสินใจได้เองในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง		
2) ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสิน แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ</b>		
3) แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง</b>		
4) เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ		
5) ต้องการตัดสินในเกมที่ทำหายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นตัวยินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก		
<b>5.การคิดวิเคราะห์</b>		
<b>ระดับที่ 1 แยกประเด็นปัญหาในงานออกเป็นส่วน</b>		
1) แยกแยะปัญหาของการตัดสินออกเป็นรายการอย่างง่าย		
2) ประชุม วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินออกเป็นส่วนๆได้		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาการตัดสิน</b>		
3) วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสิน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้มีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น</b>		
4) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ ปัญหา อุปสรรคและแนวทางป้องกันแก้ไข		

สมรรถนะและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง	
	0	1
<b>6.การมองภาพองค์รวม</b>		
<b>ระดับที่ 1 สามารถใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปได้</b>		
1) ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ตามประสบการณ์</b>		
2) ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ทฤษฎีและแก้ปัญหาความซับซ้อน</b>		
3) ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม		
<b>7.การพัฒนาผู้อื่น</b>		
<b>ระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น</b>		
1) แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี</b>		
2) สอน หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น</b>		
3) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน		
<b>8.การสืบหาข้อมูล</b>		
<b>ระดับที่ 1 มีกระบวนการหาข้อมูลในเบื้องต้น</b>		
1) ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสินใจ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว		
2) ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสืบเสาะค้นหาข้อมูล</b>		
3) สืบเสาะค้นหา ข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ</b>		
4) สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาทั่วไป		
<b>9.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน</b>		
<b>ระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</b>		
1) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพเกมที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่		
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน</b>		
2) เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทัศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่		
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจรณ์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ</b>		
3) มีวิจรณ์ญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร		

\*\*\*หมายเหตุ 0 คือไม่เหมาะสม 1 คือ เหมาะสม

ระยะที่ 3 แบบประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ  
แบบสอบถามประเมินความเหมาะสมการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของ  
ผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

คำชี้แจง

1. ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำของประเทศไทย

2. เพื่อประโยชน์ของการวิจัยขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และเป็นไปตามความจริงที่สุด

แบบสอบถามที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำโดยสมรรถนะ 5 ด้านประกอบด้วย  
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และสมรรถนะเฉพาะ 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การควบคุมตนเอง (Self-Control) 3) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) 4) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 5) การวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 6) การมองภาพรวม (Conceptual Thinking) 7) การพัฒนาผู้อื่น (Caring Others) 8) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) 9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ใช้ระดับการลำดับข้อมูลเป็นการเรียงลำดับ (Ordinal Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เหมาะสมมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
เหมาะสมด้วยมาก	ให้	4	คะแนน
เหมาะสมปานกลาง	ให้	3	คะแนน
เหมาะสมน้อย	ให้	2	คะแนน
เหมาะสมน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

## แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

### สมรรถนะหลัก (Core competencies)

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>สมรรถนะที่ 1. สมรรถนะด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)</b>						
ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้						
1	พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2	มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา					
3	ติดตามและประเมินผลงานตนเอง					
4	ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ					
5	มีสมรรถภาพทางกายที่เหมาะสม					
6	มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น						
7	ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น					
8	เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น						
9	กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม					
10	เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					
<b>สมรรถนะที่ 2 ด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)</b>						
ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน						
11	มีการแสดงออกด้วยความเป็นมิตร และสุภาพ					
12	ให้ข้อมูล และตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน					
13	ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียด ไม่แก้ตัวหรือปิดภาวะ					
14	ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูล ข้อขัดข้องใดๆในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก						
15	ให้เวลาเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
16	ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม
-----	--------	------------------

		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง</b>						
17	คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาในระยะยาว					
18	ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ					
19	สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา					
<b>สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)</b>						
<b>ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการตัดสินใจ</b>						
20	มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกา กีฬา อย่างดี					
21	สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเข้าอบรม สัมมนา หรือค้นคว้าด้วยตนเอง					
22	มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี					
23	พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินใจของตนเองให้ดียิ่งขึ้น					
24	รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการตัดสินใจและพัฒนาตนเอง</b>						
<b>ให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</b>						
25	สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้					
26	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการตัดสินใจ					
27	ปรับปรุงเทคนิคการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินใจระดับนานาชาติและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น</b>						
28	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้อย่างกว้างขวาง					
29	สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต					
30	สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินใจด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสินใจ					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม
-----	--------	------------------

		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>สมรรถนะที่ 4 จริยธรรม (Integrity)</b>						
<b>ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสิ่งจะเชื่อถือได้</b>						
31	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย					
32	แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาซื่ออย่างสุจริต					
33	แสดงให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ ตัดสินใจว่าว่าน้ำ					
34	รักษาคำพูด มีสิ่งจะและเชื่อถือได้					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง</b>						
35	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสินใจว่าว่าน้ำ					
36	เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนเพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ					
37	กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผล ของการตัดสินใจอาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</b>						
38	ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แก่ไข สถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน หรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต					
39	ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ ตัดสินใจแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก					
40	กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อ ความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์					
<b>สมรรถนะที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</b>						
<b>ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งของการจัดสรรและให้ความร่วมมือกับเพื่อร่วมทีม</b>						
41	สนับสนุนการตัดสินใจของทีมงานและทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ					
42	ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม					
43	สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี					
44	ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี					
45	กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพ เพื่อร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</b>						
46	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น					
47	ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม					
48	ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงาน ร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม
-----	--------	------------------

		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ</b>						
49	ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อร่วมงานได้อย่างจริงจัง					
50	ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ					
51	รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้สำเร็จ					
52	เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว					
53	คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสิน					
54	ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรผู้ตัดสินให้บรรลุ					

### สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competencies)

<b>สมรรถนะที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)</b>						
<b>ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินอยู่เสมอ</b>						
1	ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินให้ทราบ วัตถุประสงค์ของการตัดสิน ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ตัดสิน</b>						
2	ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
3	เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
4	แจ้งข่าวสารในเรื่องของ กติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ					
5	กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินอย่างเต็มที่เพื่อเสริมประสิทธิภาพ					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ</b>						
6	ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสิน					
7	สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินกีฬาว่ายน้ำ					
8	สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินให้สำเร็จลุล่วง					
<b>สมรรถนะที่ 2 ด้านการควบคุมตนเอง (Self-Control)</b>						
<b>ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม</b>						
9	อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น					
10	ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าการกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี</b>						
11	รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น					

12	สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น					
ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</b>						
13	สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดัน ทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14	ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับ ความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					
15	ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง ได้รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้					
<b>สมรรถนะที่ 3 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)</b>						
<b>ระดับที่ 1 การตัดสินใจมีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา</b>						
16	ตั้งใจตัดสินใจให้ถูกต้อง ตามเกมการแข่งขันจนจบลงด้วยความ เรียบร้อย					
17	ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิธีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้ อย่างเคร่งครัด					
18	ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่</b>						
19	ตรวจทานความถูกต้องของการตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบ เมื่อจบ เกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพดี					
20	มีความรู้ความเข้าใจในโลก สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่ง ของผู้ตัดสิน					
21	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของ ตนเอง					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน</b>						
22	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่ กำหนดโดยกฎกติกาวิธี ปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง					
<b>สมรรถนะที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)</b>						
<b>ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา</b>						
23	ตัดสินใจได้เองในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของ ตนเอง					
24	ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสินใจ แก่ผู้อื่น ด้วยความมั่นใจ					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ</b>						
25	แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่ มีสถานะความกดดัน					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง</b>						
26	เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ					
27	ต้องการตัดสินใจในเกมที่ทำหายนความสามารถของตนเอง และมีความ ตื่นตัวยืนดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>สมรรถนะที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)</b>						
<b>ระดับที่ 1 แยกประเด็นปัญหาในงานออกเป็นส่วน</b>						
28	แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจออกเป็นรายการอย่างง่าย					
29	ประชุมวางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินใจเป็นส่วนๆ					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาการตัดสินใจ</b>						
30	วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น</b>						
31	ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและแนวทางป้องกันแก้ไข					
<b>สมรรถนะที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)</b>						
<b>ระดับที่ 1 สามารถใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปได้</b>						
32	ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหในการตัดสินใจ					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ตามประสบการณ์</b>						
33	ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหในการตัดสินใจ					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ทฤษฎีและแก้ปัญหาคความซับซ้อน</b>						
34	ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม					
<b>สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)</b>						
<b>ระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น</b>						
35	แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี</b>						
36	สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น</b>						
37	ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสดำเนินการและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน					
<b>สมรรถนะที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)</b>						
<b>ระดับที่ 1 มีกระบวนการหาข้อมูลเบื้องต้น</b>						
38	ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกาวิธีการตัดสินใจหรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว					

39	ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสืบเสาะค้นหาข้อมูล</b>						
40	สืบเสาะค้นหา ข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล					
ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ</b>						
41	สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาทั่วไป					
<b>สมรรถนะที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)</b>						
<b>ระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</b>						
42	สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพเกมที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน</b>						
43	เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ</b>						
44	มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร					

**ระยะที่ 3** การตรวจสอบความเที่ยงตรงกึ่งโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวชี้วัด สมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. แบบสอบถามตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

**แบบสอบถามตัวชี้วัดและสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ**

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้เพื่อตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินกีฬาว่ายน้ำของประเทศไทย

2. เพื่อประโยชน์ของการวิจัยขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและเป็นไปตามความจริงที่สุดโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกับตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ โดย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ สมรรถนะเฉพาะ 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การควบคุมตนเอง (Self-Control) 3) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) 4) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 5) การวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 6) การมองภาพรวม (Conceptual Thinking) 7) การพัฒนาผู้อื่น (Caring Others) 8) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) 9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นการเรียงลำดับ (Ordinal Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เหมาะสมมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
เหมาะสมด้วยมาก	ให้	4	คะแนน
เหมาะสมปานกลาง	ให้	3	คะแนน
เหมาะสมน้อย	ให้	2	คะแนน
เหมาะสมน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

## ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ท่านเห็นว่าตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. ประสบการณ์การตัดสินใจฟาว์วายน้  
 ประสบการณ์ต่ำกว่า 3 ปี  ประสบการณ์ 3-5 ปี  ประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป
3. ประสบการณ์ตัดสินใจฟาว์วายน้ในระดับนานาชาติ  
 เคย จำนวนครั้ง.....  ไม่เคย
4. ประสบการณ์ในการตัดสินใจฟาว์วายน้ภายในประเทศ  
 กีฬาแห่งชาติ จำนวนครั้ง.....  
 กีฬาเยาวชนแห่งชาติ จำนวนครั้ง.....  
 กีฬานักเรียนนักศึกษาแห่งชาติ จำนวนครั้ง.....  
 รายการชิงแชมป์ประเทศไทย (จัดโดยสมาคมกีฬาฟาว์วายน้แห่งประเทศไทย) จำนวนครั้ง.....  
 รายการชิงแชมป์ประเทศไทย (จัดโดยภาคตามภารกิจที่สมาคมมอบให้) จำนวนครั้ง.....  
 รายการสโมสรต่างๆ (จัดโดยสโมสรฟาว์วายน้และหรือผู้รับจัดฟาว์วายน้) จำนวนครั้ง.....
5. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน  
 ผู้ควบคุมการแข่งขัน จำนวนครั้ง.....  ผู้ชี้ขาด จำนวนครั้ง.....  
 ผู้ปล่อยตัว จำนวนครั้ง.....  กรรมการควบคุมนาฬิกาอัตโนมัติ จำนวนครั้ง.....  
 ดูพาวล์ จำนวนครั้ง.....  ดูการกลับตัว จำนวนครั้ง.....  
 รับรายงานตัว จำนวนครั้ง.....

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นท่านมากที่สุด

แบบสอบถามกับตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินใจฟาว์วายน้ โดย สมรรถนะหลัก 5 ด้านประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และสมรรถนะเฉพาะ 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การควบคุมตนเอง (Self-Control) 3) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) 4) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 5) การวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 6) การมองภาพรวม (Conceptual Thinking) 7) การพัฒนาผู้อื่น (Caring Others) 8) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) 9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นการเรียงลำดับ (Ordinal Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เหมาะสมมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
เหมาะสมด้วยมาก	ให้	4	คะแนน
เหมาะสมปานกลาง	ให้	3	คะแนน
เหมาะสมน้อย	ให้	2	คะแนน
เหมาะสมน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาว่ายน้ำ

คำชี้แจง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นท่านมากที่สุด

สมรรถนะหลัก (Core competencies)

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>สมรรถนะที่ 1. สมรรถนะด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)</b>						
ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้						
1	พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2	มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา					
3	ติดตามและประเมินผลงานตนเอง					
4	ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ					
5	มีสมรรถภาพทางกายที่เหมาะสม					
6	มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น						
7	ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น					
8	เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น						
9	กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม					
10	เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					
<b>สมรรถนะที่ 2 ด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)</b>						
ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน						
11	มีการแสดงออกด้วยความเป็นมิตร และสุภาพ					
12	ให้ข้อมูล และตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน					
13	ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียด ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ					
14	ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใดๆในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก						
15	ใช้เวลาเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
16	ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง</b>						
17	คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและนักกีฬาในระยะยาว					
18	ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ					
19	สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา					
<b>สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)</b>						
<b>ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการตัดสินใจ</b>						
20	มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกา กีฬา อย่างดี					
21	สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเข้าอบรม สัมมนา หรือค้นคว้าด้วยตนเอง					
22	มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี					
23	พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินใจของตนเองให้ดียิ่งขึ้น					
24	รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการตัดสินใจและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</b>						
25	สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้					
26	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการตัดสินใจ					
27	ปรับปรุงเทคนิคการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินใจระดับนานาชาติและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น</b>						
28	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้อย่างกว้างขวาง					
29	สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต					
30	สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินใจด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสินใจ					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>สมรรถนะที่ 4 จริยธรรม (Integrity)</b>						
<b>ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสิ่งจะเชื่อถือได้</b>						
31	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย					
32	แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต					
33	แสดงให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินใจที่หาว่าอย่า					
34	รักษาคำพูด มีสิ่งจะและเชื่อถือได้					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง</b>						
35	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสินใจที่หาว่าอย่า					
36	เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ					
37	กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินใจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</b>						
38	ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แก่ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต					
39	ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินใจในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก					
40	กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์					
<b>สมรรถนะที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</b>						
<b>ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งของการจัดสรรและให้ความร่วมมือกับเพื่อร่วมทีม</b>						
41	สนับสนุนการตัดสินใจของทีมงานและทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ					
42	ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม					
43	สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี					
44	ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี					
45	กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพเพื่อร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</b>						
46	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น					
47	ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม					
48	ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินใจร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินใจปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ						
49	ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อร่วมงานได้อย่างจริงใจ					
50	ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ					
51	รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้สำเร็จ					
52	เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว					
53	คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสินใจ					
54	ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรผู้ตัดสินใจให้บรรลุ					

## สมรรถนะเฉพาะหน้าที่

<b>สมรรถนะที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)</b>						
<b>ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินใจอยู่เสมอ</b>						
1	ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินใจให้ทราบ วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินใจในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ตัดสินใจ</b>						
2	ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
3	เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
4	แจ้งข่าวสารในเรื่องของ กติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ					
5	กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินใจอย่างเต็มที่เพื่อเสริมประสิทธิภาพ					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ</b>						
6	ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสินใจ					
7	สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจให้หายวุ่นวาย					
8	สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจให้สำเร็จลุล่วง					
<b>สมรรถนะที่ 2 ด้านการควบคุมตนเอง (Self-Control)</b>						
<b>ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม</b>						
9	อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น					
10	ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าการกระทำทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี</b>						
11	รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น					
12	สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</b>						
13	สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14	ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					
15	ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้					
<b>สมรรถนะที่ 3 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)</b>						
<b>ระดับที่ 1 การตัดสินใจมีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา</b>						
16	ตั้งใจตัดสินใจให้ถูกต้อง ตามเกมการแข่งขันจนจบลงด้วยความเรียบร้อย					
17	ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิธีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด					
18	ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่</b>						
19	ตรวจทานความถูกต้องของการตัดสินอย่างละเอียดรอบคอบ เมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินมีคุณภาพดี					
20	มีความรู้ความเข้าใจในโลก สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของผู้ตัดสิน					
21	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน</b>						
22	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด โดยกฎกติกาวิธี ปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง					
<b>สมรรถนะที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)</b>						
<b>ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา</b>						
23	ตัดสินใจได้เองในการกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง					
24	ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสิน แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ</b>						
25	แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง</b>						
26	เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ					
27	ต้องการตัดสินในเกมที่ทำทลายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นตัวยินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก					
<b>สมรรถนะที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)</b>						
<b>ระดับที่ 1 แยกประเด็นปัญหาในงานออกเป็นส่วน</b>						
28	แยกแยะปัญหาของการตัดสินออกเป็นรายการอย่างง่าย					
29	ประชุมวางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินออกเป็นส่วนๆ					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาการตัดสิน</b>						
30	วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสิน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</b>						
31	ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและแนวทางป้องกันแก้ไข					
<b>สมรรถนะที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)</b>						
<b>ระดับที่ 1 สามารถใช้กฎ กติกาพื้นฐานทั่วไปได้</b>						
32	ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสิน					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ตามประสบการณ์</b>						
33	ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถประยุกต์ทฤษฎีและแก้ปัญหาความซับซ้อน</b>						
34	ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม					
<b>สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)</b>						
<b>ระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น</b>						
35	แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี</b>						
36	สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น</b>						
37	ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสดำเนินการและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน					
<b>สมรรถนะที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)</b>						
<b>ระดับที่ 1 มีกระบวนการหาข้อมูลในเบื้องต้น</b>						
38	ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกาวิธีการตัดสินใจหรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว					
39	ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการสืบเสาะค้นหาข้อมูล</b>						
40	สืบเสาะค้นหา ข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ</b>						
41	สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาทั่วไป					
<b>สมรรถนะที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)</b>						
<b>ระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</b>						
42	สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพเกมที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่					
<b>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน</b>						
43	เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทัศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่					
<b>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจรณ์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ</b>						
44	มีวิจรณ์ญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร					

ภาคผนวก ข  
ใบรองรองจริยธรรมการวิจัย



เลขที่ RB2-062/2565

**เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยบูรพา**

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการวิจัย

รหัสโครงการวิจัย : HU 053/2565

โครงการวิจัยเรื่อง : การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินใจหาว่าน้ำ

หัวหน้าโครงการวิจัย : อาจารย์โทโรจน์ สว่างโพธิ์

หน่วยงานที่สังกัด : คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยและผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

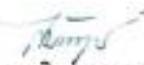
จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ (ดูตามเอกสารตรวจสอบ)

- |  |  |
|--|--|
| 1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ | ฉบับที่ 1 วันที่ 17 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2565 |
| 2. เอกสารโครงการวิจัยฉบับภาษาไทย                       | ฉบับที่ 1 วันที่ 17 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2565 |
| 3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย                 | ฉบับที่ 1 วันที่ 17 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2565 |
| 4. เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย      | ฉบับที่ 1 วันที่ 17 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2565 |
| 5. เอกสารแสดงรายละเอียดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย      | ฉบับที่ 1 วันที่ 17 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2565 |
| 6. เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี)                                | ฉบับที่ - วันที่ - เดือน - พ.ศ. -            |

วันที่รับรอง : วันที่ 21 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2565

วันที่หมดอายุ : วันที่ 21 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2566

ลงนาม

  
(นายเจนวิทย์ นวดแสง)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ชุดที่ 2 (กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)