ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบการพิจารณา
(ร่าง) องค์ประกอบการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ
เพื่อรองรับประเทศไทยสู่การประชาคมอาเซียน

<u>วัตถุประสงค์ในการประชุม</u>

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพิจารณาและประเมินร่างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับประเทศไทยสู่การประชาคมอาเซียน
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพิจารณาร่างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารการศึกษาในการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับประเทศไทยสู่การประชาคมอาเซียน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเงื่อนไขความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับการเปิดเสรีร่วมกับกลุ่มประชาคมอาเซียน

<u>ประเด็นการอภิปราย</u>

❶ **การพิจารณา ร่าง** องค์ประกอบการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับประเทศไทยสู่การประชาคมอาเซียน

1.1 มิติที่❶ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

.....

.....

.....

1.2 **มิติที่❷ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล**

.....

.....

.....

1.3 **มิติที่ ❸ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล**

.....

.....

.....

1.4 **มิติที่ ❹ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

.....

.....

.....

1.5 **มิติที่ ❺ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน**

.....

.....

.....

❷ **การพิจารณา ร่าง**ตัวบ่งชี้การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับประเทศไทยสู่การประชาคมอาเซียน

2.1 **มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** ประกอบด้วย 18 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	ข้อคิดเห็น
1. หน่วยงานต้นสังกัดของท่านมีการจัดทำสิ่งพิมพ์/เว็บไซต์/สัมมนา/จัดทำคลังความรู้เรื่องอาเซียนเพื่อการสื่อสารอย่างชัดเจน	
2. หน่วยงานต้นสังกัดมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
3. หน่วยงานต้นสังกัดมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมกำลังคนให้สอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
4. หน่วยงานต้นสังกัดมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสารและเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียนเพื่อสร้างความตระหนัก	
5. หน่วยงานต้นสังกัดท่านมีการประชุมผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
6. หน่วยงานต้นสังกัดของท่านมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในประชาคมอาเซียน	
7. หน่วยงานต้นสังกัดมีกำลังคนที่มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ๆ ในภูมิภาคอาเซียนในจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจ	

ตัวบ่งชี้	ข้อคิดเห็น
8. หน่วยงานของท่านปลูกฝังเรื่องความเป็นไทยพร้อม ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธ์ เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันในประชาคมอาเซียนอย่างสมานฉันท์	
9. ปัจจุบันหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีกำลังคนที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท ภารกิจเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
10. หน่วยงานต้นสังกัดมีแผนการพัฒนาข้าราชการทุกระดับที่ชัดเจน เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่พร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
11. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต้นสังกัดของท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคนที่เหมาะสมกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
12. ท่านเห็นว่าหน่วยงานต้นสังกัดของท่านมีการเตรียมความพร้อมในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้แก่ข้าราชการเพื่อการดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และบริหาร	
13. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับข้าราชการในเรื่องการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
14. ท่านมีความศรัทธาในผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานต้นสังกัดของท่านกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
15. หน่วยงานต้นสังกัดให้ทุนการศึกษา ทุนวิจัย และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นเครือข่ายอาเซียน	
16. .หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมการผลิตสื่อและรายการเพื่อพัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และภาษาเพื่อนบ้าน	
17. หน่วยงานต้นสังกัดสร้างมาตรการแรงจูงใจให้หน่วยงานที่พัฒนาบุคลากรในด้านภาษา	
18. หน่วยงานต้นสังกัดจัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากรสู่อาเซียนเพื่อสนับสนุนโครงการของหน่วยงานและสถานศึกษาต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่การเป็นประชาคมอาเซียน	

2.2 **มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล** ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	ข้อคิดเห็น
1. หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานต้นสังกัดท่านมีการให้บริการที่ดี ถูกต้อง และรวดเร็วเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
2. หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต้นวังกัดท่านมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับอาเซียนเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	
3.การตัดสินใจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เช่นการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานต้นสังกัดท่านอยู่บนพื้นฐานของการใช้ข้อมูล สารสนเทศ	
4. หน่วยงานต้นสังกัดของท่านใช้งบประมาณ ค่าใช้จ่าย ในการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการด้านภาษาอังกฤษ ภาษาอาเซียนเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการอย่างแท้จริง	

2.3 **มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล** ประกอบด้วย 14 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	ข้อคิดเห็น
1. งานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติท้าทายและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
2. งานที่ท่านทำมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของหน่วยงาน	
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านจะเปิดโอกาสให้ท่านในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับอาเซียน	
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนในการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมอาเซียน	
7. ส่วนราชการของท่านจัดให้มีการทำวิจัยและพัฒนาร่วมกันเกี่ยวกับประเทศในกลุ่มอาเซียน	
8 ส่วนราชการของท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน/ ศึกษาดูงาน/ การเข้าร่วมประชุม/การพัฒนาความร่วมมือ ในกลุ่มประเทศอาเซียน	

ตัวบ่งชี้	ข้อคิดเห็น
9.ท่านเห็นว่าหน่วยงานต้นสังกัดของท่านจัดหลักสูตรฝึกอบรม ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
10.ท่านได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับอาเซียนจากหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	
11. หน่วยงานต้นสังกัดของท่านมีระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับอาเซียนโดยท่านสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	
12. หน่วยงานต้นสังกัดของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ข้าราชการมีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
13. หน่วยงานต้นสังกัดของท่านกำหนดตัวชี้วัดและหรือเป้าหมายการทำงานของข้าราชการที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุผลเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
14. ท่านได้รับการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	

2.4 **มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	ข้อคิดเห็น
1. หน่วยงานต้นสังกัดของท่านพร้อมชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
2.บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานต้นสังกัดของท่านยึดแนวทาง “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” มากกว่า “ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร”	
3. หน่วยงานต้นสังกัดของท่านใช้กฎ ระเบียบ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเอื้อต่อการการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
4. ข้าราชการในหน่วยงานต้นสังกัดของท่านสามารถเข้าถึงช่องทางการอุทธรณ์และร้องทุกข์ความเสมอภาคต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
5. หน่วยงานต้นสังกัดของท่านมีกลไกการดำเนินการเพื่อตรวจสอบเรื่องราวการร้องทุกข์อย่างอิสระและทันการณ์	

2.5 **มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน** ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	ข้อคิดเห็น
1. หน่วยงานต้นสังกัดของท่านจัดสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
2. ท่านเห็นว่าหน่วยงานต้นสังกัดของท่านมีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่มุ่งเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
3. ความสัมพันธ์ระหว่างท่านเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นสอดคล้องการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	
4. หน่วยงานต้นสังกัดของท่านให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม และนันทนาการต่างเกี่ยวกับการการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	

❸ **การพิจารณา ร่าง สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา**

3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
3.2 การบริการที่ดี
3.3 การพัฒนาตนเอง
3.4 การทำงานเป็นทีม
3.5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์
3.6 การสื่อสารและจูงใจ
3.7 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
3.8 การมีวิสัยทัศน์
3.9 ภาษาอังกฤษ
3.10 ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน
3.11 เทคโนโลยี

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

❹ การพิจารณา ร่าง ตัวบ่งชี้ สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

4.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 1 ตัวบ่งชี้

1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานด้านอาเซียน

.....

.....

.....

4.2 การบริการที่ดี ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้

1. การปรับปรุงระบบบริการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานด้านอาเซียน

.....

.....

.....

4.3 การพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้

1. การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่นๆ
2. การรวบรวมและประมวลความรู้เกี่ยวกับอาเซียนในการพัฒนาหน่วยงานและวิชาชีพ
3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านอาเซียนในหมู่เพื่อนร่วมงาน

.....

.....

.....

4.4 การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับอาเซียนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์อาเซียน

.....

.....

.....

4.5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ความต้องการของการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ
2. อาเซียนและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหางานใน ความรับผิดชอบ
3. ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

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

4.6 การสื่อสารและจูงใจ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้

1. ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ
2. ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี
3. ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

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

4.7 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

1. การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับอาเซียน
2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับอาเซียน
3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรด้านอาเซียน
4. การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนในรูปแบบต่าง ๆ

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

4.8 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้

1. การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาหน่วยงานเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน
2. ความทันสมัยของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน

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

4.9 ภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

1. ทักษะการฟังภาษาอังกฤษ
2. ทักษะการพูดภาษาอังกฤษ
3. ทักษะการอ่านภาษาอังกฤษ
4. ทักษะการเขียนภาษาอังกฤษ

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

4.10 ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนและความสำคัญ
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน
3. ความเข้าใจด้านวัฒนธรรมของประเทศในกลุ่มอาเซียน
4. ความรู้ความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันของคนในกลุ่มอาเซียน
5. ความรู้และความเข้าใจเรื่องผลกระทบ ปัญหา และสิ่งแวดล้อม

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

4.11 เทคโนโลยี ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

1. การใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานเพื่อนำไปใช้ประกอบการทำงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การใช้ไอซีทีเพื่อการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีจรรยาบรรณที่ดีและมีประสิทธิภาพ
3. การเข้าถึงสารสนเทศ การประเมินสารสนเทศที่ได้ และการนำสารสนเทศไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การใช้ไอซีทีเพื่อการจัดการเอกสารต่างๆ อย่างเป็นระบบ และมีความสะดวกในการค้นคืนเอกสารต่างๆ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การใช้ไอซีทีเพื่อการนำเสนอข้อมูลอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยใช้โปรแกรมพรีเซ็นเทชั่น การนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง หรือ แผนภูมิ เป็นต้น
6. การใช้ไอซีทีเพื่อจัดการข้อมูลหรือสารสนเทศ โดยจัดทำหรือดัดแปลงให้อยู่ในรูปของดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้งานต่างๆ ได้ในภายหลัง
7. การคัดสรรหรือการประยุกต์ไอซีทีที่หลากหลายมาใช้งานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ มีประสิทธิภาพ

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

❺ เงื่อนไขความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับประเทศไทยสู่การประชาคมอาเซียน

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

ขอขอบคุณทุกท่าน

ผู้วิจัย

เอกสารประกอบ Focus Group

การวิจัยเรื่อง

การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับประเทศไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับการเปิดเสรีร่วมกับกลุ่มประชาคมอาเซียน

2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะด้านทรัพยากรบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ รองรับการเปิดเสรีร่วมกับกลุ่มประชาคมอาเซียนของผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ

3.เพื่อศึกษาองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกระทรวงศึกษาธิการในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษา เพื่อรองรับการเปิดเสรีร่วมกับกลุ่มประชาคมอาเซียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

มาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของสำนักงาน ก.พ. 5 มิติ
- มิติที่ 1 มาตรฐานด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ 2 มาตรฐานด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 3 มาตรฐานด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 4 มาตรฐานด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 5 มาตรฐานด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

เกณฑ์มาตรฐานสากลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สมรรถนะผู้บริหาร ของ ก.ค.ศ.
สมรรถนะหลัก (Core competency)
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- การบริการที่ดี
- การพัฒนาตนเอง และ
- การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะประจำสายงาน
(Function competency)
- การวิเคราะห์และสังเคราะห์
- การสื่อสารและการจูงใจ
- การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ
- การมีวิสัยทัศน์

แนวนโยบายเตรียมความพร้อมทุกภาคส่วนเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ.2558
- ด้านเศรษฐกิจ
- ด้านสังคมและวัฒนธรรม
- ด้านความมั่นคง

การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับประเทศไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

1 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาศักยภาพ ความพร้อมของคนไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

จากรายงานการศึกษาเพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทางการศึกษา การจัดเตรียมประชาชนสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ในปี 2558 ได้สรุปเป็นข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาศักยภาพ ความพร้อมของคนไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 ดังต่อไปนี้

1.1 **เร่งสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน ผลกระทบ**จากการเข้าร่วมประชาคมอาเซียน รวมทั้งการอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ โดยไม่ลืมความเป็นไทยให้กับคนไทยกลุ่มต่างๆ

กลุ่มเป้าหมาย	แนวทางการดำเนินการ
กลุ่มประชาชนทั่วไป	- เร่งสร้างกระแส ความรู้ ความเข้าใจผ่านสื่อสารมวลชน - พัฒนาสื่อท้องถิ่นเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียนในชุมชน โดยร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่น เช่น อบต. อบจ. อสม. กศน. ฯลฯ - ส่งเสริมประเพณี วัฒนธรรมและศาสนาเพื่อสร้างกิจกรรมสมานฉันท์ระหว่างประเทศเพื่อนบ้าน
กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากการเป็นประชาคมอาเซียน	- เปิดเวทีเพื่อกระตุ้นกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากการเป็นประชาคมอาเซียน ให้ตระหนัก และวิเคราะห์ ร่วมกันคิดค้นหามาตรการเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และใช้โอกาสในการพัฒนาอาชีพวิสาหกิจของกลุ่มตนให้เติบโตไปได้ในประชาคมอาเซียน
กลุ่มนักเรียน นักศึกษา	- สอดแทรก เนื้อหาเรื่องประชาคมอาเซียนในรายวิชาต่างๆในสถานศึกษาทุกระดับ - ปฏิรูปการเรียนการสอนประวัติศาสตร์ใหม่ เพื่อสร้างความสมานฉันท์ไม่ก่อเกิดอคติระหว่างประเทศในประชาคม
กลุ่มบุคลากรของรัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้อง	- จัดอบรมให้ความรู้เรื่องประชาคมอาเซียนและผลกระทบต่อประเทศไทย จากการเข้าร่วมประชาคม โดยเน้นผลกระทบด้านที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน - ส่งเสริมการใช้ ICT จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียน

ตารางที่ 2-3 กลุ่มเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน

1.2 พัฒนาศักยภาพหน่วยงานภาครัฐเพื่อเตรียมรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ในรายงานการศึกษาเพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทางการศึกษา การจัดเตรียมประชาชนสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ในปี 2558 (ศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล, 2554) ได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินการดังนี้

1. ครูและบุคลากรภาครัฐ ควรกำหนดสมรรถนะและวัดการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐทุกปี ในด้านต่อไปนี้ ภาษาอังกฤษ ความรู้ ความเข้าใจด้านอาเซียน ด้าน ICT และทักษะการสื่อสาร

2. ใช้การจัดสรรเงินโบนัสและการประเมินผลอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการส่งเสริมหน่วยงานให้พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทั้งในด้านภาษาอังกฤษความรู้ ความเข้าใจด้านอาเซียน ICT และทักษะการสื่อสาร

3. ฝึกอบรมครูเพื่อให้สามารถใช้ ICT เป็นเครื่องมือจัดการเรียนรู้

4. สร้างบุคลากรของรัฐที่เชี่ยวชาญประเทศเพื่อนบ้านและประชาคมอาเซียน โดยการให้ทุนการศึกษา ทุนวิจัย และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นเครือข่าย

5. ส่งเสริมการผลิตสื่อและรายการเพื่อพัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และภาษาเพื่อนบ้าน

6. ส่งเสริมท้องถิ่นให้จัดฝึกอบรมกลุ่มอาชีพต่างๆ ในด้านภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศเพื่อนบ้านตามความต้องการของพื้นที่ โดยรัฐจัดเงินสมทบ

7. สร้างมาตรการแรงจูงใจให้บริษัทพัฒนาบุคลากรในด้านภาษา และทำ CSR เพื่อส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับอาเซียนให้กับสังคม โรงเรียน และชุมชน

นอกจากนั้น รายงานการศึกษาดังกล่าวยังได้เสนอตัวอย่างโครงการที่พัฒนาศักยภาพหน่วยงานภาครัฐเพื่อเตรียมรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไว้ดังนี้ (ศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล, 2554)

1. จัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากรสู่อาเซียน เพื่อสนับสนุนโครงการของหน่วยงานและสถานศึกษาต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

2. นำร่องการพัฒนาบุคลากรจังหวัดยุทธศาสตร์ชายแดนสู่ประชาคมอาเซียน จัดโครงการนำร่องตามจังหวัดยุทธศาสตร์ชายแดน โดยร่วมกับสถาบันศึกษาและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาหลักสูตรที่สอดรับกับยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่ และทรัพยากร สิ่งแวดล้อมสถานการณ์ความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคมของประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะเขตพื้นที่เชื่อมต่อกับประเทศไทย รวมทั้งพัฒนาความสามารถด้านภาษาเพื่อนบ้านให้ประชาชนและบุคลากรของรัฐ

3. สร้างบุคลากรของรัฐที่เชี่ยวชาญด้านประเทศเพื่อนบ้านและประชาคมอาเซียนโดยให้ทุนการศึกษาต่อและทุนการวิจัย และสนับสนุนเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. จัดตั้งศูนย์การพัฒนาหลักสูตรของภูมิภาค เพื่อสนับสนุนหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาของพื้นที่ยุทธศาสตร์ชายแดนที่เชื่อมต่อประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน

5. Thailand HRM: กำลังคนที่ต้องการ สัมมนาระดมความคิดเห็นจากภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม .ถึงสาขาวิชาการและวิชาชีพที่ประเทศไทยควรมี เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร ขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาปัจจุบันให้สอดรับกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสู่ประชาคมอาเซียน

6. ASEAN School Public Private Partnership: ส่งเสริมเอกชนให้จัดตั้งโรงเรียนเพื่อตอบสนองศักยภาพในการสร้างคนสู่อาเซียน โดยรัฐสนับสนุนการลงทุน และเอกชนบริหารจัดการ

1.3 **สนับสนุนข้อมูล ความรู้เพื่อสร้างโอกาสทางการค้าและโอกาสในการทำงาน**ในประชาคมอาเซียน แนวทางดำเนินการ ได้แก่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านโอกาสทางการค้าและโอกาสในการทำงาน ของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน การเผยแพร่ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับโอกาสทางธุรกิจและโอกาสในการทำงานของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนสู่ผู้สำเร็จการศึกษา และประชาชนในหลากหลาย

ช่องทาง ตัวอย่างโครงการได้แก่ .ASEAN JOB Database: พัฒนาฐานข้อมูลด้านความต้องการแรงงานของทุกประเทศในอาเซียน เพื่อให้บัณฑิตไทยเข้าถึงช่องทางการทำงาน

1. ร่วมมือระหว่างประเทศในประชาคมอาเซียนเพื่อพัฒนาบุคลากรในภาคเศรษฐกิจที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน และมีผลกระทบต่อกัน แนวทางดำเนินการได้แก่ การสร้างหลักสูตรร่วมเพื่อพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมที่มีจุดแข็งร่วมกัน เอื้อประโยชน์ต่อกัน และมีผลกระทบต่อประเทศต่างๆในภูมิภาค เช่น ท่องเที่ยว การเกษตร การจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายทางชีวภาพ ฯลฯ ตัวอย่างโครงการ ได้แก่ Stronger ASEAN: partnership for tourism industry โดยการสร้างหลักสูตรร่วมด้านการท่องเที่ยวในพื้นที่อนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMS)

2. การเตรียมความพร้อมทรัพยากรบุคคลในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

2.1 ปฏิญญาชะอำ-หัวหิน ว่าด้วยการเสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาเพื่อบรรลุประชาคมอาเซียนที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน (จุไรรัตน์ แสงบุญนำ.(2555)

2.1 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาการเมืองและความมั่นคงของอาเซียน เน้นในหลักการแห่งประชาธิปไตย การเคารพในสิทธิมนุษยชน

2.2 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาเศรษฐกิจ การพัฒนากรอบทักษะภายในประเทศของแต่ละประเทศสมาชิกเพื่อช่วยสนับสนุนการมุ่งไปสู่การจัดทำการยอมรับทักษะในอาเซียน การสนับสนุนการถ่ายโอนของนักเรียน นักศึกษาให้มากขึ้น การพัฒนามาตรฐานด้านอาชีพบนพื้นฐานของความสามารถในภูมิภาคอาเซียน

2.3 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาสังคมและวัฒนธรรม การพัฒนาเนื้อหาสาระร่วมในเรื่องอาเซียน ส่งเสริมการตระหนักรับรู้เกี่ยวกับอาเซียนให้แก่เยาวชน กำหนดให้ภาษาประจำชาติอาเซียนเป็น ภาษาต่างประเทศวิชาเลือกในโรงเรียน การเฉลิมฉลองวันอาเซียน

2.2 **ยุทธศาสตร์เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน**

นโยบายที่ 1 การเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียน

นโยบายที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนให้มีทักษะที่เหมาะสมเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ

นโยบายที่ 3 การพัฒนามาตรฐานการศึกษาเพื่อส่งเสริมการหมุนเวียนของนักศึกษาและครูอาจารย์ในอาเซียน รวมทั้งเพื่อให้มีการยอมรับในคุณสมบัติทางวิชาการร่วมกันในอาเซียน

นโยบายที่ 4 การเตรียมความพร้อมเพื่อเปิดเสรีการศึกษาในอาเซียนเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วย การจัดทำความตกลงยอมรับร่วมด้านการศึกษา การพัฒนาความสามารถ ประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพสำคัญต่างๆ เพื่อรองรับการเปิดเสรีการศึกษา ควบคู่กับการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงาน

นโยบายที่ 5 การพัฒนาเยาวชนเพื่อเป็นทรัพยากรสำคัญในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

3. **แนวทางในการเตรียมความพร้อมของประเทศไทย** (จุไรรัตน์ แสงบุญนำ.(2555)

3.1.การให้ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน

- เพื่อให้ประชาชนตระหนักในการก้าวสู่การเป็นประชาชนอาเซียน

- การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับผลอันเนื่องมาจากความร่วมมือในเสาเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้น เช่น การลดอัตราภาษีให้เหลือศูนย์ การเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีใน 7 สาขาวิชาชีพที่ได้มีการลงนามแล้ว ได้แก่ วิศวกร พยาบาล สถาปนิก นักสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ และนักบัญชี เป็นต้น

- การเตรียมความพร้อมสาหรับบุคลากรในสาขาต่างๆ อาทิ ภาษาอังกฤษ และ ภาษาในกลุ่มอาเซียนบวกสาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาจีนซึ่งมีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว

- การศึกษาวัฒนธรรมของสมาชิก เพื่อสามารถอยู่ร่วมกันในความหลากหลายของอาเซียน

3.2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21

4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน คือ การส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ตามหลักคุณธรรมมีความรับผิดในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพละเรือน. 2547 : 19-27)

มิติที่ 1 มิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 4 มิติด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 5 มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

สำนักงาน ก.พ.ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ได้แก่

มิติที่ 1 มาตรฐานด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

มิติที่ 2 มาตรฐานด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

มิติที่ 3 มาตรฐานด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

มิติที่ 4 มาตรฐานด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

มิติที่ 5 มาตรฐานด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of work-life and Work-life balance)

แผนภาพที่ 2-3 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ที่มา สำนักงาน ก.พ.

กรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

ปัจจัยที่ 1 นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับ เป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด

ปัจจัยที่ 2 มีการวางแผนและบริหารกำลังคน (Workforce Planning and Management)

ปัจจัยที่ 3 มีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง (Talent Management)

ปัจจัยที่ 4 มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหาร และแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของ การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

ปัจจัยที่ 5 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมี ความถูกต้องและทันเวลา

ปัจจัยที่ 6 ระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลมี ความถูกต้อง เที่ยงตรง และทันสมัย

ปัจจัยที่ 7 สัดส่วนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายมีความเหมาะสม สะท้อนผลิตภาพ และความคุ้มค่า

ปัจจัยที่ 8 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Automation)

มิติที่ 3 ประสิทธิผล ของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

ปัจจัยที่ 9 การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและ พันธกิจของส่วนราชการ

ปัจจัยที่ 10 ความพึงพอใจของข้าราชการต่อนโยบายและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ 11 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา

ปัจจัยที่ 12 การมีระบบการบริหารผลงาน และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิผล ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทน

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

ปัจจัยที่ 13 การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของ การตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและ การดำเนินการทางวินัย บนหลักของความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

ปัจจัยที่ 14 ความโปร่งใสของกระบวนการ บริหารทรัพยากรบุคคลและ ความพร้อมให้มีการตรวจสอบ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of work-life and Work-life balance)

ปัจจัยที่ 15 ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน

ปัจจัยที่ 16 การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย

ปัจจัยที่ 17 การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน และ ระหว่างข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

5. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ตามกรอบของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา ตามที่ ก . ค . ศ . กำหนด □ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ □ การบริการที่ดี □ การพัฒนาตนเอง □ การทำงานเป็นทีม □การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร □ การมีวิสัยทัศน์ (http://www.slideshare.net/yupinful/ss-5266999 23/06/2555)

5.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

(1) **ความเป็นมาของการมุ่งผลสัมฤทธิ์** การปฏิรูปราชการกำลังเป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ให้ความสนใจมากเนื่องจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีผลให้ความต้องการบริการของประชาชนได้รับการยกระดับสูงขึ้น ความล่าช้า ความไม่สะดวกและคุณภาพการบริการของรัฐเป็นปัญหาที่รัฐบาลทุกประเทศกำลังเร่งปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป ได้แก่ การบริการของรัฐที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่าง ทันการณ์ ง า น ล่ า ช้ า ซับซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการให้บริการของภาคธุรกิจเอกชน มีกฎระเบียบรุงรัง ไม่ยืดหยุ่น ระบบทำงานไม่โปร่งใสและไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัฒน์ที่มีการแข่งขันสูง (จีระ งอกศิลป์,2550 : 77)

สรุปความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ “เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยการแสดงถึงว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริหารประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่า กิจกรรมที่ทำลงไปนั้นเป็นการใช้เงินภาษีประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่า”

(2) แนวความคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานคือ เงิน คน วัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานแต่การบริหาร

มุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน(จีระ งอกศิลป์ ,2550:79)โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งานเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicators-KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การการวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวในการยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสมการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นแบบตรงตามความต้องการของลูกค้าคือประชาชน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด(Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิผล(Effectiveness) และ ความประหยัด (Economy) คือการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการใช้ปัจจัยนำเข้า(Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดความมีประสิทธิภาพ(Efficiency) คือการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือการเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ ของโครงการความมีประสิทธิผลปัจจัยนำเข้า (Inputs) ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตกิจกรรม(Activity) กระบวนการทำงาน (Processes) ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งมดมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

งาน/โครงการ	ผลผลิตของงาน/โครงการ	ผลลัพธ์
โครงการอบรมอบรมครูผู้สอนคอมพิวเตอร์ โครงการวิจัยในชั้นเรียนเรื่องการพัฒนาแบบฝึกการอ่านสำหรับนักเรียนชั้นป.3	ครูผู้สอนที่ได้รับการอบรมมีความรู้และทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจัดการเรียนรู้ สถานศึกษามีผลงานการวิจัยที่มีคุณภาพ	ครูสามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อได้ นักเรียนชั้นป.3 มีผลสัมฤทธิ์ในด้านการอ่านสูงขึ้น

ตารางที่ 2-4 ตัวอย่างตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นฐาน (2547 : 218)

สรุปแนวความคิด การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจอธิบายได้ดังนี้ เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาใช้อย่างประหยัด (Economy) โดยบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ(Efficiency) และให้ ได้

ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness) ซึ่งมี เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement)
2. การเทียบงาน (Benchmarking)
3. คุณภาพการให้บริการ (Service quality)
4. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance auditing)
5. การประเมินผลโครงการ (Project evaluation)
6. การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and autonomy)
7. การวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and strategic planning)
8. การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน(Performance contracting)

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators) ในองค์การมีประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ประเภท คือ

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรที่ใช้ ในโครงการ
2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output indicators) จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้หรือจำนวนหน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ
3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcomes indicators) การรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า (Efficiency and cost effectiveness indicator) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิตและผลลัพธ์
5. ข้อสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory information) ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การและมีเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สรุปได้ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน
2) การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
3) การพัฒนาบุคลากรและองค์การ

5.2 การบริการที่ดี (Service mind) หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการ ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง

คุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้น คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546มีมติกำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนลงร้อยละ 30-50 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ โดยให้เลือกกระบวนงานหลักจำนวน 3-5 กระบวนงานมาดำเนินการก่อนในปี พ.ศ. 2546 แล้วขยายผลการดำเนินงานให้ครบทุกกระบวนงานภายในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการถือเป็นเครื่องมือของการ

ปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ เพื่อนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพกับประชาชนผู้ขอรับบริการการบริการ (Service) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการบุคคลอื่นและก่อให้เกิดความพึงพอใจจาก ผลการกระทำนั้น การบริการในภาษาอังกฤษ คือ Service หมายถึง การกระทำที่เป็นไปเพื่อ ความช่วยเหลือเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ในลักษณะของการปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ ใกล้ชิด อบอุ่น มีไมตรีจิต การบริการที่ดีย่อมมีผลดีต่อการปฏิบัติงาน ความล้มเหลวในการบริการจะเป็นผลเสียหายอย่างร้ายแรงหากไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพต้องอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ ทักษะที่ทำให้ชนะใจผู้รับบริการ หลักพื้นฐานของการบริการทำให้ผู้รับบริการพอใจ อย่าให้ผู้รับบริการอยู่นานเกินไป อย่าทำผิดพลาดจนผู้รับบริการเดือดร้อนสร้างบรรยากาศของหน่วยบริการทำให้ผู้รับบริการเกิดความคุ้นเคย เตรียมความสะดวกให้พร้อม การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการบริการ มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนปรับตัวให้ทันสมัยคำนึงถึงผลลัพธ์มากว่าวิธีการลดความเป็นทางการในการประสานงานใช้กฎระเบียบ

5.3 การพัฒนาตนเอง (Self – development) หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่นๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

ความหมายของการพัฒนาตนเอง จีระ งอกศิลป์ (2550:98) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการพัฒนาทางร่างกายและจิตใจให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุดการพัฒนาตนเอง เป็นหัวใจสำคัญในบริหารและการจัดการศึกษา คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด มี 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลิกภาพ 2) การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม 3) การพัฒนาวิชาชีพ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการพัฒนาตนเอง 4 ประการ

1. สามารถบริหารจัดการตนเองได้ดี
2. มีความผูกพันต่อองค์การ
3. เสริมสร้างศักยภาพ
4. มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม

หลักการพัฒนาตนเองตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ มีเหตุผล มีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี มี2 เงื่อนไข ได้แก่ ความรอบรู้และคุณธรรม กระบวนการในการพัฒนาตนเอง สำรวจตนเอง วิเคราะห์หาสาเหตุความสำเร็จ หรือความล้มเหลวที่ประสบมา วิเคราะห์ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยมในการทำงาน วางแผนฝึกอบรมตนเอง กำหนดเป้าหมาย กำหนดวิธีการ ฝึกฝนตนเองอย่าง

สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ประเมินผลและ ปรับปรุงแก้ไข วิธีการในการพัฒนาตนเอง มีหลายวิธี วิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน วิธีการเลียนแบบการศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การใช้กัลยาณมิตร

5.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

สุนันทา เลาหนันทน์ (2540 : 87) ได้ให้ความหมายของทีมงานไว้ว่า ทีมงานหมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ดังนั้นการทำงานเป็นทีมช่วยทำให้องค์การสามารถรวมพลังงานในการปฏิบัติงานให้ลุล่งไปได้ดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมจะนำหน้าคู่แข่ง

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (ม.ป.ป.: 5 อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์ 2540 : 61) ได้กล่าวว่า คำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับทีมคือ กลุ่ม ซึ่งในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการรับรู้ในตนเองว่า พวกเขาขึ้นต่อกันและกันในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่าทีมงานก็คือ กลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องสังเกตว่าทีมงานก็คือ กลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงานซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตนเพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2545 : 10) ให้ความหมายของ ทีมงานไว้ว่า ทีมงานหมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมสมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกันทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้นลักษณะของทีมงานที่ดีการทำงานในลักษณะทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ถ้ามีระบบการทำงานร่วมกันที่ดีอันประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้ (สุนันทา เลาหนันทน์ 2540 : 114-124)

1) มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนว่ามีความต้องการให้เกิดผลอย่างไร มีทิศทางในการทำงานอย่างไร กำหนดเป้าหมายไว้อย่างไร

2) สมาชิกทุกคนของทีมงานรับทราบนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา กรณีที่เกิดปัญหาจากทำงานโดยให้ทุกคนได้รับทราบปัญหาและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน มิใช่เป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่งแต่เป็นปัญหาร่วมกัน

4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคลในทีมงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน

5) การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way communication) มีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมาทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสาร

6) มีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่กับการทำงานแบบเดิม ผู้จัดการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของคนทุกคนในทีมงานนั้น

7) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญมีความสลับซับซ้อนยากที่จะหาข้อยุติได้ควรทำการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยหลักการและเหรุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย

8) สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงานพึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันลักษณะดังกล่าวข้างต้นจะช่วยเสริมการทำงานเป็นทีมงานที่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ลักษณะของทีมงานที่มีปัญหามักมีอาการที่แสดงออกที่น่าจะสังเกตเห็นได้ดังนี้

1) การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายทิศทางการทำงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ขาดการประสานงาน ทำงานซ้ำซ้อนกัน

2) มีการร้องทุกข์ หรือแสดงความไม่พอใจไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกริยาอาการหรือคำพูดก็ตาม

3) เกิดความขัดแย้งกันไม่สามารถตกลงกันได้ มีการแบ่งออกเป็นฝ่ายเป็นพวกขาดความสามัคคี

4) ความกระตือรือร้น ความสนใจในงานน้อยลง สมาชิกไม่ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ สละเวลาและความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง ขาดความคิดริเริ่ม

5) เกิดความสับสนในการทำงาน ไม่ทราบนโยบายในการทำงานที่ชัดเจนอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงบ่อย และขาดการสื่อสารที่ดีต่อกัน

6) การทำงานผิดพลาดบ่อย เกิดความเสียหาย หรือล่าช้าโดยไม่น่าจะเกิดขึ้นขาดความระมัดระวังในการทำงาน ขาดความสนใจ

7) พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในทีมงานเริ่มมีการต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือขาดการมีส่วนร่วม การแสดงปฏิกิริยาไม่พอใจบางอย่าง

8) ได้รับการร้องเรียนหรือตำหนิต่อว่าจากผู้เกี่ยวข้อง

ทักษะของผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้มีนักวิชาการที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะของผู้นำทีมเป็นจำนวนมากในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะทักษะที่สัมพันธ์กันแนวคิดภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้ตอบสนองความต้องการ 3 ด้านที่ได้อธิบายแล้วข้างต้น เอ็นส์ และเพจ (Ends and Page, 1977 :129 อ้างถึงในสุนันทา เลาหนันทน์, 2544 : 80)ได้เสนอแนะว่าผู้นำทีมงานจะพัฒนาทักษะด้านต่างๆ6 ด้าน ได้แก่

1) ทักษะการสื่อสาร ผู้นำทีมงานต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกของทีมงานได้ทั้งแบบตัวต่อตัว และกับทีมงานได้อย่างมีคุณภาพ เพราะการสื่อสารที่ดีของหัวหน้าทีมจะช่วยสร้างความเข้าใจก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีในระหว่างสมาชิกและระหว่างทีมงาน

2) ทักษะการวางแผน ผู้นำทีมงานจะต้องชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นมรรคผล รวมถึงการจัดลำดับตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรจะเกิดอย่างสมเหตุผลและเป็นระบบ

3) ทักษะการจัดองค์การ ผู้นำทีมงานต้องพิจารณาภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติทั้งหมด แล้วนำมาจัดกลุ่มภารกิจ หรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคคล ขอบเขต อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานและทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทีมงาน

4) ทักษะการสอนแนะผู้นำทีมงานต้องสอนหรือแนะนำสมาชิกทีมงานได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียด อาจรวมถึงการสาธิตทำให้ดูเป็นตัวอย่าง นอกจากวิธีนี้ยังต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิกในการวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

5) ทักษะการจูงใจผู้นำทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของบุคคลพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ใช้จูงใจ สมาชิกทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของทีมงานได้

6) ทักษะการเจรจาต่อรองต้องสามารถเจรจาต่อรองกับสมาชิกแต่ละคนในทีมงานเกี่ยวข้องกับงานและบทบาทให้ทุกฝ่ายเข้าใจความคาดหวังที่พึงประสงค์ร่วมกัน และยังรวมถึงการเจรจากับบุคคลนอกทีมงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สรุปทักษะทั้ง 6 ด้านเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นสิ่งที่พึงตระหนัก คือ ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับทักษะอื่น ๆ อีก เช่น ทักษะการสื่อสารจะครอบคลุมถึงการฟังการตีความและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ฉะนั้นในการพัฒนาทักษะแต่ละด้านต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและเป็นระบบ สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างดียิ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ ได้แก่

5.5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical thinking) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางานรวมทั้ง สามารถวิเคราะห์องค์กร หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหางานใน ความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสมของแผนงาน / โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ การวางแผนเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการบริหารการจัดการในองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการแรกหรือเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารการจัดการและการวางแผนกลายเป็นงานที่สำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับทุกองค์การเพราะการว่างแผนช่วยให้องค์การมีทิศทางและเป็นสิ่งที่นักบริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสนใจและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัด ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ก็มีอย่างจำกัดเช่นกันทำให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำแผนงาน (จีระ งอกศิลป์,2550 : 142-154)

5.6. การสื่อสารและจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึงความสามารถในการพูด เขียนสื่อสาร โต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจน สามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร(Communication)ในชีวิตประจำวันของบบุคคลทุกคนจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในการดำเนินชีวิตตามปกติและการทำงาน สิ่งที่คนเราได้สร้างความสัมพันธ์ต่อกัน คือ การพูดคุยหรือสนทนา การติดต่อกันโดยใช้ลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการใช้กิริยาท่าทาง แสดงความหมายของความต้องการที่จะให้เกิดความเข้าใจระว่างกันและกันในการปฏิบัติงานหรือในหน่วยงานที่บุคคลหลายคนอยู่ร่วมกัน ย่อมมีวามจำเป็นอย่างมากที่จะต้องติดต่อสื่อสารกันเพื่อที่จะการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเข้าใจอันดีและถูกต้อง หน่วยงานที่มีปัญหามักจะมีสาเหตุประการหนึ่งคือการด้อยประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นบุคคลทุกคนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารเลือกใช้วิธีการติดต่อสื่อสารในกรณีที่เป็นผู้ส่งหรือผู้รับข่าวสาร (จีระ งอกศิลป์, 2550 : 161-174)

ความหมายของการติดต่อสื่อสารการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ซึ่งอาจจะเป็นการส่งข่าวสารจากผู้ส่งเพียงคนเดียวหรือกลุ่ม หรือมวลชน หรือ

อาจจะเป็นส่งข่าวจากผู้รับที่เป็นกลุ่มไปผู้รับที่เป็นบุคคลเพียงคนเดียว หรือกลุ่ม หรือมวลชน ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารคือ “ความเข้าใจที่ถูกต้อง”

ความมุ่งหมายและประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารในการติดต่อสื่อสารผู้ส่งมีความมุ่งหมายข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่าใน 4 ประการนี้ (Reitz and Jewell, 1985) ดังต่อไปนี้

1. การให้ข่าวสาร (Conveying information) เช่นการติดต่อสื่อสารในกรณีนี้ผู้ส่งจะต้องการจะผู้รับเข้าใจข่าวสารซึ่งอาจจะเป็นความคิดเห็น (Opinions) แนวคิด (Ideas) ความรู้สึก(Feelings) เจตคติ (Attitudes) หรือแม้กระทั่งการซุบซิบนินทา

2. การสั่งการหรือการแนะนำสั่งสอน (Commanding or instructing) ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับปฏิบัติการบางสิ่งบางอย่างหรือบอกวิธีปฏิบัติการบางสิ่งบางอย่าง การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้เป็นการแถลงหรือระบุนโยบาย กฎหรือระเบียบ การปฏิบัติ หรือการแนะนำการปฏิบัติงาน

3. การใช้อิทธิพลหรือการชักชวน (Influencing or persuading) การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ผู้ส่งมีความมุ่งหมายเพื่อที่จะเกลี้ยกล่อม ชักชวนหรือชี้นำให้ผู้รับปฏิบัติการหรือแสดงพฤติกรรมใดๆ ด้วยความสมัครใจ

4. การสร้างความสัมพันธ์อันดี (Clarifying relationships) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งและผู้รับตามอำนาจหน้าที่ สถานภาพ หรือสภาพทางสังคมผู้ส่งนอกจากต้องการส่งข่าวสารให้แก่ผู้รับแล้วยังคาดหวังให้ผู้รับแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามสภาพที่ทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์กัน เช่น แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมระว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสาร	**ผลที่ได้รับ**
การให้ข่าวสาร	ผู้รับเข้าใจข่าวสารอย่างชัดเจน ถูกต้อง
การสั่งการหรือการแนะนำสั่งสอน	ผู้รับปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำสั่งสอน
การใช้อิทธิพลหรือการชักชวน	ผู้รับแสดงพฤติกรรมหรือปรับพฤติกรรมด้วยความสมัครใจ
การสร้างความสัมพันธ์อันดี	ผู้รับแสดงปฏิสัมพันธ์กับผู้ส่งอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2-5 สรุปประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร
ที่มา : นิรมล กิตุกล (2545 : 175)

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

วิธีการติดต่อสื่อสารสามารถใช้แบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) การส่งข่าวสารที่เป็นหลักในการติดต่อสื่อสารคือการติดต่อสื่อสารแบบใช้ปากเปล่า (Oral

communication) การติดต่อสื่อสารประเภทแรกเหมาะสมในกรณีเร่งด่วนเป็นติดต่อสื่อสารสองทาง(Two way communication) ผู้ส่งและผู้รับสามารถมีปฏิสัมพันธ์กัน ผู้ส่งสามารถสังเกตการรับรู้ความเข้าใจข่าวสารและการตอบสนองของผู้รับได้ การติดต่อสื่อสารที่ใช้ลายลักษณ์อักษรมีแนวโน้มที่จะเป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One way communication) ซึ่งแม้ว่าจะสามารถกระทำได้รวดเร็ว แต่จะมีผลน้อยกว่าในด้านประสิทธิภาพ เพราะทั้งผู้ส่งและผู้รับไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร (The communication process)

โดยทั่วไปแล้วการติดต่อสื่อสารจะมีองค์ประกอบ 4 ส่วน (Haimann, Scott, and Connor,1985)ได้แก่ 1) ผู้ส่ง ในการติดต่อสื่อสารผู้ส่งมีหน้าที่แปล(Translation) ข่าวสาร (Massage) เพื่อส่งผ่านช่องทาง (Channel) ไปยังผู้รับ ผู้ส่งจะต้องใช้ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills)เพื่อใช้ในการแปลข่าว ข่าวที่ต้องการส่งอาจจะเป็นรูปภาพ (Pictures) การแสดงออกหรือการกระทำ (Actions) หรือถ้อยคำ (Words) ข่าวสารที่เป็นรูปภาพได้แก่ แผนภูมิ แผนผัง โปสเตอร์ รูปถ่ายภาพเขียน สไลด์ เป็นต้น ข่าวสารที่มีลักษณะเป็นการแสดงออก หรือการกระทำได้แก่ กิริยาท่าทางการจับมือ (Handshake) การยักไหล่ การยิ้ม เป็นต้น ส่วนข่าวสารที่เป็นถ้อยคำ ได้แก การพูด การออกคำสั่ง ด้วยวาจา การใช้ลายลักษณ์อักษร เป็นต้น 2) ผู้รับการรับ (Reception) ข่าวสารของผู้รับโดยการมองเห็น (Seeing) การได้ยิน (Hearing)และการอ่าน (Reading)หลังจากนั้นจะแปลความหมาย(Interpretation) โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก เจตคติ การรับรู้ และทักษะเช่นเดียวกับผู้ส่งที่ใช้ในการแปล (Translation) ข่าวสาร 3) ผลย้อนกลับ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับการที่ผู้รับข่าวสารอย่างเข้าใจถูกต้องตามเจตนารมณ์ของผู้ส่งการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง หรือการสนทนาแบบตัวต่อตัว ผู้ส่งจะสามารถประเมินผลย้อนกลับจากผู้รับได้ในทันที (Instant feedback) โดยการซักถามการให้ผู้รับอธิบาย หรือทบทวนข่าวสาร นอกจากนั้นผู้ส่งจะสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับได้จากกิริยาท่าทาง สีหน้าและแววตา เป็นต้น ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว การตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับได้ผลการรับข่าวสาร อาจจะได้ข่าวสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของผู้ส่งและผู้รับรวมทั้งช่องทางในการติดต่อสื่อสารอีกด้วย

ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ในการติดต่อสื่อสารผู้และผู้รับจะต้องใช้ภูมิหลังของตนเองซึ่งได้แก่ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก เจตคติและการรับรู้ ที่จะใช้ในการส่ง และการรับข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือทักษะ

ผู้ส่งข่าวสารควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ 6 ประการ (Reitz and Jewell,1985) คือ

1) การรู้จักเวลาในการติดต่อสื่อสาร (Knowing when to communicate) ผู้บริหารจะใช้เวลาส่วนมากในการติดต่อสื่อสาร การรู้จักว่าเวลาใดควรส่งข่าวสาร หรือเวลาใดไม่ไม่ควรส่งข่าวสารนับว่าเป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่ง

2) การเลือกผู้รับข่าวสาร (Choosing the receiver of message) ผู้ส่งจะต้องเลือกว่าข่าวสารประเภทใดควรจะส่งให้บุคคลประเภทใด ระดับใด ข่าวสารที่ส่งไปมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้รับหรือไม่

3) การเลือกรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร(Choosing a from of communication) เมื่อมีข่าวสารที่จะส่งไปยังผู้รับผู้ส่งจะต้องพิจารณาว่าควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ (Verbal communication) หรืออาจจะเป็นแบบปากเปล่า (Oral communication) หรือแบบใช้ลายลักษณ์อักษร (Written communication) ในบางครั้งอาจจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำ (Nonverbal communication) เช่น การใช้อากัปกิริยาสีหน้าท่าทาง เป็นต้น ผู้ส่งจะต้องปรับปรุงแบบการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับและจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการส่งข่าวสารให้ชัดเจน

4) การเลือกจังหวะในการติดต่อสื่อสาร (Timing the communication) ในบางครั้งจังวะเวลาในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญ เช่น ขณะที่มีเสียงรบกวน ผู้คนหนาแน่นสับสนวุ่นวายสภาพทางร่างกายและจิตใจไม่เหมาะสม (การเจ็บป่วย ความวิตกกังวล อารมณ์โกรธ เป็นต้น) ผู้ส่งข่าวจะต้องรู้จักเลือกจังหวะที่เหมาะสม

5) การอธิบายข่าวสารอย่างชัดเจน (Expressing the massage clearly) การใช้ภาษาที่กะทัดรัดเข้าใจง่าย การหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์เทคนิค คำศัพท์ที่ต้องแปลความหมาย การระบุจุดเน้นที่ตรงประเด็น การให้ผู้รับทบทวนหรืออธิบายความเข้าใจต่อข่าวสาร ซึ่งที่กล่าวมาเหล่านี้จะช่วยให้ข่าวสารชัดเจนขึ้น นอกจากนั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่งผู้ส่งไม่ควรคาดหวังภูมิหลังของผู้รับไว้สูงเกินไปโดยคาดว่าผู้รับคงเข้าใจข่าวสารที่ส่งไป

6) การเข้าใจสภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในติดต่อสื่อสาร เช่น ความไว้วางใจกัน ความเปิดเผยของบุคคล การป้องกันตนเองหรือการไม่ยอมรับในบางสิ่งบางอย่างของแต่ละบุคคลจะมีผลต่อการติดต่อสื่อสาร ผู้ส่งจะต้องสังเกตปรากฏการณ์เหล่านี้ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการติดต่อสื่อสาร

ทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้รับที่สำคัญมี 3 ประการ

1) ความสามารถในการฟัง (Listening) การสื่อสารทางวาจา เช่น การสนทนาการประชุม การอภิปราย การรับคำสั่งจะต้องอาศัยการฟังที่สามรถจับประเด็นสำคัญให้ได้ รวมทั้งความสนใจและการตั้งใจฟัง จะช่วยให้ผู้รับได้รับข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจน

2) ความสามารถในการอ่าน (Reading) ทักษะในการอ่านจำเป็นอย่างมากในการรับข่าวสารประเภทที่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ว่าจะเป็นจดหมาย บันทึก รายงาน เป็นต้น การจับประเด็นสำคัญการตีความหรือการแปลความหมายจะต้องใช้ความสามารถและภูมิหลังของผู้อ่านอย่างมาก ดังนั้น การอ่านอย่างตั้งใจและอย่างมีพินิจพิเคราะห์จะช่วยได้มาก

3) ความสามารถในการมองเห็น (Seeing) ในการอ่าน การฟัง การดูรูปภาพแผนภูมิ แผนผัง แผนที่ แบบแปลน การสังเกต กิริยาท่าทางหรือการแสดงออกที่เป็นข่าวสารจากผู้ส่ง ผู้รับจะต้องใช้สายตา การสังเกต การวิเคราะห์ และการพิจารณา จึงจะสามารถเข้าใจข่าวสารได้ดังนั้นผู้รับจะต้องฝึกทักษะในการมองเห็นโดยใช้ภูมิหลัง ใช้สภาพการณ์ และสิ่งแวดล้อมประกอบเข้าด้วยกันจึงจะสามารถแปลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง

การจูงใจ(Motivation) หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ

ทฤษฎีการจูงใจเบื้องต้น

1) ทฤษฎีของมาสโลว์ กล่าวว่า มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรนเพื่อต่อสู้สู่จุดมุ่งหมายของตนเองเนื่องจากการที่มนุษย์มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการที่จะได้รับการตอบสนองถึงขั้นไหนย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคล ลำดับขั้นความต้องการพื้นฐาน สามารถแบ่งได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

ขั้นที่ 3 ความต้องการการยอมรับทางสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคล

2) ทฤษฎีการบริหารของ McGreger กล่าวว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นย่อมอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารหรือผู้นำที่จะมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและ McGreger ยังได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนออกเป็น 2 แบบ กล่าวคือ ทฤษฎี (X) แ ละทฤษฎี (Y) ดังตาราง (Pugh D.S., 1982 : 305-317อ้างถึงใน นิรมล กิติกุล, 2545 : 40)

ทฤษฎี X	**ทฤษฎี Y**
1. มนุษย์ไม่มีความจริงใจ	1. มีความจริงใจ
2.มีความเกียจคร้านชอบทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้	2.ทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย
3. หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบ	3. มีความรับผิดชอบในหน้าที่
4. ไม่สนใจว่าจะทำงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่	4. มีความปรารถนาที่จะให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย
5. ไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้	5. รู้จักควบคุมพฤติกรรมของตนเอง
6. ไม่สนใจว่าองค์การต้องการอะไร	6. ต้องการให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
7. ต้องการการควบคุมอย่างใกล้ชิด	7. ไม่ชอบการควบคุมบังคับ
8. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ	8.รับผิดชอบต่อการตัดสินใจภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย
9. ไม่ฉลาดนัก	9.เป็นคนฉลาด

ตารางที่ 2-6 แสดงถึงพฤติกรรมของคนตามทฤษฎี Mc Greger

ที่มา : นิรมล กิติกุล (2545 : 40)

แม็กเกรเกอร์ ได้เสนอแนะ ถ้ามองคนมีลักษณะเหมือนสมมุติฐานตาม ทฤษฎี X จะต้องบริหารแบบเผด็จการ ให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลทางเศรษฐทรัพย์ แต่จะมองคนมีลักษณะเหมือนสมมุติฐานตามทฤษฎี Y จะต้องบริหารแบบประชาธิปไตย ให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลทางใจการมองคนเป็นลักษณะทฤษฎี X เต็ม 100 เปอร์เซ็นต์ หรือทฤษฎี Y เต็ม 100 เปอร์เซ็นต์ย่อมเป็นไปได้ยาก คนเรามักจะมีลักษณะผสมผสานระหว่าง ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนั้น จึงคิดทฤษฎี Z ซึ่งมีสาระสำคัญ (สุวกิจ ศรีปัดถา 2531 : 64-65) ดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการที่จะทำงาน
2. คนทุกคนเปิดโอกาสที่จะรับทั้งความดีความชั่ว
3. สถานการณ์ต่าง ๆ เป็นสิ่งบังคับให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปได้
4. คนจะปฏิบัติงานด้วยเหตุผล โดยเหตุผลจะเป็นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงาน
5. การช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นปฏิสัมพันธ์เบื้องต้นของคน
6. การปฏิสัมพันธ์เป็นหน่วยย่อยที่สำคัญที่สุดในหน่วยงานของคน
7. คนจะมองอะไรในแง่ดีหรือร้ายนั้นอยู่กับจุดมุ่งหมายในการมองของเขา

ทฤษฎี Z มีหลักการสำคัญว่า คนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งมีความรู้สึกนึกคิดความเชื่อพฤติกรรม ยศ เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของคน ได้แก่ โอกาส สถานการณ์ ความชำนาญ ความสามารถทางกายและทางสมองลักษณะของงานที่ทำ ฯลฯ

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์เบิกซ์ เชื่อว่ามนุษย์ย่อมมีความต้องการเหมือนๆกัน ตราบใดที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่เรื่อยไป แต่ถ้าความการได้รับความตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้านปริมาณความต้องการระดับต่ำ ค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะไม่มีขีดจำกัด จากทฤษฎีสองปัจจัย มีความแตกต่างกันดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยนี้เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือทำงานอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับงานได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะงานท้าทายและความรับผิดชอบในงาน

2) ปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยนี้ไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นและไม่ใช่ปัจจัยจูงใจในการเพิ่มผลผลิต แต่เป็นปัจจัยเบื้องต้นเท่านั้น ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าจ้างเงินเดือน นโยบายของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สภาพของงาน บริหารจัดการ

5.7 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Caring & Developing others)หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วม ในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและ ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนา ในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่1 การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นเรื่องของความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหา ให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนางานในรูปแบบต่าง ๆ (จีระ งอกศิลป์, 2550 : 175-176)

ความหมายการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาบุคลากร เป็นหัวใจสำคัญในบริหารและการจัดการศึกษา ปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารหรือ 4 Ms คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ดำเนินการให้งานทุกอย่างบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรมี 3 องค์ประกอบ

1) การพัฒนาวิชาชีพ (มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ)

2) การพัฒนาทางกายหรือการพัฒนาบุคลิกภาพ

3) การพัฒนาทางจิตใจ หรือการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม (จิตใจ อารมณ์สังคม หรือด้าน E.Q คุณธรรมของผู้บริหาร)

บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากร

1) การคำปรึกษา

2) การจัดกิจกรรม

การให้คำปรึกษา หมายถึง กระบวนการช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

ประเภทของการให้คำปรึกษา มี 2 ประเภท ได้แก่ การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลและการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่ม

การให้คำปรึกษาควรคำนึงถึง บรรยากาศต้องเป็นกันเอง เป็นเอกเทศเป็นที่น่าไว้วางใจเป็นนักฟังที่ดี มีความจริงใจไม่เสแสร้ง เสนอแนะให้หรือช่วยเหลือให้เขาแก้ปัญหาด้วยตัวของเขาเอง

การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ทำได้หลายวิธี เช่น การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การจัดอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน การศึกษาเอกสารทางวิชาการ การสอนงาน การนิเทศงาน การให้มีส่วนร่วมในการทำงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ การพัฒนางาน การสรุป

รายงาน เป็นต้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1) เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นผู้นำที่ทันสมัยและมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าส่งเสริมให้เกิดการสร้างความไวเนื้อเชื้อใจกันในองค์การการปรับเปลี่ยน ความคิด ค่านิยมส่วนบุคคล และวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้อต่อการ เปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจร่วมกันต่อนิยามคำว่า การเรียนรู้ ที่แท้จริง มีส่วนร่วมเสริมสร้างการบริหารองค์ความรู้ในองค์การสำรวจมาตรฐานและแนวปฏิบัติเชิงจริยธรรมของตนอยู่เสมอ มีบทบาทอย่างแข็งขันในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.8 การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทาง การพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อ การพัฒนางาน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

****

แบบสอบถามเรื่อง
การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลกระทรวงศึกษาธิการ
เพื่อรองรับประเทศไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

ที่จัดรูปแบบ: แบบอักษร: (ค่าเริ่มต้น) TH SarabunPSK, แบบอักษรภาษาที่ซับซ้อน: TH SarabunPSK

ที่จัดรูปแบบ: แบบอักษร: (ค่าเริ่มต้น) TH SarabunPSK, แบบอักษรภาษาที่ซับซ้อน: TH SarabunPSK

ที่จัดรูปแบบ: แบบอักษร: (ค่าเริ่มต้น) TH SarabunPSK, แบบอักษรภาษาที่ซับซ้อน: TH SarabunPSK

ที่จัดรูปแบบ: แบบอักษร: (ค่าเริ่มต้น) TH SarabunPSK, แบบอักษรภาษาที่ซับซ้อน: TH SarabunPSK

ที่จัดรูปแบบ: แบบอักษร: (ค่าเริ่มต้น) TH SarabunPSK, แบบอักษรภาษาที่ซับซ้อน: TH SarabunPSK

ที่จัดรูปแบบ: แบบอักษร: (ค่าเริ่มต้น) TH SarabunPSK, แบบอักษรภาษาที่ซับซ้อน: TH SarabunPSK

ที่จัดรูปแบบ: แบบอักษร: (ค่าเริ่มต้น) TH SarabunPSK, แบบอักษรภาษาที่ซับซ้อน: TH SarabunPSK

ที่จัดรูปแบบ: แบบอักษร: (ค่าเริ่มต้น) TH SarabunPSK, แบบอักษรภาษาที่ซับซ้อน: TH SarabunPSK

แบบสอบถาม

การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลกระทรวงศึกษาธิการ

เพื่อรองรับประเทศไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

คำชี้แจง

❶ **สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้อนุมัติให้ดำเนินการวิจัยเรื่อง** การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลกระทรวงศึกษาธิการเพื่อรองรับประเทศไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน **วัตถุประสงค์**ของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล และศึกษาองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกระทรวงศึกษาธิการในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษา เพื่อรองรับการเปิดเสรีร่วมกับกลุ่มประชาคมอาเซียน

❷ **ผู้ตอบแบบสอบถาม** ได้แก่

2.1 ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.2 ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.3 ~~และ~~ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ~~กศน.~~จังหวัด

❸ **องค์ประกอบของแบบสอบถาม** มี 4 ตอน ได้แก่

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล

4.3 สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

4.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

❹ **ความหมาย**

1. **การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับประเทศไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน** หมายถึง สภาพที่เตรียมพร้อมในการปฏิบัติหรือดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากรตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รวมทั้งสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 (คศ.2015) ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และความมั่นคง

2. หน่วยงานต้นสังกัด หมายถึง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรณี สพป. และ สพม.)

สำนักงาน กศน. (กรณี สำนักงาน กศน.จังหวัด)

ที่จัดรูปแบบ: แบบอักษร: (ค่าเริ่มต้น) TH SarabunPSK, แบบอักษรภาษาที่ซับซ้อน: TH SarabunPSK

ที่จัดรูปแบบ: ช่องว่าง ก่อน: 0 พ.

ที่จัดรูปแบบ: ช่องว่าง ก่อน: 0 พ.

ที่จัดรูปแบบ: แบบอักษร: (ค่าเริ่มต้น) TH SarabunPSK, แบบอักษรภาษาที่ซับซ้อน: TH SarabunPSK

ที่จัดรูปแบบ: สีแบบอักษร: อัตโนมัติ

3. ผู้บังคับบัญชาหมายถึง

เลขาธิการ สพฐ. (กรณี สพป. และ สพม.)

เลขาธิการ กศน. (กรณี สำนักงาน กศน.จังหวัด)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่จัดรูปแบบ: ขีดเส้นใต้

1. หน่วยงานต้นสังกัดของผู้ตอบ
   - ○ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
   - ○ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม
   - ○ ผู้อำนวยการสำนัก
   - ○ รองผู้อำนวยการ~~/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ~~
3. ระดับการศึกษา
   - ○ ปริญญาตรี ○ ปริญญาโท ○ ปริญญาเอก
4. เพศ
   - ○ ชาย ○ หญิง

ที่จัดรูปแบบ: การเยื้อง: ซ้าย: 0 ซม.

ตอนที่ 2 การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล

ที่จัดรูปแบบ: ขีดเส้นใต้

คำชี้แจง

1. กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ตามความเห็นของท่าน ลงในช่องระดับการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานท่าน
2. **ความหมาย** ของระดับการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
   - 1 หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอยู่ใน**ระดับน้อยมาก**
   - 2 หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอยู่ใน**ระดับน้อย**
   - 3 หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอยู่ใน**ระดับปานกลาง**
   - 4 หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอยู่ใน**ระดับมาก**
   - 5 หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอยู่ใน**ระดับมากที่สุด**

ประเด็นพิจารณา	ระดับการปฏิบัติตามด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานท่าน				
	5	4	3	2	1
มิติที่❶ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์					
1. หน่วยงานต้นสังกัดมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					
~~2~~2. หน่วยงานต้นสังกัดมี~~ส่วนราชการของท่านมีการสื่อสารอย่างชัดเจนในเรื่อง~~ การวางแผนพัฒนาบุคลากร~~ตลอดจนการ~~เพื่อเตรียมกำลังคนให้สอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน~~ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ~~					
3. หน่วยงานต้นสังกัดมีการประชุมผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					

ประเด็นพิจารณา	ระดับการปฏิบัติตาม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานท่าน				
	5	4	3	2	1
4~~3~~. หน่วยงานต้นสังกัด~~ส่วนราชการ~~มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในประชาคมอาเซียน~~ที่เน้นเรื่องคุณธรรม ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า~~					
5~~4~~. หน่วยงานต้นสังกัด~~ปัจจุบันหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่~~มีกำลังคนที่มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ๆ ในภูมิภาคอาเซียนในจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจ					
6~~6~~. ~~ส่วนราชการของท่าน~~หน่วยงานต้นสังกัดมีแผนการพัฒนาข้าราชการทุกระดับที่ชัดเจน เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่พร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน~~ทั้งในปัจจุบันและอนาคต~~					
7~~7~~. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วยงานต้นสังกัด~~ส่วนราชการ~~ให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคนที่เหมาะสมกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน~~ทิศทางขององค์กรเพื่อให้กำลังคนสร้างผลงานที่ดีกว่าเดิม~~					
~~8. ส่วนราชการของท่านมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง (Talent)~~					
~~9. ส่วนราชการของท่านมีการสรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ กลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง (Talent) อย่างเหมาะสม~~					
~~0~~8 หน่วยงานต้นสังกัด~~ส่วนราชการ~~มีการเตรียมความพร้อมในด้าน~~ความรู้ ทักษะ~~การบริหารทรัพยากรบุคคล~~ และสมรรถนะ~~เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้แก่ข้าราชการเพื่อการดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และบริหาร					
9~~1~~. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วยงานต้นสังกัด~~ส่วนราชการ~~เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับข้าราชการ~~ทั้งใน~~ในเรื่องการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน~~ราชการและพฤติกรรมการทำงาน~~					
10~~2~~. ท่านมีความศรัทธาในผู้บริหารระดับสูงใน~~ส่วนราชการ~~หน่วยงานต้นสังกัดกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					
11.หน่วยงานต้นสังกัดให้ทุนการศึกษา ทุนวิจัย และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นเครือข่ายอาเซียน					
12.หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมการผลิตสื่อและรายการเพื่อพัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และภาษาเพื่อนบ้าน					
13.หน่วยงานต้นสังกัดสร้างมาตรการแรงจูงใจให้หน่วยงานที่พัฒนาบุคลากรในด้านภาษา					
14.หน่วยงานต้นสังกัดจัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากรสู่อาเซียน เพื่อสนับสนุน					

ประเด็นพิจารณา	ระดับการปฏิบัติตาม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของหน่วยงานท่าน				
	5	4	3	2	1
โครงการของหน่วยงานและสถานศึกษา					
15. หน่วยงานของท่านมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสารและเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียนเพื่อสร้างความตระหนัก					
16 หน่วยงานของท่านมีการจัดทำสิ่งพิมพ์/เว็บไซต์/สัมมนา/จัดทำคลังความรู้เรื่องอาเซียนเพื่อการสื่อสารอย่างชัดเจน					
17. หน่วยงานของท่านมีการปลูกฝังเรื่องความเป็นไทยพร้อม ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธ์ เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันในประชาคมอาเซียนอย่างสมานฉันท์					
17. หน่วยงานของท่านมีกำลังคนที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท ภารกิจเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
มิติที่❷ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล					
1. หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของในหน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการของมีการให้บริการที่ดี ถูกต้อง และรวดเร็วเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					
2. หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต้นสังกัดมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับอาเซียนเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล					
3~~2~~.การตัดสินใจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เช่นการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนราชการของห่อยู่บนพื้นฐานของการใช้ข้อมูล สารสนเทศ					
4. ~~3. ท่านเห็นว่าส่วนราชการ~~หน่วยงานต้นสังกัดใช้งบประมาณ ค่าใช้จ่าย ในการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการด้านภาษาอังกฤษ ภาษาของกลุ่มอาเซียน ~~ในหลักสูตรที่~~เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการอย่างแท้จริง					
~~4. หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของท่าน มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล~~					
มิติที่ ❸ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล					
1. งานที่ท่านปฏิบัติท้าทายและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน~~ของท่าน~~					

ประเด็นพิจารณา	ระดับการปฏิบัติตาม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานท่าน				
	5	4	3	2	1
2. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านปฏิบัติมีมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของหน่วยงาน					
3. ผู้บังคับบัญชาในส่วนราชการของท่านจะเปิดโอกาสให้ท่านเสมอในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการเกี่ยวกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					
4. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในส่วนราชการนี้					
5. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงและรับฟังเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านและเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้ด้วย 6. เมื่อการทำงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือมีปัญหาในการทำงาน ท่านจะได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อการแก้ไขและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ					
6. เมื่อการทำงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือมีปัญหาในการทำงาน ท่านจะได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อการแก้ไขและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ 74. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับอาเซียนการพัฒนาและเรียนรู้เสมอ					
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนในการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมอาเซียน					
7. ส่วนราชการหน่วยงานต้นสังกัดจัดให้มีการทำวิจัยและพัฒนาร่วมกันเกี่ยวกับประเทศในกลุ่มอาเซียน					
8 ส่วนราชการหน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน/ ศึกษาดูงาน/ การเข้าร่วมประชุม/การพัฒนาความร่วมมือ ในกลุ่มประเทศอาเซียน					
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ท่านอย่างเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ					
9.หน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ดียิ่งขึ้น					
10.ท่านได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับอาเซียนจากหน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
11. หน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการมีระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับอาเซียนที่เป็นประโยชน์ โดยท่านสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
12. หน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ข้าราชการมีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					
13. ส่วนราชการของท่านกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน					

ประเด็นพิจารณา	ระดับการปฏิบัติตาม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานท่าน				
	5	4	3	2	1
และการเลื่อนเงินเดือนที่มีความชัดเจน					
14. ส่วนราชการของท่านประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน					
153. หน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการกำหนดตัวชี้วัดและหรือเป้าหมายการทำงานของข้าราชการที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุผลเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ					
16. ในหน่วยงานของท่านตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการทำงานที่ตั้งขึ้นสามารถจำแนกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
17. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านมีการแนะนำและสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
18. ท่านเห็นว่าผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และดีมากในส่วนราชการของท่านมีความเหมาะสม					
149. ท่านได้รับการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ					
มิติที่ ❹ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล					
1. หน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการพร้อมชี้แจงข้อคับข้องใจของข้าราชการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					
2. ท่านเห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบในส่วนราชการของท่านยึดหลักผลงาน คุณธรรม และความรู้ความสามารถโดยไม่คำนึงถึงความเป็นพรรคพวกกัน					
23. บุคลากรข้าราชการส่วนใหญ่ในหน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการยึดแนวทาง “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” มากกว่า “ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร”					
34. หน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการใช้กฎ ระเบียบ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างตรงไปตรงมาเอื้อต่อการการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					
45. ข้าราชการในหน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการสามารถเข้าถึงช่องทางการอุทธรณ์และร้องทุกข์ความเสมอภาคต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้โดยเชื่อมั่นว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อตนเอง					
56. หน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการมีกลไกการดำเนินการเพื่อตรวจสอบเรื่องราวการร้องทุกข์อย่างอิสระและทันการณ์					

ประเด็นพิจารณา	ระดับการปฏิบัติตาม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานท่าน				
	5	4	3	2	1
มิติที่ ❺ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน					
1. หน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการจัดสภาวะแวดล้อมในการทำงาน อาทิ แสง เสียง อุณหภูมิและสาธารณูปโภคต่างๆที่เอื้อต่อการทำงานของข้าราชการทุกระดับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					
2.- หน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการมีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่มุ่งเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่ตรงกับความต้องการของข้าราชการ					
3. ความสัมพันธ์ระหว่างท่านเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นนๆ เป็นไปอย่างมีมิตรภาพ ให้เกียรติและไมตรีจิตต่อกันสอดคล้องการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					
4. หน่วยงานต้นสังกัดส่วนราชการให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม และนันทนาการต่างๆ เช่นการแข่งกีฬา การทำกิจกรรมนอกสถานที่ร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรเกี่ยวกับการการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					

ตอนที่ 3 สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

คำชี้แจง

1. กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ตามความเห็นของท่าน ลงในช่องระดับสมรรถนะของท่านที่เป็นจริง และระดับสมรรถนะของท่านที่คาดหวัง
2. **ความหมาย** ของระดับสมรรถนะของท่านที่เป็นจริง

1 หมายถึง ท่านมีระดับสมรรถนะอยู่ใน**ระดับน้อยมาก หรือ** ระดับสมรรถนะของท่านที่คาดหวังระดับน้อยมาก

2 หมายถึง ท่านมีระดับสมรรถนะอยู่ใน**ระดับน้อย หรือ** ระดับสมรรถนะของท่านที่คาดหวังระดับน้อย

3 หมายถึง ท่านมีระดับสมรรถนะอยู่ใน**ระดับปานกลาง หรือ** ระดับสมรรถนะของท่านที่คาดหวังระดับปานกลาง

4 หมายถึง ท่านมีระดับสมรรถนะอยู่ใน**ระดับมาก หรือ** ระดับสมรรถนะของท่านที่คาดหวังระดับมาก

5 หมายถึง ท่านมีระดับสมรรถนะอยู่ใน**ระดับมากที่สุด หรือ** ระดับสมรรถนะของท่านที่คาดหวังระดับมากที่สุด

ที่จัดรูปแบบ: แบบอักษร: (ค่าเริ่มต้น) TH SarabunPSK, แบบอักษรภาษาที่ซับซ้อน: TH SarabunPSK

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะของท่านที่เป็นจริง					ระดับสมรรถนะของท่านที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
~~❶ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)~~										
~~1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์~~										
❶ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ~~2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน~~										
1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานด้านอาเซียน										
❷ การบริการที่ดี										
~~3. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง~~										
~~❷ การบริการที่ดี (Service mind)~~										
~~1~~2. การปรับปรุงระบบบริการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน										
~~2~~3. การสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานด้านอาเซียน										
❸ การพัฒนาตนเอง										

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะของท่านที่เป็นจริง					ระดับสมรรถนะของท่านที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
~~❸ การพัฒนาตนเอง (Self – development)~~										
~~1~~4. การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่นๆ										
~~2~~5. การรวบรวมและประมวลความรู้เกี่ยวกับอาเซียนในการพัฒนาหน่วยงาน~~องค์กร~~และวิชาชีพ										
6~~3~~ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านอาเซียน~~วิชาการ~~ในหมู่เพื่อนร่วมงาน										
❹การทำงานเป็นทีม										
~~❹การทำงานเป็นทีม (Teamwork)~~										
7~~1~~ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับอาเซียนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา~~เพื่อนร่วมงาน~~										
~~2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม~~										
~~3~~8 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์อาเซียน~~และกลุ่มคนที่หลากหลาย~~										
❺การวิเคราะห์และสังเคราะห์										
~~❺การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical thinking)~~										
9~~1~~ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ความต้องการของการปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียน~~งาน~~และเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหางานใน ความรับผิดชอบ										
~~2 ความเหมาะสมของแผนงาน / โครงการในความรับผิดชอบ~~										
10.~~3~~ การใช้ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน										
❻ การสื่อสารและจูงใจ										
~~❻ การสื่อสารและจูงใจ (Communication & Influencing)~~										
11. ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ										

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะของท่านที่เป็นจริง					ระดับสมรรถนะของท่านที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12. ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี										
13. ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร										
❼การพัฒนาศักยภาพบุคลากร										
~~**❼การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Caring & Developing others)**~~										
14. การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับอาเซียน										
15~~2~~. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับอาเซียน										
16~~3~~. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร ด้านอาเซียน										
17.~~4~~ การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนในรูปแบบต่าง ๆ										
❽ การมีวิสัยทัศน์										
~~**❽การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)**~~										
18. การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน~~องค์กร~~เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน										
19.~~2~~ ความทันสมัย~~และสร้างสรรค์~~ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและ ความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อรองรับการเป็น										

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะของท่านที่เป็นจริง					ระดับสมรรถนะของท่านที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ประชาคมอาเซียน~~องค์กรที่สังกัด~~										
❾ ภาษาอังกฤษ										
~~3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์~~										
~~4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป~~										
20. ทักษะการฟังภาษาอังกฤษ										
21. ทักษะการพูดภาษาอังกฤษ										
22. ทักษะการอ่านภาษาอังกฤษ										
23. ทักษะการเขียนภาษาอังกฤษ										
❿ ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน										
24. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนและความสำคัญ										
25. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับประเทศต่าง ๆในอาเซียน										
26. ความเข้าใจด้านวัฒนธรรมของประเทศในกลุ่มอาเซียน										
27. ความรู้ความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันของคนในกลุ่มอาเซียน										
28. ความรู้และความเข้าใจเรื่องผลกระทบ ปัญหา และสิ่งแวดล้อม										
❶❶ เทคโนโลยี										
29. การใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานเพื่อนำไปใช้ประกอบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ										
30. การใช้ไอซีทีเพื่อการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีจรรยาบรรณที่ดีและมีประสิทธิภาพ										
31. การเข้าถึงสารสนเทศ การประเมินสารสนเทศที่ได้ และการนำ										

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะของท่านที่เป็นจริง					ระดับสมรรถนะของท่านที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
สารสนเทศไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
32. การใช้ไอซีทีเพื่อการจัดการเอกสารต่างๆ อย่างเป็นระบบ และมีความสะดวกในการค้นคืนเอกสารต่างๆ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ										
33 การใช้ไอซีทีเพื่อการนำเสนอข้อมูลอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยใช้โปรแกรมพรีเซ็นเทชั่น การนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง หรือ แผนภูมิ เป็นต้น										
34. การใช้ไอซีทีเพื่อจัดการข้อมูลหรือสารสนเทศ โดยจัดทำหรือดัดแปลงให้อยู่ในรูปของดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้งานต่างๆ ได้ในภายหลัง										
35. การคัดสรรหรือการประยุกต์ไอซีทีที่หลากหลายมาใช้งานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ มีประสิทธิภาพ										

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

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