บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

จากการตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับประเทศไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน โดยแบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 องค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน

1. พัฒนาการของประชาคมอาเซียนและความสำคัญ
2. นโยบายและกลไกด้านการศึกษาของอาเซียน
3. กรณีศึกษาจากสหภาพยุโรป และนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศในอาเซียน
4. ภาพคนไทยที่ต้องการสู่ประชาคมอาเซียน

ตอนที่ 2 นโยบายด้านการศึกษาปัจจุบันของไทยในการเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน

1. นโยบายด้านการศึกษาปัจจุบันของไทยในการเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน
2. ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาศักยภาพ ความพร้อมของคนไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

ตอนที่ 3 การเตรียมความพร้อม

1. ความพร้อม
2. องค์ประกอบของความพร้อม
3. การเตรียมความพร้อมทรัพยากรบุคคลในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน
4. แนวทางในการเตรียมความพร้อมของประเทศไทย

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
2. ประวัติความเป็นมาของการบริหารงานบุคคล
3. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
4. เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน
6. มาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์มาตรฐานสากล การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตอนที่ 6 สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ
2. ความหมายของสมรรถนะ
3. ประเภทของสมรรถนะ
4. องค์ประกอบของสมรรถนะ
5. วิธีการกำหนดสมรรถนะ
6. สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

7. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ตามกรอบของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

1. วัตถุประสงค์ของของเทคนิค Factor Analysis
2. ประโยชน์
3. ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ
4. ขั้นตอนการวิเคราะห์ของเทคนิค Factor Analysis

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อม
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้
3. งานวิจัยเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

ตอนที่ 1 องค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน และแนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงสู่ประชาคมอาเซียน

1. พัฒนาการของประชาคมอาเซียนและความสำคัญ

ความสำคัญ

AEC หรือ Asean Economics Community คือการรวมตัวของชาติใน Asean 10 ประเทศ โดยมี ไทย, พม่า, ลาว, เวียดนาม, มาเลเซีย, สิงคโปร์, อินโดนีเซีย, ฟิลิปปินส์, กัมพูชา, บรูไน เพื่อที่จะให้มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกัน จะมีรูปแบบคล้ายๆ กลุ่ม Euro Zone จะทำให้มีผลประโยชน์อำนาจต่อรองต่างๆ กับคู่ค้าได้มากขึ้น และการนำเข้า ส่งออกของชาติในอาเซียนก็จะเสรี ยกเว้นสินค้าบางชนิดที่แต่ละประเทศอาจจะขอไว้ไม่ลดภาษีนำเข้า

Asean จะรวมตัวเป็น ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและมีผล ณ วันที่ 1 มกราคม 2558 ณ วันนั้นจะทำให้ภูมิภาคนี้เปลี่ยนไปอย่างมากอย่างที่คิดไม่ถึง

AEC Blueprint หรือแนวทางที่จะให้ AEC เป็นไปคือ 1. การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน 2.การเป็นภูมิภาคที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง 3. การเป็นภูมิภาคที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน 4. การเป็นภูมิภาคที่มีการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก โดยให้แต่ละประเทศใน AEC ให้มีจุดเด่นต่างๆ ดังนี้

พม่า : สาขาเกษตรและประมง

มาเลเซีย : สาขาผลิตภัณฑ์ยาง และสาขาสิ่งทอ

อินโดนีเซีย : สาขาภาพยนต์และสาขาผลิตภัณฑ์ไม้

ฟิลิปปินส์ : สาขาอิเล็กทรอนิกส์

สิงคโปร์ : สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาสุขภาพ

ไทย : สาขาการท่องเที่ยว และสาขาการบิน (ประเทศไทยอยู่ตรงกลาง ASEAN)

การเปลี่ยนแปลงที่จะเห็นได้ชัดๆใน AEC โดยอธิบายสรุป เช่น

- การลงทุนแบบเสรี คือ ใครจะลงทุนที่ไหนก็ได้ และการลงทุนด้านการศึกษาที่มีการเปิดโรงเรียนข้ามประเทศ

- ไทยจะเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว และการบินเพราะว่าอยู่กลาง Asean และไทยเด่นในเรื่องการจัดการประชุมต่างๆ, การแสดงนิทรรศการ, ศูนย์กระจายสินค้า และยังเด่นเรื่องการคมนาคมอีกด้วย เนื่องจากอยู่ตรงกลางอาเซียน และการบริการด้านการแพทย์และสุขภาพจะเติบโตอย่างมากเช่นกันเพราะจะผสมผสานส่งเสริมกันกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (ค่าบริการทางการแพทย์ต่างชาติจะมีราคาสูงมาก)

- การค้าขายจะขยายตัวอย่างน้อย 25% ในส่วนของอุตสาหกรรมบางอย่าง เช่น รถยนต์, การท่องเที่ยว, การคมนาคม, แต่อุตสาหกรรมที่น่าห่วงของไทยคือ ที่ใช้แรงงานเป็นหลักเช่น ภาคการเกษตร, ก่อสร้าง, อุตสาหกรรมสิ่งทอจะได้รับผลกระทบ เนื่องจากฐานการผลิตอาจย้ายไปประเทศที่ผลิตสินค้าทดแทนได้เช่นอุตสาหกรรมสิ่งทอ โดยผู้ลงทุนอาจย้ายฐานการผลิตจากประเทศไทยไปยังประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่า เนื่องด้วยบางธุรกิจไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะมากนัก ค่าแรงจึงถูก

- เรื่องภาษาอังกฤษจะเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก เนื่องจากจะมีคนอาเซียน เข้ามาอยู่ในไทยมากมายไปหมด และมักจะพูดภาษาไทยไม่ค่อยได้ แต่จะใช้ภาษาอังกฤษ (AEC มีมาตรฐานแจ้งว่าจะใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางใน AEC) ส่วนสิ่งแวดล้อมนั้น ป้ายต่างๆ หนังสือพิมพ์, สื่อต่างๆ จะมีภาษาอังกฤษมากขึ้น และจะมีโรงเรียนสอนภาษามากมาย หลากหลายหลักสูตร

- การค้าขายบริเวณชายแดนจะคึกคักอย่างมากมาย เนื่องจาก ด่านศุลกากรชายแดนอาจมีบทบาทน้อยลงมาก แต่จะมีปัญหาเรื่องยาเสพติด และปัญหาสังคมตามมาด้วย

- ประเทศไทยจะไม่ขาดแรงงานที่ไร้ฝีมืออีกต่อไปเพราะแรงงานจะเคลื่อนย้ายเสรี จะมี ชาวพม่า, ลาว, กัมพูชา เข้ามาทำงานในไทยมากขึ้น แต่คนเหล่านี้ก็จะมาแย่งงานคนไทยบางส่วนด้วยเช่นกัน และยังมีปัญหาสังคม, อาชญากรรม จะเพิ่มขึ้นอีกด้วย อันนี้รัฐบาลควรระวัง

- คนไทยที่ใช้ภาษาอังกฤษได้ บางส่วนจะสมองไหลไปทำงานเมืองนอก โดยเฉพาะอุตสาหกรรมซอร์ฟแวร์ (ที่จะให้สิงคโปร์เป็นหัวหอกหลัก) เพราะชาวไทยเก่ง แต่ปัจจุบันได้ค่าแรงถูกมาก อันนี้สมองจะไหลไปสิงคโปร์เยอะมาก แต่พวกชาวต่างชาติก็จะมาทำงานในไทยมากขึ้นเช่นกัน อาจมีชาว พม่า, กัมพูชา เก่งๆ มาทำงานกับเราก็ได้ โดยจะใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลาง บริษัท software ในไทยอาจต้องปรับค่าจ้างให้สู้กับ บริษัทต่างชาติให้ได้ ไม่เช่นนั้นจะเกิดภาวะสมองไหล

- อุตสาหกรรมโรงแรม, การท่องเที่ยว, ร้านอาหาร, รถเช่า บริเวณชายแดนจะคึกคักมากขึ้น เนื่องจากจะมีการสัญจรมากขึ้น และเมืองตามชายแดนจะพัฒนามากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากเป็นจุดขนส่ง

- สาธารณูปโภคในประเทศไทย หากเตรียมพร้อมไม่ดีอาจขาดแคลนได้เช่น ชาวพม่า มาคลอดลูกในไทย ก็ต้องใช้โรงพยาบาลในไทยเป็นต้น

- กรุงเทพฯ จะแออัดอย่างหนัก เนื่องจากมีตำแหน่งเป็นตรงกลางของอาเซียนและเป็นเมืองหลวงของไทย โดยเมืองหลวงอาจมีสำนักงานของต่างชาติมาตั้งมากขึ้น รถจะติดอย่างมาก สนามบินสุวรรณภูมิจะแออัดมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันมีโครงการที่จะขยายสนามบินแล้ว

- ไทยจะเป็นศูนย์กลางอาหารโลกในการผลิตอาหาร เพราะ knowhow ในไทยมีเยอะ ประสบการณ์สูง และบริษัทอาหารในไทยก็แข็งแกร่ง ประกอบทำเลที่ตั้งเหมาะสมอย่างมาก แม้จะให้พม่าเน้นการเกษตร แต่ทางประเทศไทยเองคงไปลงทุนในพม่าเรื่องการเกษตรแล้วส่งออก ซึ่งก็ถือเป็นธุรกิจของคนไทยที่ชำนาญ อยู่แล้ว

- ปัญหาสังคมจะรุนแรงถ้าไม่ได้รับการวางแผนที่ดี เนื่องจาก จะมีขยะจำนวนมากมากขึ้น, ปัญหาการแบ่งชนชั้น ถ้าคนไทยทำงานกับคนต่างชาติที่ด้อยกว่า อาจมีการแบ่งชนชั้นกันได้, จะมีชุมชนสลัมเกิดขึ้น และอาจมี พม่าทาวน์, ลาวทาวน์, กัมพูชาทาวน์, ปัญหาอาชญากรรมจะรุนแรง สถิติการก่ออาชญากรรมจะเพิ่มขึ้นอย่างมากจากชนนั้นที่มีปัญหา, คนจะทำผิดกฎหมายมากขึ้นเนื่องจากไม่รู้กฎหมาย

จะมีการขนส่งจากท่าเทียบเรือทางทะเลฝั่งขวาไปยังฝั่งซ้าย เวียดนาม-ไทย-พม่า มีระยะทางติดต่อกันโดยประมาณ 1,300 กม.อยู่ในเขตประเทศไทยถึง 950 กม. ลาว 250 กม. เวียนดนาม 84 กม. เส้นทางเริ่มที่ เมืองท่าดานัง ประเทศเวียดนาม ผ่านเมืองเว้และเมืองลาวบาว ผ่านเข้าแขวงสะหวันนะเขตในประเทศ ลาว และมาข้ามสะพานมิตรภาพ 2 (มุกดาหาร-สะหวันนะเขต) ข้ามแม่น้ำโขงสู่ไทยที่ จังหวัดมุกดาหาร ผ่านจังหวัด กาฬสินธุ์, ขอนแก่น, เพชรบูรณ์ พิษณุโลก สุดที่อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก จากนั้นเข้าไปยังประเทศพม่าไปเรื่อยๆ ถึงอ่าวเมาะตะมะ ที่เมืองเมาะลำไย หรือมะละแหม่ง เป็นการเชื่อมจากทะเลจีนใต้ไปสู่อินเดีย

มันจะมีผลที่ดีคือ การขนส่ง logistic ใน AEC จะพัฒนาอีกมาก และจากาการที่ไทยอยู่ตรงกลางทำให้เราขายของได้มากขึ้นเพราะเราจะส่งของไปท่าเรือทางฝั่งซ้ายก็ได้ ทางฝั่งขวาก็ได้ ที่ดินในไทยบริเวณดังกล่าวก็น่าจะมีราคาสูงขึ้น

และที่พม่ายังมี โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ หรือโครงการ “ทวาย” (ศูนย์อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ,ท่าเรือขนาดใหญ่ ที่ปัจจุบัน Italian-Thai Development PLC ได้รับสัมปทานในการก่อสร้างแล้ว) ที่เส้นทางสอดคล้องกับ East West Economic Corridor โดยทวายจะกลายเป็นทางออกสู่ทะเลจุดใหม่ที่สำคัญมากต่ออาเซียน เพราะในอดีตทางออกสู่มหาสมุทรอินเดียจำเป็นต้องใช้ท่าเรือของสิงคโปร์เท่านั้น ขณะเดียวกันโปรเจกต์ทวายนี้ยังเป็นต้นทางรับสินค้าจากฝั่งมหาสมุทรอินเดียหรือสินค้าที่มาจากฝั่งยุโรปและตะวันออกกลาง โดยเฉพาะสินค้ากลุ่มพลังงานไม่ว่าจะเป็นน้ำมัน ก๊าซ ซึ่งจะถูกนำเข้าและแปรรูปในโรงงานปิโตรเคมีภายในพื้นที่โปรเจกต์ทวาย เพื่อส่งผ่านไทยเข้าไปยังประเทศกลุ่มอินโดจีนเช่น ลาว กัมพูชา และไปสิ้นสุดปลายทางยังท่าเรือดานังประเทศเวียดนาม และจะถูกส่งออกไปยังเอเชียตะวันออกอย่างญี่ปุ่นและจีน

ทั้งนี้ทั้งนั้น สิ่งที่ควรจะเตรียมตัวที่สำคัญตอนนี้คือ ภาษาอังกฤษ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารทางธุรกิจได้ และถ้าจะหาลูกค้าแค่ในไทยก็อาจไม่เพียงพอเพราะ ธุรกิจต่างชาติก็จะมาแย่งส่วนแบ่งการตลาด

เรื่อง AEC จึงถือเป็นเรื่องใหญ่ ที่ธุรกิจและคนไทยต้องปรับตัวและเตรียมพร้อมให้ดี http://www.thai-aec.com/41

ศูนย์วิจัย ออคิด สลิงชอท จำกัด ได้ทำการศึกษาศักยภาพและการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล ขององค์กรไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) 2012 ซึ่งเป็นความท้าทายในเรื่องของ การพัฒนาบุคลากร การวิจัยและพัฒนา รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อการแข่งขันกับนานาประเทศ ซึ่งแม้ว่าปี 2558 ซึ่งเป็นเวลาเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จะใกล้เข้ามาทุกที แต่ผลสำรวจกลับพบว่าองค์กรธุรกิจของไทย ส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องเท่าไหร่นัก การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบออนไลน์ ดำเนินการ ในช่วงไตรมาสที่ 3-4 ของปี 2555 และ มีผู้ร่วมตอบแบบสำรวจ (เป็นเจ้าของกิจการ, ผู้บริหารระดับสูง, ผู้บริหารในหน่วยงานหลัก, ผู้บริหารฝ่ายบุคคล และ เจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นๆ ครอบคลุมทุกเจนเนอเรชั่น) จาก 253 องค์กร

ผลการสำรวจพบว่าองค์กรเล็ก หรือใหญ่ ล้วนขาดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักการ และแนวทางปฏิบัติของ AEC ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องช่วยกันเร่งแก้ไขเป็นอันดับแรกๆ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้อง เพราะการรณรงค์ที่ภาครัฐหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายได้ทามานั้น ยังไม่ได้ผล และอาจส่งผลให้การวางนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรไทย ขาดประสิทธิภาพ และแหล่งข้อมูลความรู้เพื่อสร้างความรู้เกี่ยวกับ AEC สำหรับองค์กรไทยและผู้ประกอบการทุกระดับ ก็คือ สื่อมวลชน รวมถึงข้อมูลความรู้จากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาภาครัฐควรมีการใช้ประโยชน์จากช่องทางต่างๆ เหล่านี้ ตลอดจนหน่วยงาน อื่นๆ อาทิ สมาคมธุรกิจ หรือชมรมที่เกี่ยวข้อง กับกลุ่มธุรกิจต่างๆ เช่นสภาหอการค้า หรือสภาอุตสาหกรรม และ ภาคการศึกษา เพื่อให้ข้อมูลที่ถูกต้องนั้นเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างหลากหลายช่องทาง

ผลสำรวจชี้ว่า กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) มองเห็น AEC เป็นโอกาสมากกว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่นอื่นๆ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการจึงมีความเข้าใจใน AEC มากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ขณะที่พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Gen X) ซึ่งมีสัดส่วนมากที่สุดขององค์กร กลับมีแนวโน้มที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการไปทำงานยังต่างประเทศน้อยที่สุด เพราะผลสำรวจชี้ให้เห็นว่า การหาผู้สืบทอดธุรกิจ (Succession Plan) เป็นสิ่งที่องค์กรไทยยังทำได้ไม่ดีนัก อย่างไรก็ดี ในด้านการมองเห็นโอกาส มีนัยยะที่สำคัญว่า ยิ่งมีความเข้าใจมากเท่าไหร่ จะยิ่งมองเห็น AEC เป็นโอกาสมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นองค์กรจึงควรส่งเสริมในการให้ความรู้ ความเข้าใจให้พนักงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ก็ด้วยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าทางด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาฝีมือแรงงาน ความรู้ทางด้านเทคนิค รวมถึงความสามารถในด้านภาษา ไม่เพียงภาษาอังกฤษเท่านั้น แต่รวมถึงภาษาอื่นๆ ที่ทุกองค์กรควรให้ ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะคุณภาพของบุคลากรคือหัวใจแห่งความสำเร็จในการเพิ่มขีดความสามารถสำหรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น ประการสำคัญ นอกจากพัฒนาแล้วองค์กรต้องเรียนรู้ที่จะรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้ให้ได้ด้วย

ผลสรุปของผลวิจัยนี้ ชี้ให้เห็นว่าความท้าทายและปัญหาขององค์กรไทยในการรับมือกับ AEC ที่สุดก็คือ เรื่องของ “คน” โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ http://www.thai-aec.com/661#more-661

ความเป็นมา

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations: ASEAN) หรือ อาเซียนก่อตั้งขึ้นโดยปฏิญญาอาเซียน หรือ ปฏิญญากรุงเทพฯ ซึ่งลงนามโดยรัฐมนตรีของ 5 ประเทศ ได้แก่ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2510 ต่อมาประเทศบรูไน ดารุสซาลาม เข้าเป็นสมาชิกประเทศที่ 6 เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2527 เวียดนามเข้าเป็นสมาชิกประเทศที่ 7 เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2538 สปป. ลาว และสหภาพพม่าเข้าเป็นสมาชิกประเทศที่ 8 และ 9 ตามลำดับ เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2540 และกัมพูชาเป็นสมาชิกประเทศที่ 10 เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2552 โดยมีวัตถุประสงค์การก่อตั้ง เริ่มต้นจากการสร้างความร่วมมือทางด้านการเมือง ต่อมาความร่วมมือได้พัฒนามิติขึ้น ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจครั้งที่สำคัญที่สุด คือ การตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area: AFTA) และมีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศอาเซียนทั้งในเชิงทวิภาคีและพหุภาคีอื่นๆ มีอุตสาหกรรมหลักบางสาขาที่ซ้อนทับกันอยู่บ้าง เช่น อุตสาหกรรมแปรรูปทางเกษตร ปูนซีเมนต์ เสื้อผ้าและสิ่งทอ แต่ก็มีหลายอุตสาหกรรมเช่นกันที่ไม่ต้องแข่งกันเอง โดยมีสินค้านำเข้าเป็นเครื่องจักรที่ต้องพึ่งพิงจากประเทศนอกอาเซียน หลายบริษัทของไทยได้เข้าไปลงทุนในประเทศเพื่อนบ้านมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว แต่ส่วนใหญ่ยังจำกัดอยู่เพียงภาคธุรกิจขนาดใหญ่ (สมาคมอาเซียนแห่งประเทศไทย http://www.aseanthailand.org/index.php 21 มิถุนายน 2555)

วัตถุประสงค์และสัญลักษณ์ของ ASEAN คือการร่วมมือทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม ส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงแห่งภูมิภาค โดยมีสัญลักษณ์ก็คือ รูปรวงข้าวสีเหลือง 10 รวง บนพื้นสีแดงล้อมรอบด้วยวงกลมสีขาว และสีน้ำเงิน มีความหมายดังนี้รวงข้าวสีเหลือง 10 รวงหมายถึง ประเทศสมาชิก 10 ประเทศ สีเหลืองหมายถึงความเจริญรุ่งเรือง สีแดงหมายถึงความกล้าหาญมีพลวัต สีขาวหมายถึงความบริสุทธิ์ สีน้ำเงินหมายถึงสันติภาพและความมั่นคง

แผนภาพที่ 3 ธงประจำชาติประเทศสมาชิกอาเซียน และสัญลักษณ์ของ ASEAN

ต่อมาผู้นำกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนได้ลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียน ฉบับที่ 2 (Declaration of Asean Concord II หรือ Bali Concord II) ประกาศร่วมจัดตั้งประชาคมอาเซียน (Asean Community) ภายในปี ค.ศ.2020 (พ.ศ.2563) ใน 3 ด้าน คือ 1) ประชาคมการเมืองความมั่นคงอาเซียน (Asean Political Security Community หรือ APSC) 2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community หรือ AEC) และ 3) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (Asean Socio-Cultural Community หรือ ASCC) ต่อมาผู้นำอาเซียนให้เร่งรัดประชาคมอาเซียนให้เร็วขึ้นอีก 5 ปี ให้เกิดภายในปี 2558 ซึ่งประชาคมอาเซียนประกอบด้วยเสาหลัก 3 เสา ดังต่อไปนี้ (สมาคมอาเซียน-ประเทศไทย, 2555)

1. ประชาคม การเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community – ASC) มุ่งให้ประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีระบบแก้ไขความขัดแย้ง ระหว่างกันได้ด้วยดี มีเสถียรภาพอย่างรอบด้าน มีกรอบความร่วมมือเพื่อรับมือกับภัยคุกคามความมั่นคงทั้งรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยและมั่นคง

2. ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) มุ่งให้เกิดการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจ และการอำนวยความสะดวกในการติดต่อค้าขายระหว่างกัน อันจะทำให้ภูมิภาคมีความเจริญมั่งคั่ง และสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่น ๆ ได้เพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชนในประเทศอาเซียน โดย

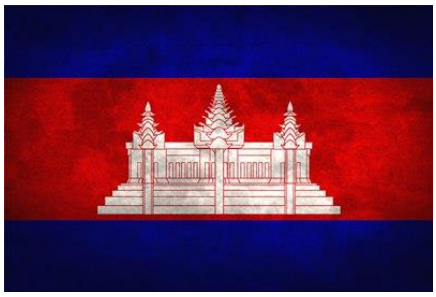
- มุ่งให้เกิดการไหลเวียนอย่างเสรีของ สินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน การพัฒนาทางเศรษฐกิจ และการลดปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางสังคมภายในปี 2020
- ทำให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว (single market and production base)
- ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศสมาชิกใหม่ของอาเซียนเพื่อลดช่องว่างการพัฒนาและช่วยให้ประเทศเหล่านี้เข้าร่วมกระบวนการรวมตัวทางเศรษฐกิจของอาเซียน

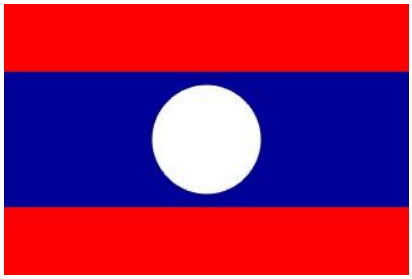
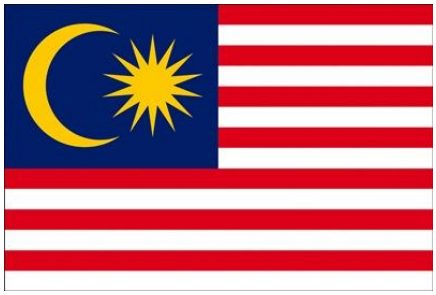
ส่งเสริมความร่วมมือในนโยบายการเงินและเศรษฐกิจมหภาคตลาดการเงินและตลาดทุน การประกันภัยและภาษีอากร การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม พัฒนาความร่วมมือด้านกฎหมาย การเกษตร พลังงาน การท่องเที่ยว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการยกระดับการศึกษาและการพัฒนาฝีมือแรงงาน

- กลุ่มสินค้าและบริการนำร่องที่สำคัญ ที่จะเกิดการรวมกลุ่มกัน คือ สินค้าเกษตร / สินค้าประมง / ผลิตภัณฑ์ไม้ / ผลิตภัณฑ์ยาง / สิ่งทอ / ยานยนต์ /อิเล็กทรอนิกส์ / เทคโนโลยีสารสนเทศ (e-ASEAN) / การบริการด้านสุขภาพ, ท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ (การบิน) กำหนดให้ปี พ.ศ. 2558 เป็นปีที่เริ่มรวมตัวกันอย่างเป็นทางการ โดยผ่อนปรนให้กับประเทศ ลาว กัมพูชา พม่า และเวียตนาม สำหรับประเทศไทยได้รับมอบหมายให้ทำ Roadmap ทางด้านท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ (การบิน)

3. ประชาคม สังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community – ASCC) เพื่อให้ประชาชนแต่ละประเทศอาเซียนอยู่ร่วมกันภายใต้แนวคิดสังคมที่เอื้อ อาทร มีสวัสดิการทางสังคมที่ดี และมีความมั่นคงทางสังคม

ปัจจุบันอาเซียนมีประเทศสมาชิกทั้งหมด 10 ประเทศ (สมาคมอาเซียน-ประเทศไทย, 2555)

ประเทศสมาชิก	ธงประจำชาติ
1. บรูไนดารุสซาลาม (Brunei Darussalam) ประเทศบรูไน มีชื่อเป็นทางการว่า "เนการาบรูไนดารุสซาลาม" มีเมือง "บันดาร์เสรีเบกาวัน" เป็น เมืองหลวง ถือเป็นประเทศที่มีขนาดไม่ใหญ่นัก เพราะมีพื้นที่ประมาณ 5,765 ตารางกิโลเมตร ปกครองด้วยระบบสมบูรณาญาสิทธิราช โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีประชากร 381,371 คน (ข้อมูลปี พ.ศ.2550) โดยประชากรเกือบ 70% นับถือศาสนาอิสลาม และใช้ภาษามาเลย์เป็นภาษาราชการ	
2. ราชอาณาจักรกัมพูชา (Kingdom of Cambodia) เมืองหลวงคือ กรุงพนมเปญ เป็นประเทศที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศไทยทางทิศเหนือ และทิศตะวันตก มีพื้นที่ 181,035 ตารางกิโลเมตร หรือขนาดประมาณ 1 ใน 3 ของประเทศไทย มีประชากร 14 ล้านคน (ข้อมูลปี พ.ศ.2550) โดยประชากรกว่า 80% อาศัยอยู่ในชนบท 95% นับถือศาสนาพุทธนิกายเถรวาท ใช้ภาษาเขมรเป็นภาษาราชการ แต่ก็มีหลายคนที่พูดภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส และเวียดนามได้	
3. สาธารณรัฐอินโดนีเซีย (Republic of Indonesia) เมืองหลวงคือ จาการ์ตา ถือเป็นประเทศหมู่เกาะขนาดใหญ่ที่สุดในโลก โดยมีพื้นที่ 1,919,440 ตารางกิโลเมตร และมีประชากรมากถึง 240 ล้านคน (ข้อมูลปี พ.ศ.2553) โดย 61% อาศัยอยู่บนเกาะชวา ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม และใช้ภาษา Bahasa Indonesia เป็นภาษาราชการ	

ประเทศสมาชิก	ธงประจำชาติ
4. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) (The Lao People's Democratic Republic of Lao PDR) เมืองหลวงคือ เวียงจันทน์ ติดต่อกับประเทศไทยทางทิศตะวันตก โดยประเทศลาวมีพื้นที่ประมาณครึ่งหนึ่งของประเทศไทย คือ 236,800 ตารางกิโลเมตร พื้นที่กว่า 90% เป็นภูเขาและที่ราบสูง และไม่มีพื้นที่ส่วนใดติดทะเล ปัจจุบัน ปกครองด้วยระบอบสังคมนิยม โดยมีประชากร 6.4 ล้านคน ใช้ภาษาลาวเป็นภาษาหลัก แต่ก็มีคนที่พูดภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาฝรั่งเศสได้ ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ	
5. ประเทศมาเลเซีย (Malaysia) เมืองหลวงคือ กรุงกัวลาลัมเปอร์ เป็นประเทศที่ตั้งอยู่ในเขตศูนย์สูตร แบ่งเป็นมาเลเซียตะวันตกบคาบสมุทรมลายู และมาเลเซียตะวันออก ตั้งอยู่บนเกาะบอร์เนียว ทั้งประเทศมีพื้นที่ 329,758 ตารางกิโลเมตร จำนวนประชากร 26.24 ล้านคน นับถือศาสนาอิสลามเป็นศาสนาประจำชาติ ใช้ภาษา Bahasa Melayu เป็นภาษาราชการ	
6. สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ (Republic of the Philippines) เมืองหลวงคือ กรุงมะนิลา ประกอบด้วยเกาะขนาดต่าง ๆ รวม 7,107 เกาะ โดยมีพื้นที่ดิน 298.170 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 92 ล้านคน (ข้อมูลปี พ.ศ.2553) ส่วนใหญ่นับถือศาสนาคริสต์ และเป็นประเทศที่มีประชากรนับถือศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิกเป็นอันดับ 4 ของโลก มีการใช้ภาษาในประเทศมากถึง 170 ภาษา แต่ใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาตากาลอก เป็นภาษาราชการ	
7. สาธารณรัฐสิงคโปร์ (The Republic of Singapore) เมืองหลวงคือ กรุงสิงคโปร์ ตั้งอยู่บนตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางคมนาคมทางเรือของอาเซียน จึงเป็นประเทศที่มีการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจมากที่สุดในย่านนี้ แม้จะมีพื้นที่ราว 699 ตารางกิโลเมตรเท่านั้น มี	

ประเทศสมาชิก	ธงประจำชาติ
ประชากร 4.48 ล้านคน ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาทางการ แต่มีภาษามาเลย์เป็นภาษาประจำชาติ ปัจจุบันใช้การปกครองแบบสาธารณรัฐ (ประชาธิปไตยแบบรัฐสภา มีสภาเดียว)	
8. ราชอาณาจักรไทย (Kingdom of Thailand) เมืองหลวงคือกรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ 513,115.02 ตารางกิโลเมตร ประกอบด้วย 77 จังหวัด มีประชากร 65.4 ล้านคน (ข้อมูลปี พ.ศ.2553) ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และใช้ภาษาไทยเป็นภาษาราชการ ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นองค์ประมุขของประเทศ	
9. สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม (The Socialist Republic of Vietnam) เมืองหลวงคือ กรุงฮานอย มีพื้นที่ 331,689 ตารางกิโลเมตร จากการสำรวจถึงเมื่อปี พ.ศ.2553 มีประชากรประมาณ 88 ล้านคน ประมาณ 25% อาศัยอยู่ในเขตเมือง ส่วนใหญ่ร้อยละ 70 นับถือศาสนาพุทธนิกายมหายาน ที่เหลือนับถือศาสนาคริสต์ ปัจจุบัน ปกครองด้วยระบอบสังคมนิยมคอมมิวนิสต์	
10. สหภาพพม่า (Union of Myanmar) เมืองหลวงคือ เนปิดอว ติดต่อกับประเทศไทยทางทิศตะวันออก โดยทั้งประเทศมีพื้นที่ประมาณ 678,500 ตารางกิโลเมตร ประชากร 48 ล้านคน กว่า 90% นับถือศาสนาพุทธนิกายเถรวาท หรือหินยาน และใช้ภาษาพม่าเป็นภาษาราชการ	

ตารางที่ 1 ประเทศสมาชิกอาเซียนและธงประจำชาติ

อาเซียนมีความสำคัญด้วยปัจจัยหลายประการ ทั้งจากแนวโน้มโลกที่กำลังมีปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัว ควบคู่ไปกับปัญหาเงินเฟ้อ (STAGFLATION) อันเนื่องจากน้ำมัน, ธัญพืชที่เป็นอาหาร วัสดุก่อสร้างฯลฯ มีราคาสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว และคงจะอยู่ในระดับสูงต่อไป ซึ่งทำให้ไทยต้องปรับตัวรวมทั้งการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อสร้างตลาดใหม่และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพิงตลาดใหญ่ๆ เพียงไม่กี่ตลาดในระดับอาเซียนเอง การก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) จากเสาทั้ง 3 ด้าน

ส่งผลกระทบและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกัน ในมิติด้านเศรษฐกิจ มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องการเกิดพลวัตรของการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการอย่างเสรี การเปิดเสรีการลงทุนในสาขาอุตสาหกรรมที่ตกลงกันและการให้การปฏิบัติเยี่ยงคนในชาติ การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือ การส่งเสริมด้านการลงทุนร่วมกัน การเชื่อมโยงการคมนาคม เป็นต้น การเป็นประชาคมอาเซียน จึงเป็นการขยายฐานตลาด ขอบเขตแหล่งวัตถุดิบ ทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนการขนส่งเนื่องจากอาณาเขตที่ใกล้กัน ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนด้านการวิจัยพัฒนาที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างกัน รวมถึงการเป็นจุดเชื่อมต่อในการขยายไปสู่จีนและอินเดีย ซึ่งกำลังเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจรายต่อไป อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการเป็นประชาคมอาเซียน อาจมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป จากอุปสรรคจากทั้งเรื่องข้อจำกัดทางกฎหมายในแต่ละประเทศ การสื่อสาร ที่แต่ละประเทศมีภาษาเฉพาะของตน นอกจากนี้ ยังมีภัยคุกคามที่ไทยควรพิจารณา คือบุคลากรในบางสาขาอาจถูกซื้อตัวไปทำงานในประเทศเพื่อนบ้าน และการช่วงชิงโอกาสของกลุ่มทุนจากจีน

2. นโยบายและกลไกด้านการศึกษาของอาเซียน

ความร่วมมือระดับภูมิภาคในมิติทางการศึกษามีพัฒนาการเป็นลำดับอย่างช้าๆ ทั้งในเชิงกลไกการบริหารจัดการ และในเชิงสาระความร่วมมือในระดับต่างๆ มาเป็นลำดับ เริ่มดำเนินการครั้งแรกในปี พ.ศ. 2508 จากการก่อตั้ง The Southeast Asian Ministers of Education Organization (SEAMEO) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือด้านการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีกลไกของการประชุมใหญ่ประจำปี คือ การประชุมรัฐมนตรีศึกษา (สภาซีเมค) หลังจากนั้น ในปีพ.ศ. 2518 มีการจัดการประชุมด้านการศึกษา ASEAN Permanent Committee on Socio-Cultural Activities และมีการยกระดับความร่วมมือสู่ระดับรัฐมนตรีอาเซียนด้านการศึกษา ในปี พ.ศ. 2520 และตัว Committee เองก็มีการยกระดับเป็น ASEAN Committee on Education (ASCOE) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 และมีการยกระดับการขับเคลื่อนสู่ระดับผู้นำ ด้วยการมีปฏิญญารับรองในระดับผู้นำสูงสุดด้านการศึกษา จากการประชุมอาเซียนปี 2552 นอกจากกลไกเชิงโครงสร้างดังกล่าว ยังมีกลไกด้านการขับเคลื่อนผ่านแผนปฏิบัติการต่างๆ ตั้งแต่แผนปฏิบัติการฮานอย (พ.ศ.2541-2546) แผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (2547-2553) แผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมแลวัฒนธรรมอาเซียน (A Blueprint for ASEAN Socio-Cultural Community) ในปีพ.ศ. 2550 และมีการทำเป็นแผนสำหรับปี พ.ศ. 2552-2558 โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ คือ 1. การพัฒนามนุษย์ 2. การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม 3. สิทธิและความยุติธรรมทางสังคม 4. ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม 5. การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน 6. การลดช่องว่างทางการพัฒนา โดยในเรื่องการจัดการศึกษาในแผนงานดังกล่าวประกอบด้วยสาระ 4 ประการ คือ (ศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล 2554)

1) การจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ : ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนระหว่างภูมิภาคผ่านโครงการต่างๆ เช่น การแลกเลี่ยนการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาของนักเรียนในกลุ่มประเทศอาเซียนเป็นเวลา 1 ภาคเรียน หรือ 1 ปี

2) การส่งเสริมทุนอาเซียนและเครือข่ายการศึกษา : จัดสรรทุนการศึกษาอาเซียน ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในสถาบันและบุคลากรทุกระดับ

3) การส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างกัน : แลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม สอนค่านิยมร่วมในหลักสูตร ส่งเสริมการเรียนภาษาอาเซียน จัดทำหลักสูตรอาเซียน ทั้งในระดับประถม มัธยม และอุดมศึกษา

4) การพัฒนาเยาวชนอาเซียน : ดำเนินโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดำเนินโครงการกีฬามหาวิทยาลัยอาเซียน จัดแข่งขันระดับเยาวชนอย่างต่อเนื่อง จัดตั้งกองทุนเยาวชนอาเซียน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเครือข่ายและแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับวิธีการและกลยุทธ์ในการพัฒนาเด็กและเยาวชน จัดทำ ASEAN Youth Development Index เพื่อประเมินผลลัพธ์บทบาทของการศึกษาต่อการพัฒนาประชาคมอาเซียนในระดับผู้นำเองจากปฏิญญารับรองในระดับผู้นำสูงสุดด้านการศึกษา จากการประชุมอาเซียนปี 2552 (CHA-AM HUA HIN DECLARATION ON STRENGTHENING COOPERATION ON EDUCATION TO ACHIEVE AN ASEAN CARING AND SHARING COMMUNITY) ได้มีการกำหนดเป็นบทบาทด้านการศึกษาในเสาแต่ละด้านดังนี้

1. เสาด้านความมั่นคง

- ส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน รวมถึงความเข้าใจเกี่ยวกับหลักประชาธิปไตย การยอมรับซึ่งกันและกัน ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ธรรมเนียม ประเพณี เพื่อนำสู่สันติภาพ ผ่านหลักสูตรการศึกษา รวมถึงการแลกเปลี่ยนฝึกอบรมครู และผ่านฐานข้อมูลออนไลน์
- ทำการจัดประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนกันระหว่างครูในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวกับอาเซียน (ปัจจุบันมีกลไกในเรื่องของการประชุมระดับผู้บริหารโรงเรียนอาเซียน)

2. เสาด้านเศรษฐกิจ

- พัฒนามาตรฐานวิชาชีพ รวมถึงกรอบของทักษะทั้งทางวิชาการและวิชาชีพที่จำเป็นต้องพัฒนา เพื่อการแข่งขันทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก และตอบสนองต่อภาคอุตสาหกรรม
- สนับสนุนให้เกิดการเคลื่อนย้ายนักศึกษา และแรงงานฝีมือระหว่างกัน
- สนับสนุนให้เกิดการตั้งมาตรฐานสมรรถนะร่วมกันทั้งในระดับอาชีวะและมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

3. เสาด้านสังคมและวัฒนธรรม

- จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับอาเซียนเพื่อสนับสนุนการสอน
- จัดทำหลักสูตรอาเซียนในมหาวิทยาลัย
- จัดให้มีการเรียนด้านภาษาอาเซียนในโรงเรียน
- จัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนระหว่างเยาวชน
- สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในประเทศอาเซียน
- จัดให้มีการทำวิจัยและพัฒนาร่วมกัน
- สร้างความตระหนักเกี่ยวกับปัญหาและประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน อาจจัดรางวัล “ASEAN Green School”
- จัดให้มีกิจกรรมวันอาเซียน (8 สิงหาคม)
- ตกลงที่จะร่วมใช้และจัดหาทรัพยากรร่วมกันเพื่อพัฒนาด้านการศึกษา รวมถึงการจัดตั้งกองทุนด้านการศึกษาระดับภูมิภาคยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของอาเซียน

ที่ประชุมรัฐมนตรีศึกษาอาเซียน ได้มอบหมายให้สำนักเลขาธิการอาเซียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการศึกษา 5 ปีของอาเซียน (พ.ศ. 2554-2558) โดยได้ยกร่างใน 9 ยุทธศาสตร์ : ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับอาเซียน: จัดทำคู่มืออาเซียน จัดกิจกรรมทั้งนอกและในหลักสูตรเพื่อพัฒนามุมมองของความเป็นภูมิภาคเดียวกัน จัดโครงการอาเซียนศึกษาในระดับอุดมศึกษา

กิจกรรมแลกเปลี่ยนนักเรียน คณาจารย์ทั้งทางวัฒนธรรมและกีฬา พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร กระทรวงให้ตระหนักเกี่ยวกับอาเซียน

2. การเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในปี พ.ศ.2558 โดยการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ของภูมิภาค การสนับสนุนกิจกรรมและเป้าหมายการศึกษาเพื่อปวงชนในอาเซียน: แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างกัน พัฒนาครูเพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะในท้องถิ่นห่างไกล และกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ใช้ประโยชน์จากมหาวิทยาลัยและโครงการมีส่วนร่วมของสังคมเพื่อจัดการศึกษาไปยังกลุ่มต่างๆ

3. คุณภาพของมาตรฐานการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพครู: ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายครู ผู้บริหาร สมาคมครู ฯลฯ จัดตั้งเครือข่ายย่อยด้านเนื้อหา การจัดทำกรอบการประกันครูในภูมิภาค ตั้ง ASEAN Summer leadership Institute เพื่อพัฒนาครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างศักยภาพเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

4. การเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดนของนักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา: แบ่งปันฐานข้อมูลระหว่างประเทศ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนและทุนการศึกษา พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นสากล

5. เครือข่ายและหุ้นส่วนภาคประชาชน

6. การเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะการอาชีวศึกษาลากรพัฒนาฝีมือแรงงาน

7. ความเสมอภาคทางเพศ

8. การฝึกอบรมภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ ในภูมิภาค

9. การสนับสนุนการดำเนินงานอื่นๆ ของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา

นอกจากนี้ ยังมีการประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสด้านการศึกษาของอาเซียน+3 การจัดการประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสด้านการศึกษาของอาเซียน+3 คู่ขนานกับการประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสของซีมีโอ และการจัดการประชุมอื่นๆ อีกด้วย

3. กรณีศึกษาจากสหภาพยุโรป และนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศในอาเซียน

(ศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล 2554)

3.1 สหภาพยุโรป

สหภาพยุโรป มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มต่างๆ โดยการยึดผลประโยชน์ร่วมกันมาเป็นเวลาช้านาน ไม่ว่าจะมีสภายุโรป (Conseil de l'Europe) ในปี ค.ศ.1949 , สนธิสัญญาแห่งยุโรปว่าด้วยการคุ้มครอง สิทธิมนุษยชนและเสรีภาพขั้นพื้นฐานในปี ค.ศ. 1950, ประชาคมยุโรปด้านถ่านหินและเหล็กในปี ค.ศ. 1951 ฯลฯ และเริ่มมีนโยบายด้านการการศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 หลังจากมี Lisborn Strategy ที่หวังเห็นการเติบโตของยุโรปและการเป็นสังคมแห่งฐานความรู้ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งยุโรปเองได้ตระหนักว่าสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดของตนก็คือความรู้และนวัตกรรม และมีนโยบายตั้งแต่ระดับชาติ คือประเทศสมาชิกเป็นผู้รับผิดชอบนโยบายการศึกษาของตน แต่ก็มีความร่วมมือในระดับสหภาพเป็นตัวสนับสนุน ที่สำคัญคือในระดับภูมิภาคนั้นมีกฎหมายมารองรับ เพื่อให้การขับเคลื่อนทางการศึกษาเกิดขึ้นจริง โดยโครงการหลักที่สำคัญในภูมิภาคได้แก่

- โครงการ Youth for Europe ที่เป็นเหมือน platform ที่รวมเอาองค์กรด้านเด็กและเยาวชนมาประสานงานกัน โดยตัว platform เป็นผู้คัดเลือกและให้ทุนกับโครงการตามวัตถุประสงค์ต่างๆ รวมถึงการให้ข้อมูล และการเป็นที่ปรึกษา โครงการที่มีผู้ยื่นเข้ามา มีตั้งแต่โครงการแลกเปลี่ยน

โครงการเสริมสร้างความรู้ทางประชาธิปไตย โครงการสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นประชากรสหภาพยุโรป ฯลฯ ปี 1993-1999 โครงการนี้ได้รับเงินอุดหนุน 126 ล้าน ECU

- Leonardo Da Vinci Programme เป็นโครงการเพื่อเตรียมบุคลากรยุโรปเข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยเป็นโครงการที่ส่งเสริมการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างกัน การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะในระดับอาชีวะ โดยอาศัยความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ โดยมีกลไกการให้ทุนกับโครงการที่ตรงตาม 3 วัตถุประสงค์ข้างต้น นอกจากการสนับสนุนเรื่องทุน ยังมีการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ มารองรับ เช่น มีโครงการเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางภาษา โดยให้เป็นการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดต่อองค์กรต่างๆ ว่าภาษาหรือหลักสูตรที่จำเป็นควรเป็นอะไร หรือการพัฒนาเครื่องมือการฝึกภาษาให้ เป็นต้น คือทำทั้งในลักษณะ ปี 1993-1999 โครงการนี้ได้รับเงินอุดหนุน 620 ล้าน ECU

- Comenius Project เป็นโครงการที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและนักเรียนทั่วทั้งยุโรป โดยให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการทำข้อเสนอในการไปดูงานหรือแลกเปลี่ยนกับประเทศต่างๆ เพื่อขอรับทุน มีการร่วมประชุมซึ่งกันและกัน มีการทำสื่อความรู้ที่ได้จากการไปแลกเปลี่ยน เช่น หนังสือแนะนำแหล่งท่องเที่ยว หนังสือทำอาหาร การสอนมารยาทของประเทศนั้นๆ เป็นต้น ซึ่งอาจเป็นลักษณะทำเป็นโรงเรียนต่อโรงเรียน หรือหลายโรงเรียนในหลายประเทศร่วมกันทำโครงการเดียวกัน เช่น โครงการชื่อ Alternative Energy: our way to save the planet ซึ่งเป็นโครงการที่มีโรงเรียนจากอังกฤษ นอร์เวย์ ไอร์แลนด์ อิตาลี โปรตุเกส ร่วมทำด้วยกัน โดยให้นักเรียนในแต่ละประเทศค้นคว้าเกี่ยวกับด้านพลังงานทดแทนในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ ICT หรือการเชิญวิทยากรมาให้บรรยาย เพื่อสรุปทำเป็นประเด็นในเรื่องพลังงานทดแทนของประเทศตน และเข้านำเสนอในประเทศใดประเทศหนึ่งที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่า ในการพัฒนาความร่วมมือให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในสหภาพยุโรป ใช้วิธีสร้างโครงการต่างๆ เป็นโครงการหนึ่งเป็นกรอบ เพื่อให้ทุนกับโครงการย่อยๆ ที่แต่ละประเทศส่งเข้ามา ความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละโครงการจึงถูกขยายได้กว้าง แทนที่จะตกอยู่เพียงกรอบของหน่วยงานกลางเพียงอย่างเดียว ซึ่งประเทศไทย น่าจะนำมาประยุกต์เพื่อเป็นโครงการของประเทศที่จะส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของคนสู่การเป็นประชาคมอาเซียนได้

3.2 มาเลเซีย

ประเทศมาเลเซียมีการเน้นการวางแผนการศึกษาโดยการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ โดยให้การศึกษาแก่เยาวชนในหลายระดับ อาทิ

ระดับชาติ การศึกษาในโรงเรียน มีการสอนค่านิยมหลักไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อสร้างความรู้สึกความเป็นตัวตนทั้งความเป็นประเทศมาเลเซียและความเป็นอาเซียน ผ่านทางวิชาเฉพาะเช่นอิสลามศึกษาและคุณธรรมการศึกษา และด้านการฝึกอบรมความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นในระหว่างกิจกรรมร่วมหลักสูตรตามนโยบายการมีส่วนร่วมภาคบังคับของนักเรียนทุกคน เช่นกีฬาและการเข้าร่วมชมรม มีโปรแกรมที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำ

ในภาคเอกชน มีการสร้างโปรแกรมเพื่อพัฒนาเยาวชนเช่นกัน เช่น Hitachi Young Leaders Initiative (HYLI) อาจถือเป็นเวทีสำคัญสำหรับผู้นำในอนาคตของเอเชีย โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นเวทีสำหรับนักศึกษาระดับอุดมศึกษาของอาเซียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นที่สร้างความเข้าใจข้ามวัฒนธรรมในขณะที่การขยายมุมมองของพวกเขาในประเด็นระดับภูมิภาคและระดับโลก

การมีส่วนร่วมในระดับอาเซียน โครงการนักเรียนแลกเปลี่ยนอาเซียน : มุ่งการเสริมสร้างความเข้มแข็งของจิตวิญญาณความเป็นอาเซียน โดยการปลูกฝังความรู้สึกของการรับรู้และความภาคภูมิใจของประเทศของตน นอกจากนี้ยังมีการสร้าง เครือข่ายโรงเรียนภายในประเทศอาเซียน และมีการจัดโครงการ ASEAN School Tour

3.3 อินโดนีเซีย

กระทรวงศึกษาอินโดนีเซียได้จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาการศึกษาของอาเซียน 6 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ปรับตำราเรียนและเอกสารอ้างอิงเกี่ยวกับอาเซียนในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในประเทศอาเซียน ได้ดำเนินการโดย (1) ใช้ ICT ในการพัฒนาและปรับปรุงข้อมูลของประเทศในกลุ่มสมาชิกอาเซียน (2) แลกเปลี่ยนสื่อการเรียนการสอนระหว่างประเทศ (3) จัดเก็บรวบรวมสื่อการสอนต่างๆ ทั้งที่เป็นสิ่งพิมพ์และไม่ใช่สิ่งพิมพ์ (4) อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล เช่น ห้องสมุด หรือการจัดตั้ง อาเซียนศึกษาในมหาวิทยาลัย

ประเด็นที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถของผู้สอน เพื่อให้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน ทั้งด้านภาษา วัฒนธรรม และศาสนา ดำเนินการโดย (1) ให้ทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับเรื่องอาเซียน เช่น Darmasiswa’ (ND-program) และ KNB (DP-program) (2) จัดการและเข้าร่วมโปรแกรมสร้างศักยภาพต่างๆ (3) จัดโครงการส่งเสริมความร่วมมือการศึกษาโดยดำเนินการในระดับพื้นที่

ประเด็นที่ 3 จัดโครงการแลกเปลี่ยนเยาวชน ได้ดำเนินการโดย (1) มีการแลกเปลี่ยนนักเรียนระหว่างประเทศในอาเซียนเป็นประจำทุกปีด้วยความสนับสนุนของกระทรวงศึกษา (2) มีการและเปลี่ยนครูผู้สอนระหว่างประเทศ

ประเด็นที่ 4 เพิ่มความแข็งแกร่งของสถาบันการศึกษาผ่านทาง เครือข่ายสถาบันการศึกษา ดำเนินการโดย (1) เข้าร่วมโครงการขององค์กรต่างๆ อาธิ AUN, SEARCA Univ-Consortium, GDLN, e-Education, SchoolNet และ อื่นๆ (2) ก่อตั้ง SEA-ERNet (Southeast Asia Education Research Network) เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือด้านการวิจัย (3) จัดการประชุมทวิภาคีเกี่ยวกับการศึกษา (4) สนับสนุนโครงการต่างๆ ที่ริเริ่มมาจากการประชุมทวิภาคี

ประเด็นที่ 5 สร้างหลักสูตรเกี่ยวกับอาเซียนในโรงเรียนและมหาวิทยาลัย ดำเนินการโดย (1) ขยายหลักสูตรที่มีอยู่เดิม (2) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันต่างๆที่เปิดสอนหลักสูตรอาเซียนศึกษา

ประเด็นที่ 6 สร้างมาตรฐานการศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาภายในอาเซียน ดำเนินการโดย (1) ตั้งมาตรฐานระดับชาติ และจัดตั้ง Board of National Education Standards (PP 19/2005 (2) เข้าร่วมการจัดการประชุมต่างๆ เกี่ยวกับคุณภาพ ของโรงเรียนและมาหาวิทยาลัย

3.4 ฟิลิปปินส์

ประเทศฟิลิปปินส์มีการพัฒนาการศึกษาเพื่อรองรับอาเซียนและโลกาภิวัฒน์ดังนี้ ด้านความร่วมมือระดับภูมิภาค ได้แก่ (1) เป็นที่ตั้งศูนย์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาของ ASEAN คือ SEAMEO INNOTECH, SEARCA และ CPSC (2) เป็นผู้สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ใหม่ในประเทศอินโดนีเซียได้แก่

SEAMEO Regional Center for Language (SEAMEO RECFOL), SEAMEO Regional Center for Mathematics (SEAMEO RECFOM) และ SEAMEO Regional Center for Science (SEAMEO RECFOS) (3) เข้าร่วมการโครงการและเปลี่ยนนักเรียนที่จัดโดยองค์กรต่างๆ ภายในภูมิภาค เพิ่มโอกาสในการร่วมมือระดับภูมิภาค โดย (1) ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมโครงการต่างๆ ที่จัดโดย SEAMEO, ASEAN และ APEC EdNET. (2) บุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งทำงานใน SEAMEO จัดทำร่างโครงการความร่วมมือต่างๆ (3) ครูชาวฟิลิปปินส์เป็นครูสอนภาษาอังกฤษให้แก่หลายประเทศในเอเชีย (4) มีบุคลากรทางด้านการศึกษาทำงานอยู่ในหลายประเทศ

ยุทธศาสตร์ของประเทศ (1) ปรับให้เกิดการศึกษาตามเป้าประสงค์ หรือ the Basic Education Sector Reform Agenda (BESRA) ตามที่กำหนดใน Philippine Education for All 2015 (EFA 2015) Plan of Action. (2) เพิ่มหลักสูตรเกี่ยวกับเอเชียศึกษา วัฒนธรรม ประเพณี ในวิชาสังคมของโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (3) เพิ่มการสอนภาษาอาหรับในโรงเรียนศาสนาอิสลามสำหรับโรงเรียนรัฐบาล (4) จะดำเนินการเพื่อปรับให้การศึกษาภาคบังคับเป็น 12 ปี

3.5 สิงคโปร์

มีการวางนโยบายแผนการศึกษาด้วย 2 แผนหลักคือ C2015 และ Master Plan 3 มีรายละเอียดดังนี้

C2015 The vision derived for C2015 is Strong Fundamentals, Future Learning. เป็นแนวทางการพัฒนาการศึกษาในอนาคต ได้แก่

1. สร้างปัจจัยพื้นฐานที่แข็งแกร่งให้คนสิงคโปร์ โดยเฉพาะทักษะสำคัญ เช่น ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และความเป็นอยู่ที่ดี
2. มุ่งอนาคต หลักสูตรจะต้องมีการตรวจทานและปรับปรุงเป็นประจำเพื่อให้เยาวชนมีความพร้อมในการเป็นผู้ใหญ่ที่มีศักยภาพเต็มที่
3. เน้นการศึกษาเชิงกว้างและเป็นแบบองค์รวม นักเรียนได้รับการสั่งสมด้าน ความคิด คุณธรรมจริยธรรม สังคม และสุนทรียภาพได้
4. การจัดการเรียนรู้ในรายละเอียดให้เหมาะกับผู้เรียน ตามความสนใจ ความสามารถและศักยภาพของตนเอง

Master plan 3 เป็นแผนการวางโครงสร้างทางการศึกษา ให้เอื้อต่อการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของ ให้สามารถการเรียนรู้ได้จากการตั้งคำถามและหาคำตอบด้วยตนเอง เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ดังนี้

1. สร้างศักยภาพที่สำคัญ เพื่อรองรับเศรษฐกิจจากความรู้ เช่นการสอนการใช้ ICT
2. ผู้เรียนสามารถเลือกวิธีการเรียนที่เข้ากับตนเองได้มากที่สุดได้ ในองค์ความรู้หนึ่งๆ ผู้เรียนเรื่องเดียวกันสามารถเลือกเรียนได้หลายวิธี
3. สนับสนุนให้นักเรียนเรียนลึกลงไปในสาขาที่ตนสนใจ
4. สร้างโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถเรียนที่ไหนเวลาได้ก็ได้

3.6 บรูไน ดารุสซาลาม

บรูไน ดารุสาซาลามมีการจัดการศึกษาเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน โดย การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายระหว่างประเทศ ให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านคณิตศาสตร์ และ

วิทยาศาสตร์ และทักษะอื่นๆ รวมถึงมีการร่วมแบ่งปันข้อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในภูมิภาค พร้อมทั้งวิธีการบรรเทาและแก้ไขร่วมกัน โดยมีนโยบายในการพัฒนาคือ SPN21 (21st Century National Education System) กิจกรรมต่างๆ ที่มีความร่วมมือทั้งระดับพหุภาคีและทวิภาคี เป็นดังนี้

ระดับพหุภาคี

ภายใต้ความร่วมมืออาเซียน มีหลายโครงการ เช่น ASEAN School Tours, Third China – ASEAN Summer Camp (China), ASEAN Students Exchange Program (ASEP) Malaysia, ASEAN Region Joint Program (Japan), ASEAN COCI Activities 2009, ASEAN Quiz, ASEAN Cyber kids Camp, Dunman High ASEAN Plus, ASEAN Plus Three Bilateral Programme, ASEAN Multi Skills, ASEAN Youth Science Programme, 1st ASEAN Schools Games, 3rd ASEAN Primary Schools Sports, Olympiad (APSSO), 6th under 15 ASFF Football Championships, Under 18 ASFF Football Championships, ASEAN Youth Games, International Sports Science Conference

ระดับทวิภาคี

มีการทำข้อตกลง MOU และ MOA ระหว่างรัฐบาลสิงคโปร์ มาเลเซีย ไทย โอมาน อียิปต์ ซาอุดิอาระเบีย ออสเตรเลีย สหราชอาณาจักร และ อื่นๆ และมีการกำหนดข้อตกลงกันระหว่างสถาบันการศึกษาต่างๆ

3.7 เวียดนาม

มีการพัฒนาภายใต้แผน National target programs of Vietnam education 2020 ซึ่งมีรายละเอียดคือ (1) ดำเนินการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่อายุ 5 ปี จนถึงระดับอุดมศึกษา (2) ปรับปรุงอาคารตำราเรียนหลักสูตรและสื่อการสอน (3) ปรับปรุงอาคารเรียนการสอนการประเมินผลและพัฒนาระบบการรับรองคุณภาพการศึกษา (4) อบรมผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน (5) ระดมปัญญาชนชาวเวียดนามในต่างประเทศให้เข้าร่วมในการเรียนการสอนการทำวิจัยและผ่านการถ่ายทอดเทคโนโลยีในเวียดนาม (6) อบรมความรู้และทักษะสำหรับ นักเรียน / นักศึกษา (7) เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษาทางศีลธรรมในโรงเรียน (8) จัดสร้างระบบข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานและการฝึกอบรมตามความต้องการของสังคม (9) สร้างมหาวิทยาลัยและคณะซึ่งสามารถเชื่อมโยงแรงงานสู่ระดับนานาชาติ (10) เพิ่มขีดความสามารถของการศึกษาสายอาชีพ (11) สนับสนุนการศึกษาพื้นที่ห่างไกลและชุมชนที่ด้อยโอกาส (12) เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาสำหรับเด็กพิการ (13) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน (14) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างแพร่หลายในระบบการศึกษา

3.8 ลาว-พม่า

มีความร่วมมือกับประเทศต่างๆ ตามกรอบการพัฒนาอาเซียน ส่วนใหญ่เป็นการแลกเปลี่ยนนักเรียนและอาจารย์ระหว่างลาวและประเทศต่างๆ ทั้งในกรอบอาเซียน และอาเซียน +3 +5

3.9 กัมพูชา

กัมพูชามีวิสัยทัศน์ในการปรับการศึกษาเพื่อให้สร้างความเป็นอาเซียน การศึกษาแห่งชาติจึงมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับรูปแบบดังต่อไปนี้ (1) สิทธิมนุษยชนศึกษา (2) การศึกษาการ

ลดอาวุธและความรุนแรง (3) พลเมืองการศึกษาทุนการศึกษา (4) การศึกษาเพื่อต่อต้านการแบ่งแยกเชื้อชาติ (5) วัฒนธรรมแห่งสันติภาพ (6) การศึกษาเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง (7) การศึกษาเพื่อการอยู่ร่วมกันระหว่างความเชื่อที่แตกต่างกัน (8) การศึกษาเพื่อความร่วมมือระหว่างประเทศ (9) การศึกษาเพื่อสันติภาพภายในหรือส่วนบุคคล (10) พหุวัฒนธรรมศึกษา

4. ภาพคนไทยที่ต้องการสู่ประชาคมอาเซียน (ศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล 2554)

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นประชาคมอาเซียนข้างต้น แสดงถึงความจำเป็นที่ต้องมีการจัดเตรียมคนไทยให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะชัดเจนขึ้นในปี 2558 และเพื่อให้การวางแผนเตรียมการครั้งนี้มีทิศทาง เป้าหมาย ภาพคนไทยที่ต้องการในประชาคมอาเซียน ซึ่งเน้นคุณลักษณะส่วนที่จำเป็นต่อแนวโน้ม สถานการณ์นี้โดยเฉพาะ ไม่ครอบคลุมคุณลักษณะที่จำเป็นทุกด้านของคนไทยในอนาคต

เป้าหมายคุณลักษณะคนไทยที่ต้องการข้างต้น จัดทำขึ้นโดยการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสาร ผลการระดมความคิดเห็นและการประชุมที่เกี่ยวข้องของหลายหน่วยงาน ที่สำคัญคือ ผลการประชุมรัฐมนตรีศึกษาอาเซียน ร่างยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ ภาพคนไทยที่ต้องการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการการศึกษาแห่งชาติ จากนั้นได้นำเสนอผลการสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว เข้าสู่การพิจารณาโดยนักวิชาการและคณะทำงาน ผลการศึกษา สรุปเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนไทย 3 ด้านหลัก ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน ประชาคมอาเซียน ในทุกมิติ
2. มีศักยภาพทั้งในด้านความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพ ภาษาอังกฤษ/ภาษาอาเซียนและเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. มีความสำนึกในรากเหง้าความเป็นไทย และเข้าใจ ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธ์ เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันในประชาคมอาเซียนอย่างสมานฉันท์

ตอนที่ 2 นโยบายด้านการศึกษาปัจจุบันของไทยในการเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน

1. นโยบายด้านการศึกษาปัจจุบันของไทยในการเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน

จากรายงานการศึกษาเพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทางการศึกษา การจัดเตรียมประชาชนสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ในปี 2558 ได้สรุปไว้ดังนี้ (ศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล , 2554)

เพื่อให้มีการขับเคลื่อนตามข้อผูกพันปฏิญญาชะอำ-หัวหินว่าด้วยการเสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาเพื่อบรรลุประชาคมอาเซียนที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการระดับชาติเพื่อขับเคลื่อนความร่วมมือด้านการศึกษาในอาเซียนสู่เป้าหมายการจัดตั้งประชาคมอาเซียน โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธาน มีผู้แทนองค์กรหลัก ผู้แทนกรมอาเซียน ผู้อำนวยการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นกรรมการ มีมติใน 5 นโยบายและกิจกรรม ดังต่อไปนี้

นโยบาย	กิจกรรม
1. เผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียน เพื่อสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน	- จัดทำสิ่งพิมพ์ นิทรรศการ เว็บไซต์ - โครงการฝึกอบรม รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ - จัดเวทีวิชาการเกี่ยวกับอาเซียน ผ่านทั้งผู้บริหารโรงเรียน และ กศน.ตำบล - จัดสัมมนาการสร้างความร่วมมือด้านการศึกษากับประเทศอื่นๆ - สอดแทรกความรู้เกี่ยวกับอาเซียนในหลักสูตร เพื่อสร้างความรู้และเจตคติที่ดี - จัดทำคลังความรู้เรื่องอาเซียน
2. พัฒนาศักยภาพของนักเรียน นักศึกษาและประชาชนให้มีทักษะที่เหมาะสม ทั้งเรื่องภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะและความชำนาญ รวมทั้งการพัฒนาแผนผลิตกำลังคน	- จัดตั้งเครือข่ายสหกิจศึกษาอาเซียน - จัดโครงการพัฒนาบุคลากรด้านภาษา แก่ทั้งบุคลากรในกระทรวงฯ นักเรียน และประชาชนทั่วไป เช่น การทำ e-book - จัดเวทีวิชาการ ดำเนินการวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง - จัดหลักสูตร การฝึกอบรม ค่ายเยาวชน กิจกรรมแข่งขันทางวิชาการ - พัฒนาวิชาอาเซียนศึกษา
3. พัฒนามาตรฐานการศึกษาเพื่อส่งเสริมการหมุนเวียนของนักศึกษาและครูอาจารย์ในอาเซียน รวมถึงการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาต่างๆ การแลกเปลี่ยนเยาวชน การพัฒนาระบบการเรียนทางไกล การส่งเสริมและปรับปรุงการศึกษาด้านอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมทางอาชีพ	- พัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศ - การแลกเปลี่ยนบุคลากรและข้อมูล การศึกษาดูงาน เช่น โครงการนำร่องแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างมาเลเซีย-อินโดนีเซีย-ไทย, ทำค่ายอาสาระหว่างประเทศ - จัดทำ e-learning - จัดโครงการงานชุมนุมยุวกาชาดเอเชียแปซิฟิก - พัฒนาความร่วมมือระหว่างกันในทุกระดับการศึกษา - สร้างมาตรฐานฝีมือแรงงาน
4. การเตรียมความพร้อมเพื่อเปิดเสรีทางการศึกษา ประกอบด้วย การจัดทำความตกลงยอมรับร่วมด้านการศึกษา การพัฒนาความสามารถ ประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพสำคัญต่างๆ เพื่อรองรับการเปิดเสรีการศึกษาควบคู่กับการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงาน - ดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษากฎระเบียบ ผลกระทบด้านการเปิดเสรี และให้ความรู้แก่สถาบันการศึกษาและผู้บริหาร	- โครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลกรและผลิตภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปิดเสรี - โครงการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบนโยบายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศของประเทศในกลุ่มอาเซียน - การประชุมผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการอย่างไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวทางการพัฒนากฎหมาย

นโยบาย	กิจกรรม
เพื่อเตรียมความพร้อม จัดทำแผนยุทธศาสตร์	
5. การพัฒนาเยาวชนเพื่อเป็นทรัพยากรสำคัญในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน	- จัดค่ายเพื่อสร้างประสบการณ์ด้านภาษา ศิลปะ วัฒนธรรม เพื่อพัฒนาศักยภาพเยาวชนสำหรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน - จัดกีฬามหาวิทยาลัยอาเซียน มหกรรมดนตรีอาเซียน เวทีแสดงความคิดเห็น เรือเยาวชนอาคเนย์ โครงการอาเซียนล่องโขง ฯลฯ

ตารางที่ 2 นโยบายและกิจกรรมการขับเคลื่อนตามข้อผูกพันปฏิญญาชะอำ-หัวหินว่าด้วย การเสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษา

นโยบายด้านการศึกษาของไทยในการเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียนข้างต้น ส่วนใหญ่เน้นบทบาทของการศึกษาในระบบ ให้ความสำคัญต่อบทบาทของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยน้อย นอกจากนี้ เนื่องจากภารกิจนี้ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จด้วยบทบาทเฉพาะองค์กรหน่วยงานด้านการศึกษาโดยตรง จึงจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือ และประสานการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น กระทรวงแรงงาน ภาคเศรษฐกิจ ท้องถิ่น ภาคประชาสังคม โดยเฉพาะพื้นที่ชายแดน เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาศักยภาพ ความพร้อมของคนไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

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

2.1 **เร่งสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน ผลกระทบ**จากการเข้าร่วมประชาคมอาเซียน รวมทั้งการอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ โดยไม่ลืมความเป็นไทยให้กับคนไทยกลุ่มต่างๆ

กลุ่มเป้าหมาย	แนวทางการดำเนินการ
กลุ่มประชาชนทั่วไป	- เร่งสร้างกระแส ความรู้ ความเข้าใจผ่านสื่อสารมวลชน - พัฒนาสื่อท้องถิ่นเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียนในชุมชน โดยร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่น เช่น อบต. อบจ. อสม. กศน. ฯลฯ - ส่งเสริมประเพณี วัฒนธรรมและศาสนาเพื่อสร้างกิจกรรมสมานฉันท์ระหว่างประเทศเพื่อนบ้าน
กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจาก	- เปิดเวทีเพื่อกระตุ้นกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากการเป็นประชาคม

กลุ่มเป้าหมาย	แนวทางการดำเนินการ
การเป็นประชาคมอาเซียน	อาเซียน ให้ตระหนัก และวิเคราะห์ ร่วมกันคิดค้นหามาตรการเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และใช้โอกาสในการพัฒนาอาชีพวิสาหกิจของกลุ่มตนให้เติบโตไปได้ในประชาคมอาเซียน
กลุ่มนักเรียน นักศึกษา	- สอดแทรก เนื้อหาเรื่องประชาคมอาเซียนในรายวิชาต่างๆในสถานศึกษาทุกระดับ - ปฏิรูปการเรียนการสอนประวัติศาสตร์ใหม่ เพื่อสร้างความสมานฉันท์ไม่ก่อเกิดอคติระหว่างประเทศในประชาคม
กลุ่มบุคลากรของรัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้อง	- จัดอบรมให้ความรู้เรื่องประชาคมอาเซียนและผลกระทบต่อประเทศไทย จากการเข้าร่วมประชาคม โดยเน้นผลกระทบด้านที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน - ส่งเสริมการใช้ ICT จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียน

ตารางที่ 3 กลุ่มเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน

2.2 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. สร้างบุคลากรของรัฐที่เชี่ยวชาญประเทศเพื่อนบ้านและประชาคมอาเซียนโดยการให้ทุนการศึกษา 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. สร้างบุคลากรของรัฐที่เชี่ยวชาญด้านประเทศเพื่อนบ้านและประชาคมอาเซียน โดยให้ทุนการศึกษาต่อและทุนการวิจัย และสนับสนุนเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. จัดตั้งศูนย์การพัฒนาหลักสูตรของภูมิภาค เพื่อสนับสนุนหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาของพื้นที่ยุทธศาสตร์ชายแดนที่เชื่อมต่อประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน

5. Thailand HRM: กำลังคนที่ต้องการ สัมมนาระดมความคิดเห็นจากภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม .ถึงสาขาวิชาการและวิชาชีพที่ประเทศไทยควรมี เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตรขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาปัจจุบันให้สอดรับกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสู่ประชาคมอาเซียน

6. ASEAN School Public Private Partnership: ส่งเสริมเอกชนให้จัดตั้งโรงเรียนเพื่อตอบสนองศักยภาพในการสร้างคนสู่อาเซียน โดยรัฐสนับสนุนการลงทุน และเอกชนบริหารจัดการ

2.3 **สนับสนุนข้อมูล ความรู้เพื่อสร้างโอกาสทางการค้าและโอกาสในการทำงาน**ในประชาคมอาเซียน แนวทางดำเนินการ ได้แก่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านโอกาสทางการค้าและโอกาสในการทำงาน ของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน การเผยแพร่ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับโอกาสทางธุรกิจและโอกาสในการทำงานของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนสู่ผู้สำเร็จการศึกษา และประชาชนในหลากหลายช่องทาง ตัวอย่างโครงการได้แก่ .ASEAN JOB Database : พัฒนาฐานข้อมูลด้านความต้องการแรงงานของทุกประเทศในอาเซียน เพื่อให้บัณฑิตไทยเข้าถึงช่องทางการทำงาน

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

ตอนที่ 3 การเตรียมความพร้อมทรัพยากรบุคคลในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

1. ความพร้อม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมาย “ความพร้อม” โดยได้กำหนดแยกไว้ดังนี้คือคำว่า “ความ” เป็นคำนามหมายถึง เรื่อง เนื้อความ เกิดความ ถ้านำหน้าคำกริยาหรือคำวิเศษณ์เพื่อแสดงสภาพ เช่น ความจริง ส่วนคำว่า “พร้อม” เป็น คำวิเศษณ์ แสดงกริยาร่วมกัน เช่น ทำงานพร้อมกัน คิดร่วมกัน ความครบครัน หรือมีทุกอย่างครบฉะนั้นเมื่อนำคำทั้งสองรวมกันคือ “ความพร้อม” จึงมีความหมายว่า ทุกอย่างครบครัน เพื่อปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความมุ่งหมาย

ให้สามารถลุล่วงสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมเพื่อการรับการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานเป็นต้น(ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 579)

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมาย “ความพร้อม” ดังนี้

ธอร์นไดค์ (E.L.Thorndike. 1898) ผู้ตั้งกฎของความพร้อม (Law of Readiness) ได้ให้ความหมายคำว่า “ความพร้อม” หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคล ถ้าบุคคลเกิดความพร้อมในการกระทำจะเกิดความพอใจ สุขใจ (http://en.wikipedia.org/wiki/ law_of_readiness.29/1/07)

กูด (Good. 1973) ให้ความหมายว่า “ความพร้อม” หมายถึง ความเต็มใจ ความต้องการความสามารถที่จะกระทำกิจกรรมที่เกิดจากลักษณะทางวุฒิภาวะประสบการณ์และอารมณ์ ความพร้อมจึงเป็นการพัฒนาคนให้มีความสามารถทำกิจกรรมนั้นๆ ตามที่ต้องการ

ซินแคลร์ แอนด์ แฮงค์ (Sinclair and Hank. 1995) “ความพร้อม” หมายถึง 1) การเตรียมตัวเพื่อทำกิจกรรมให้สำเร็จตามเป้าหมาย 2) ความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะทำกิจกรรม

แบโรว์ แอนด์ มิลเบิร์น (Barrow and Milburn. 1990) “ความพร้อม” หมายถึงความสนใจที่จะทำบางสิ่งบางอย่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อม คือ สภาพจิตใจ สภาพกายและสรีระวิทยา

กมลรัตน์ หลาสุวงษ. (2540: 229-230) ให้ความหมายไว้ว่า ความพร้อม หมายถึงสภาพความสมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจที่พร้อมจะตอบสนองสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทางด้านร่างกาย ได้แก่ วุฒิภาวะ (Maturity) ซึ่งหมายถึง การเติบโตอย่างเต็มที่ของอวัยวะร่างกาย ทางด้านจิตใจ ได้แก่ ความพอใจที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า หรือพอใจที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ

วิชุดา หรรษาจารุพันธ. (2540:26) กล่าวว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพที่เตรียมพร้อมในการปฏิบัติ หรือดำเนินกิจกรรมนั้นๆให้สามารถสำเร็จลุลวงไปอยางมีประสิทธิภาพอันเปนผลมาจากการเตรียมตัวไวแลวสำหรับกิจกรรมนั้นๆ

ศรีสุกาญจน บิณฑประสิทธิ์. (2540: 69) กล่าวว่า ความพร้อม หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีวุฒิภาวะทางด้านร่างกาย จิตใจและประสบการณการเรียนตลอดจนสามารถทำกิจกรรมตางๆให้บรรลุผลสำเร็จได

วิชญาพร สุวรรณเทน. (2541: 30) กล่าวว่า ความพร้อม หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจมีความเต็มใจและมีความกระตือรือรนที่จะกระทำบางสิ่งบางอยางให้สำเร็จลุลวงโดยได้เตรียมการไวลวงหน้า

เมื่อพิจารณาจากความหมายของความพร้อมและแนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมข้างต้น กล่าวโดยสรุปการเตรียมความพร้อม หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของกระทำบางสิ่งบางอยางที่ได้ถูกเตรียมพร้อมเพื่อให้เกิดความมั่นใจและตั้งใจในการที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ ให้สามารถสำเร็จลุลวงไปได้อยางมีประสิทธิภาพตลอดจนคุณสมบัติหรือสภาวะของบุคคลที่พร้อมจะทำงานหรือกระทำกิจกรรมอยงใดอยางหนึ่งอยางมีแนวโน้มจะประสบผลสำเร็จอยางตามวัตถุประสงค์

2. องค์ประกอบของความพร้อม

พรรณี (2538 อ้างใน นฤตพงษ์ ไชยวงค์ 2540: 18) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความพร้อมไว้ 3 ประการ คือ 1. วุฒิภาวะ 2. การได้รับการอบรมและเตรียมตัว และ3. ความสนใจหรือแรงจูงใจ

Downing และ Thackrey (1971, อ้างถึงใน นวรัตน์ สอยเหลือง. พ.ต.ต., 2545 : 17) ได้แบ่งองค์ประกอบของความพร้อมออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1.. องค์ประกอบทางกายภาพ ได้แก่ การบรรลุวุฒิภาวะด้านร่างกายทั่วไป เป็นต้น

2. องค์ประกอบด้านสติปัญญา ได้แก่ ความพร้อมด้านความสามารถในการรับรู้ ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล เป็นต้น

3. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ประสบการณ์ด้านสังคม สภาพแวดล้อมรอบตัวเป็นต้น

4. องค์ประกอบด้านอารมณ์ แรงจูงใจและบุคลิกภาพ ได้แก่ ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น

3. การเตรียมความพร้อมทรัพยากรบุคคลในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

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

1.1 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาการเมืองและความมั่นคงของอาเซียน เน้นในหลักการแห่งประชาธิปไตย การเคารพในสิทธิมนุษยชน

1.2 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาเศรษฐกิจ การพัฒนากรอบทักษะภายในประเทศของแต่ละประเทศสมาชิกเพื่อช่วยสนับสนุนการมุ่งไปสู่การจัดทำการยอมรับทักษะในอาเซียน การสนับสนุนการถ่ายโอนของนักเรียน นักศึกษาให้มากขึ้น การพัฒนามาตรฐานด้านอาชีพบนพื้นฐานของความสามารถในภูมิภาคอาเซียน

1.3 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาสังคมและวัฒนธรรม การพัฒนาเนื้อหาสาระร่วมในเรื่องอาเซียน ส่งเสริมการตระหนักรับรู้เกี่ยวกับอาเซียนให้แก่เยาวชน กำหนดให้ภาษาประจำชาติอาเซียนเป็น ภาษาต่างประเทศวิชาเลือกในโรงเรียน การเฉลิมฉลองวันอาเซียน

3.2 **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

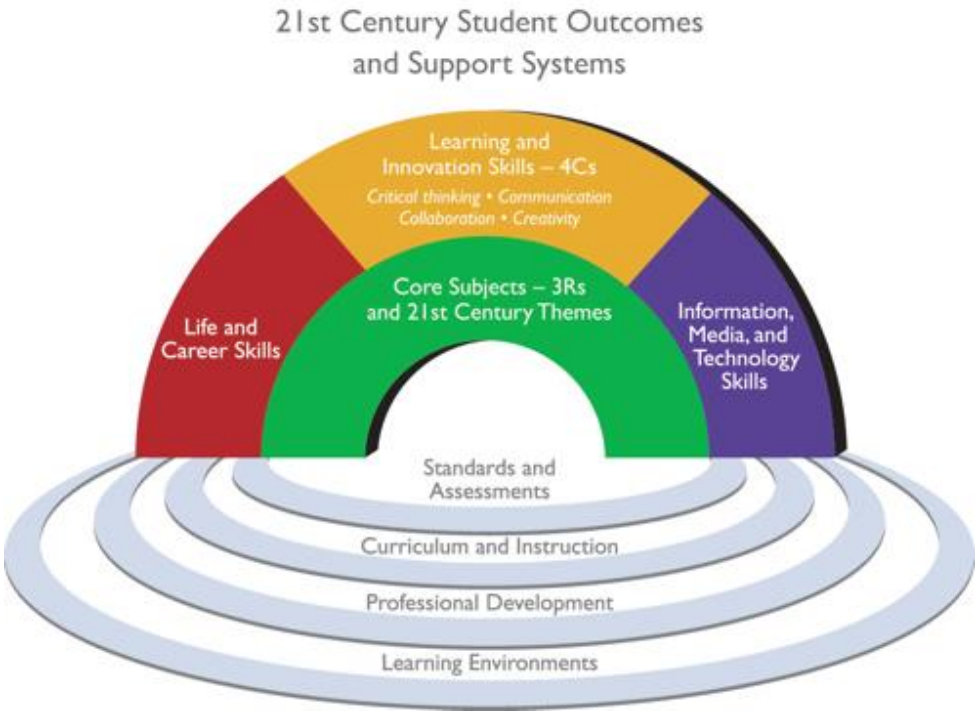
4. แนวทางในการเตรียมความพร้อมของประเทศไทย (จุไรรัตน์ แสงบุญนำ.(2555)

4.1.การให้ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน

- เพื่อให้ประชาชนตระหนักในการก้าวสู่การเป็นประชาชนอาเซียน
- การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับผลอันเนื่องมาจากความร่วมมือในเสาเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้น เช่น การลดอัตราภาษีให้เหลือศูนย์ การเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีใน 7 สาขาวิชาชีพที่ได้มีการลงนามแล้ว ได้แก่ วิศวกร พยาบาล สถาปนิก นักสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ และนักบัญชี เป็นต้น
- การเตรียมความพร้อมสาหรับบุคลากรในสาขาต่างๆ อาทิ ภาษาอังกฤษ และภาษาในกลุ่มอาเซียนบวกสาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาจีนซึ่งมีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว
- การศึกษาวัฒนธรรมของสมาชิก เพื่อสามารถอยู่ร่วมกันในความหลากหลายของอาเซียน

4.2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21

ยึดหลักการ 3Rs ประกอบด้วย การอ่าน การเขียน และมีความรอบรู้ในด้านคณิตศาสตร์ (Reading, Writing and Arithmetic) และหลักการ 4Cs ประกอบ การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Innovation, Critical Thinking and Problem Solving, Communication and Collaboration)



แผนภาพที่ 4 การเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ
ที่มา:จุไรรัตน์ แสงบุญนำ.(2550)
http://www.osmie4.moe.go.th/web/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=27&Itemid=213

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 มาตรา 78 (4) กำหนดให้พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของรัฐ ควบคู่ไปกับ การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 34 บัญญัติว่า การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าโดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี มาตรา 42 การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนต้องคำนึงถึงระบบคุณธรรม

ก.พ. ได้เห็นความสำคัญการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ จึงได้ออกระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2553 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 18ง วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2553) ไว้ว่า ให้ส่วนราชการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นประจำทุกปีในเรื่องเกี่ยวกับ

1. การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าประสงค์ แผนการดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณที่ใช้ในแต่ละแผนงาน และผู้รับผิดชอบ แผนงานที่ต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน

2. ให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละปี รวมทั้งการประมวลผลสถิติเกี่ยวกับตำแหน่ง งบประมาณด้านบุคลากร ขนาดกำลังคน โครงสร้างกำลังคน การเคลื่อนย้ายกำลังคน การพัฒนา การรักษาวินัย จรรยา และการร้องทุกข์ของข้าราชการพลเรือนสามัญ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ

3. การสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการ ในประเด็นที่สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามที่ก.พ. กำหนด

ผู้บริหารเริ่มหันมาให้ความสำคัญเรื่องของคนมากขึ้นเพราะพบว่าผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก โดยเฉพาะในปัจจุบันความสำคัญของการบริหารงานบุคคลยิ่งมีมากขึ้นเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้ (เสนาะ, 2543: 21-22)

1. การแข่งขันกันมากขึ้นระหว่างองค์การที่ต้องการลูกจ้างเข้าทำงาน
2. รัฐกำหนดกฎเกณฑ์หลายอย่างทำให้นายจ้างไม่อาจตั้งกฎเกณฑ์เองตามใจชอบ
3. เกิดความยุ่งยากสลับซับซ้อนทางเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
4. การเกิดขึ้นของสหภาพแรงงานทำให้มีบทบาทแทรกแซงนายจ้าง

5. ความยุ่งยากซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ
6. ปรัชญา แนวคิดของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
7. คนมีความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้นว่า ปัจจัยทางด้านพฤติกรรมของคนมีผลกระทบต่องาน

ธงชัย (2542: 18) อธิบายว่า สภาพองค์การในทุกวันนี้มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก ปัจจัยเหล่านั้นคือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านเทคนิควิทยาการ ปัจจัยทางสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลง คนมีการศึกษามากขึ้นต้องการงานที่พอใจและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น องค์การจึงต้องพยายามมุ่งสนใจสิ่งที่เกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารบุคคลคือ ต้องพยายามเข้าใจความต้องการทางจิตวิทยาของคน ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคล ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล

2. ประวัติความเป็นมาของการบริหารงานบุคคล

แนวคิดการบริหารงานบุคคลมีพัฒนาการมาค่อนข้างยาวนานจนถึงยุคปัจจุบันแนวคิดการบริหารงานบุคคลพัฒนามาสู่ยุคที่เรียกว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” (strategic human resource management” มีรายละเอียดดังนี้ (สถาบันวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546: 37-51)

Schuler (1996) ได้แบ่งพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ยุค คือ ยุคแรก เรียกว่ายุคการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม (tradition personal management) ยุคที่สอง เรียกว่า ยุคการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management)

1. ยุคการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม (tradition personal management)

การบริหารงานบุคคลอย่างดั้งเดิมมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา เป็นยุคที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม มีการอพยพแรงงานจากชนบทสู่เมือง มีการเคลื่อนไหวด้านแรงงาน มีการต่อสู่เรียกร้องสิทธิต่าง ๆ ของลูกจ้าง ทำให้นายจ้างพยายามหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการต่อรองกับลูกจ้าง ท้ายที่สุดกลายมาเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานแบบดั้งเดิม ซึ่งเกิดขึ้นจากปัจจัย 5 ปัจจัย ได้แก่

1.1 การเคลื่อนไหวเรียกร้องสวัสดิการทางสังคม (the social welfare movement) จากการปฏิวัติอุตสาหรกรรม ทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานจากชนบทสู่เมือง นายจ้างไม่ใส่ใจเรื่องสวัสดิการของลูกจ้าง ถูกเอารัดเอาเปรียบ ทำให้ลูกจ้างรวมกันก่อตั้งสหภาพแรงงาน เพื่อเป็นตัวแทนของลูกจ้างในการเรียกร้องสวัสดิการในการทำงานให้ดีกว่าเดิม กลายมาเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลที่ปรากฏในปัจจุบัน

1.2 การเกิดขึ้นของสำนักการจัดการในเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) สำนักนี้เกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1900 โดย Frederick W. Taylor บิดาของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีความเชื่อว่า การที่คนงานขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นเพราะไม่มี

เทคนิคการทำงานที่ดีพอ ดังนั้น Taylor จึงศึกษาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเรียกว่า “one best way” และได้สร้างผลงานเพื่อช่วยพัฒนาการทางด้านการบริหารงานบุคคล เช่น วิธีการสรรหาและคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทน เทคนิคความร่วมมือระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายบริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม ทำให้กลายมาเป็นแนวคิดในการบริหารงานบุคคลจนถึงปัจจุบัน

1.3 การเกิดขึ้นของสำนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม (industrial psychology) หลังจากเกิดสำนักการจัดการในเชิงวิทยาศาสตร์ได้ไม่นาน ก็เกิดสำนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม ผู้บุกเบิกคนแรกได้แก่ Hugo Munsterberg ผลของสำนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่มีอิทธิพลต่อพัฒนาการของการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม ได้แก่ การทดสอบบุคคลเข้าทำงาน สำนักนี้เชื่อว่าวิธีการดีที่สุดที่จะคัดเลือกคนเข้าทำงานต้องมีการวิเคราะห์งานก่อน (Analyze Job) โดยวิเคราะห์ดูว่างานนั้นต้องการคนประเภทใด ท้ายที่สุดกลายมาเป็นกิจกรรมหนึ่งในการบริหารงานบุคคลที่เรียกว่า การวิเคราะห์งาน

1.4 การเกิดขึ้นของสำนักมนุษยสัมพันธ์ (human relations movement) ความคิดนี้เกิดมาในช่วงทศวรรษ 1920 เจ้าของความคิดได้แก่ Elton Mayo ถือว่าเป็นพัฒนาการอีกระดับของการบริหารงานแบบดั้งเดิม เนื่องจากมีจุดเน้นหนักในการศึกษาวิเคราะห์ที่กลุ่มบุคคลในองค์การให้ความสำคัญของมนุษย์ในองค์การ แทนการเน้นการวิเคราะห์เฉพาะตัวบุคคล ผลงานที่มีชื่อเสียงเรียกว่า the hawthorne studies โดยศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานว่ามีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มพนักงานและผลผลิตขององค์การหรือไม่ และศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับทัศนคติของคนงาน พบว่าทัศนคติของคนงานฝ่ายบริหารและกลุ่มเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลผลิตขององค์การ นั่นคือ ยิ่งคนมีทัศนคติที่ดีต่อฝ่ายบริหารและเพื่อนร่วมงานมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น การค้นพบครั้งนี้ เรียกว่า “hawthorne effect” สำนักมนุษยสัมพันธ์ถือว่าเป็นสำนักความคิดแรกที่สนใจมนุษย์ในองค์การในฐานะที่เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดองค์การประสบผลสำเร็จ

1.5 อิทธิพลของสำนักพฤติกรรมศาสตร์ (the influence of behavioral) สำนักนี้เกิดในช่วง ทศวรรษ 1950 และทศวรรษ 1960 มีอิทธิพลอย่างมากต่อพัฒนาการของการบริหารงานบุคคล ลักษณะเด่นที่สำคัญคือ เป็นสำนักที่ยึดถือปรัชญา logical positivism เน้นการศึกษาที่แยกการศึกษาข้อเท็จจริงออกจากการศึกษาค่านิยม สำนักนี้ปฏิเสธการศึกษาในเชิงค่านิยม เพราะไม่สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีทางการบริหารขึ้นมาได้ จึงให้ความสนใจศึกษาข้อเท็จจริง หรือการศึกษาในเชิงประจักษ์ หน่วยวิเคราะห์หรือจุดเน้นในการศึกษาอยู่ที่พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ รวมทั้งการศึกษาเป็นการศึกษาเชิงปริมาณมีการกำหนดสภาพปัญหา ตัวแปร สมมุติฐาน พิสูจน์สมมุติฐาน และการใช้สถิติในการวิเคราะห์ เพื่อนำไปกำหนดเป็นทฤษฎี เช่น ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน การจัดการความขัดแย้งในองค์การ การทำงานเป็นทีม ความผูกพันธุ์องค์การ บรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และ การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์การ เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมมีจุดอ่อนหลายประการ ได้แก่ (สถาบันวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546: 49)

1. เนื้อหาและขอบเขตของการศึกษาการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม ส่วนใหญ่จำกัดอยู่ เฉพาะเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นสำคัญ (personnel process) ตั้งแต่การจำแนกตำแหน่ง (the classification of position) ค่าตอบแทนในการทำงาน (compensation) การสรรหาบุคคล (recruitment) การคัดเลือกและการสอบ(selection and examination) การบรรจุแต่งตั้ง

(placement) การทดลองปฏิบัติงาน (probation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน(performance evaluation) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การโอนย้าย (transfer and mobility) การฝึกอบรม (training) วินัย(discipline) การอุทธรณ์และร้องทุกข์ (appeals and grievance) และการพ้นจากงาน (separation)

2. ลักษณะเฉพาะของกระบวนการบริหารงานบุคคลจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจะต้องออกแบบให้กิจกรรมเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ ไม่เช่นนั้นจะทำให้ไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมน้อย การบริหารกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมีลักษณะต่างคนต่างทำ มีการแยกกิจกรรมออกเป็นฝ่าย ๆ แต่ละฝ่ายทำงานเป็นเอกเทศไม่ได้เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ เข้าหากัน

3. แนวคิดของการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารงานบุคคลกับสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีลักษณะการบริหารในเชิงระบบปิด (closed system) ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่เกิด เพราะในความเป็นจริงการบริหารงานบุคคลมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องมีความสัมพันธ์ในตัวของมันเองและต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์การด้วย การบริหารงานบุคคลเป็นระบบย่อย (sub–system) ขององค์การจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ทำให้การบริหารงานบุคคลอยู่ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมด้วย

4. การบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะระบบราชการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ทำให้กระบวนการบริหารงานบุคคลกลายเป็นกิจกรรมที่ใช้ควบคุมบุคลากรในองค์การ มากกว่าเป็นกิจกรรมที่จะส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ

5. การบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญกับเทคนิคในการบริหารงานบุคคลมากเกินไป จนละเลยมองข้ามเป้าหมายองค์การ

จากการวิเคราะห์จุดอ่อนของการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมข้างต้นทำให้นักวิชาการเริ่มปฏิเสธไม่ยอมรับแนวคิดและวิธีการคิดตามทรรศนะของสำนักการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมอีกต่อไป สภาพเช่นนี้ทำให้เกิดสำนักการบริหารงานบุคคลแบบใหม่ ว่า สำนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) แทน การบริหารงานบุคคล (personnel administration หรือ personnel management)

2. ยุคการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management)

หลังจากแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมถูกปฏิเสธโดยนักวิชาการต่าง ๆ นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลได้หันมาศึกษาและวิจัยแนวคิดใหม่เข้ามาแทนที่ เริ่มตั้งแต่ทศวรรษ 1970 ถึง ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีเอกลักษณ์ (identity) ดังนี้ (สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2546: 50 – 51)

2.1 มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมขึ้นมาใหม่ ทั้งแนวคิด กระบวนการและเทคนิค

2.2 เน้นในการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงบูรณาการ (integrated approach) คือ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือกระบวนการบริหารงานบุคคลถูก

พัฒนาขึ้นให้มีกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กันและกัน ทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนจนถึงการออกจากงาน และกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นการจัดการที่สนองตอบต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการจัดทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ โดยใช้แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้าช่วย (strategic management) ให้กระบวนการจัดการทรพยากรมนุษย์มีลักษณะเป็นบูรณาการ รวมทั้งนำกระบวนทัศน์ในการจัดการสมัยใหม่ (new management paradigm) มาใช้ซึ่งประกอบไปด้วยทฤษฎีการจัดองค์การสมัยใหม่ เช่น ทฤษฎีปรับรื้อระบบ ทฤษฎี competency-based management แนวคิด total quality management ทฤษฎี result–based management และทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นต้น

3. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

3.1 ความหมายของคำว่ากลยุทธ์

Anthony (2002: 9) ให้ความหมายของ กลยุทธ์ เป็นการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งกำหนดแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจขององค์กร โดยคำนึงถึงการแข่งขันและอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายภายนอก (the formulation of organizational mission, goals, and objective, as well as action plans for achievement, that explicitly recognize the competition and the impact of outside environmental forces)

Schermerhorn (2002: 203) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์การ (Comprehensive action plan) ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

Pitts and Lel (2000: 5) ให้ความหมายของ กลยุทธ์ ว่าหมายถึง ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการกระทำ (action) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่งขัน กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งขัน

พิบูล (2546: 7) สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การวางไว้

Dess and Miller (1993: 5) ได้แบ่งกลยุทธ์ ออกเป็น 2 ชนิด ที่ไม่เหมือนกัน คือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (intended strategies) และ กลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategies)

กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (intended strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ ออกแบบและคาดหวัง ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 อย่าง คือ เป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategies) เป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ตั้งใจไว้เมื่อนำไปปฏิบัติอาจมีความแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริง จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และสอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้น เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

กลยุทธ์หมายถึง การกำหนดภารกิจ (Missions) และวัตถุประสงค์ขององค์การโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และมีความหมายรวมไปถึงการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ต้องการ (Miner และ Crane, 1997: 8-9 อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและพัฒนาและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546: 52)

3.2 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Mondy (2002: 2) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่า หมายถึง การใช้บุคลากรให้เป็นประโยชน์ บรรลุต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

Casio (1998: 25 อ้างถึงในสถาบันวิจัยและพัฒนาและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546: 52) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้มนุษย์ในองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการกลยุทธ์ขององค์การ ขณะเดียวกันจะต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จากทุกระดับในองค์การให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ

Foot และ Hook (1999: 11-12) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีจุดเน้นหนัก การเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์การให้มีความสอดคล้องกัน

Nankervis และคณะ (1996: 15) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเชื่อโยงหรือสนองตอบต่อกลยุทธ์ขององค์การ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกฝ่ายขององค์การ

Dessler (2003: 11) ได้ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการเชื่อมโยงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์กับแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงสมรรถนะและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งเสริมนวัตกรรมและมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้ยืดหยุ่น

นอกจากนั้น เกรียงศักดิ์ (2543: 33) ได้สรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่า คือการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบประสานความร่วมมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 6 ประการ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้ประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพของทรัพยากรมนุษย์ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ หน้าที่ประการสุดท้ายคือ การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

3.3 ลักษณะเด่นของการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์

Anthony และคณะ (2002: 13-17) ได้สรุปลักษณะเด่นของการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ไว้ 7 ประการด้วยกัน คือ

1. ให้ความสำคัญกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นต้น
2. ให้ความสำคัญกับผลกระทบของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการระยะยาว

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์

5. ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติ

6. เชื่อมโยงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

7. หน่วยงานทุกหน่วยงานภายในองค์การมีส่วนรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือที่เรียกว่าเป็น หุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ประสบความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องให้ความสนใจในสิ่งต่อไปนี้ (ดนัย, 2545: 82–83)

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยทำให้สามารถจัดการเรื่อง สรรหา การพัฒนา และจูงใจคนที่เหมาะสมกับความจำเป็นสำหรับงานในปัจจุบันและอนาคต

2. ช่วยสร้างสมดุลและปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ความสนใจของหุ้นส่วนธุรกิจ เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน ผู้ร่วมค้า กฎระเบียบของรัฐและชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่

3. กำหนดความสนใจร่วมกันและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง จนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. พัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของคนหรือมนุษย์ (Human Capital) อย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศที่จูงใจให้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธของธุรกิจ

5. ติดตามความเคลื่อนไหวด้านวิทยาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ เทคโนโลยีใหม่ที่ช่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และนานาชาติ ที่มีผลกระทบต่อการดูแลคนและแปลไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจของธุรกิจ

6. กำหนดวิธีการทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้งานหลักดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.4 ความแตกต่างระหว่างแนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Nakervis และคณะ (1996, อ้างถึงในสถาบันวิจัยและพัฒนาและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546: 54) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของแนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

มิติต่าง ๆ	แนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม	แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
1. กระบวนการบริหารงานบุคคล	• ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการบริหารงานบุคคลน้อยมาก	• ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการบริหารงานบุคคลค่อนข้างสูง
2. วัตถุประสงค์ขององค์การ	• ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลกับเป้าหมายองค์การน้อยมาก	• ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลกับเป้าหมายขององค์การค่อนข้างสูง

มิติต่าง ๆ	แนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม	แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
3. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ	• ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การน้อยมาก	• ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การค่อนข้างสูง
4. แนวทางการศึกษา	• เป็นแนวทางการศึกษาที่ค่อนข้างแคบและถือว่าเป็นแนวคิดแบบระบบปิด	• เป็นแนวทางการศึกษาที่ค่อนข้างกว้างและถือว่าเป็นแนวคิดระบบเปิด

ตารางที่ 4 ความแตกต่างของแนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Nakervis

Foot และ Hook (1999, อ้างถึงในสถาบันวิจัยและพัฒนาและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546) ได้เสนอแนวคิดถึงความแตกต่างของแนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

การบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
1. มีลักษณะเป็นยุทธวิธี	1. มีลักษณะเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์
2. กระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการระยะสั้น	2. กระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการระยะยาว
3. การวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคคลโดยแยกออกจากกัน ไม่มองความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลมีลักษณะเป็นการวิเคราะห์ที่เรียกว่า piecemeal way of tackling issues	3. วิเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคคลในเชิงบูรณาการ (integrated framework)
4. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การกับผู้บังคับบัญชายังมีลักษณะแบบดั้งเดิมหรือใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการและเป็นแบบทางเดียว (one way communication)	4. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์การกับผู้บังคับบัญชาใช้หลายช่องทางทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง (two way communication)
5. วิธีการทำงานยังมีลักษณะเป็นแบบดั้งเดิม กล่าวคือ ไม่เน้นในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์การ	5. ให้ความสำคัญหรือเน้นหนักในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์การ

การบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
6. ระบบโครงสร้างเงินเดือนค่อนข้างตายตัว เช่น การใช้ระบบ PC เป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือน	6. ระบบโครงสร้างเงินเดือนค่อนข้างยืดหยุ่นและใช้วิธีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในหลาย ๆ วิธีการ
7. บุคลากรในองค์การมีลักษณะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและพยายามรักษาสถานภาพเดิมของตัวเอง	7. เป็นการจัดการที่เน้นการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การและเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน
8. เน้นเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารงานบุคคลเป็นสำคัญ	8. เน้นในเรื่องการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการคำนึงถึงเฉพาะแต่กฎระเบียบ ข้อบังคับ

ตารางที่ 5 ความแตกต่างของแนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Foot และ Hook

แนวคิดของ Anthony และคณะ (2002: 18) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของแนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

มิติต่าง ๆ	แนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม	แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
1. การวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ	เกี่ยวข้องเฉพาะกับการวางแผนกระบวนการจัดการเท่านั้น	ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการบริหารงานบุคคลเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและกลยุทธ์ขององค์การ
2. อำนาจ	มีสถานภาพและอำนาจในระดับกลาง (เช่นผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่)	มีสถานภาพและอำนาจระดับสูงของผู้บริหารงานบุคคลระดับยุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น รองปลัดกระทรวงฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
3. ขอบเขต	เป็นการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระดับพนักงานหรือผู้ปฏิบัติเท่านั้น	เป็นการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนในองค์การ
4. การตัดสินใจ	เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการเท่านั้น	เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์ขององค์การ

มิติต่าง ๆ	แนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม	แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
5. การบูรณาการ	ไม่มีแนวคิดในการเชื่อมโยงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลเข้ากับเป้าหมายและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ	เป็นแนวคิดในเชิงบูรณาการ โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคบรวมทั้งเน้นหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารงานบุคคลกับกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมขององค์การ
6. การประสาน	ไม่มีการประสานกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลเข้าด้วยกัน	มีการประสานงานกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลเข้าด้วยกัน

ตารางที่ 6 ความแตกต่างของแนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Anthony และคณะ

4 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

จุดมุ่งหมายโดยรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า "บุคลากรในองค์การเท่านั้นที่จะเป็นผู้นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ" Ulrich และ Lake (1990) ได้ให้ข้อสังเกตว่า "ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การจะก่อให้เกิดแหล่งสั่งสมความสามารถ ความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่องค์การจะได้เรียนรู้และใช้สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น" (พลสัณห์ โพธิ์ศรีทอง, http://203.146.15.33/otepc09/files/article/article_7.pdf 23/06/2555)

เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์การสามารถคัดสรรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีฝีมือ มีแรงจูงใจสูงมีความรู้สึกผูกพันและยอมอุทิศตนเพื่อองค์การไว้ได้

2. เพิ่มพูนและพัฒนาขีดความสามารถซึ่งฝังอยู่ในตัวของบุคลากร ความสามารถที่บุคลากรจะ "ให้" แก่องค์การ ศักยภาพและการจ้างงาน โดยให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา

3. พัฒนาระบบงานที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานระดับสูง โดยมีกระบวนการ "สรรหาและคัดเลือก ระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาการบริหารและกิจกรรมการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ" (Becker และคณะ; 2001)

4. พัฒนาการบริหารงานที่ทำให้เกิดความผูกพัน และการมีข้อผูกมัดร่วมกัน โดยยึดถือว่าลูกจ้างคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าในองค์การและต้องสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าต้องร่วมแรงร่วมใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. สร้างบรรยากาศที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์และความรู้สึกกลมกลืน ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างที่ต่างก็รับรู้ว่าเป็นหุ้นส่วนของกันและกัน

6. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้มีการทำงานเป็นทีมและยืดหยุ่น

7. ช่วยให้องค์การสร้างความสมดุล และสนองตอบต่อความต้องการของผู้ที่ได้ผล

ประโยชน์จากองค์การ (เจ้าของ รัฐบาล ฝ่ายบริหาร ลูกจ้าง ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ และสาธารณชนทั่วไป)

8. ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า บุคลากรในองค์การรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รางวัลตอบแทนในงานที่ตนทำและสิ่งที่ตนได้ทำสำเร็จ

9. สามารถบริหารจัดการกับบุคลากรที่มีความหลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคลากรและกลุ่ม ตามความต้องการในการจ้างงาน ลักษณะการทำงาน และความปรารถนา

10. ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน

11. บริหารจัดการลูกจ้างโดยยึดหลักด้านจริยธรรมตามกรอบของความเป็นมนุษย์ ความยุติธรรม และความโปร่งใส

12. ธำรงรักษาและพัฒนาลูกจ้างทั้งด้านจิตใจและร่างกาย

5. การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

5.1 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

สืบเนื่องจากสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงเป็นเวทีโลก องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคราชการและภาคธุรกิจ ต้องปรับตัวและแสวงหาวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนรู้เท่าทันสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาวิธีการหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวการณ์ขององค์กรตลอดจนพัฒนาและยกระดับองค์การ สำหรับประเทศไทยได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยกำหนดหลักการบริหารที่ดีไว้ 6 ประการ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ สนองตอบการปฏิบัติ มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จึงกำหนดให้ส่วนราชการขัดทำคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และเข้าร่วมในระบบการประเมินผล การพัฒนา การปฏิบัติราชการ 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2547 : 1-4)

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น ส่วนราชการจึงต้องปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเป้าหมายมากขึ้น โดยการกำหนดทิศทางและเป้าหมายพันธกิจที่ต้องการให้ชัดเจน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผล เพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานและวัดระดับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างชัดเจนได้สารสนเทศที่ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์ให้องค์การไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน: 2547 : 5) ดังนั้นกรอบและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐจึงเป็นไปตามหลักการบริหารทุนมนุษย์ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบพร้อม ดังมีรายละเอียดโดยสรุป คือ

1. หลักการบริหารทุนมนุษย์ คือ การถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพยสินขององค์กรมีสภาพเป็น ทุน (Human Capital) ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ โดยคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความสำเร็จขององค์การ

ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เพิ่มความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบริหารทุนมนุษย์ คือเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐ ซึ่งองค์การต้องลงทุนเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่สมรรถนะสูงมาปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์และวัดผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน

2. หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธมีการมอบ/กระจายการบริหารทรัพยากรบุคคลไปให้ผู้บริหารของสายงานหลัก (Line Managers) ส่วนผู้รับผิดชอบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนบทบาทไปเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารของสายงานหลัก ต้องร่วมกับหน่วยงาน การเข้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดการบริหารทรัพยากรบุคคลตามรูปแบบใหม่ จะมุ่งที่การตอบสนองการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์การ และผู้บริหารในสายงานหลักจะมีบทบาทและความพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3. หลักคุณธรรม เพื่อให้การบริการทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการและข้าราชกานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องยึดหลักคุณธรรม โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม ดังนี้

3.1 การสรรหาและแต่งตั้งในระบบเปิด มีการแข่งขันจากภายในหรือภายนอกระบบราชการ

3.2 การบรรจุแต่งตั้งโดยยึดสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ

3.3 การจ้างงานตามผลงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ตามสนมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ มีรายได้ที่เหมาะสมตามงาน อัตราตลาดและผลงาน ตลอดจนได้รับการปกป้องจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้บังคับบัญชา

3.4 ควรเป็นกลางทางการเมือง การให้บริการของรัฐโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3.5 การตอบสนองความต้องการของประชาชน และนโยบายของรัฐบาล

4. หลักความรับผิดชอบร่วม โดยการกระจายอำนาจให้เกิดการรับผิดชอบร่วมกันและการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิผลภายใต้กรอบของกฎหมาย ในการดำเนินการตามหลักการดังกล่าวทำให้บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องปรับเปลี่ยนจากเดิมที่เน้นการให้บริการข้าราชการและการทำงานประจำ และงานเอกสารไม่เป็นการหากลยุทธ์ที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิผล เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้องค์การไปสู่ความเป็นเลิศ การทำให้กำลังคนมีสมรรถนะทำงานได้เป็นอย่างดีและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องมาทำบทบาทต่อไปนี้ คือ

4.1 การให้คำปรึกษาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

4.2 สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารหน่วยงานหลักว่าส่วนราชการจะมีทรัพยากรบุคคลในจำนวน และสมรรถนะที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4.3 เป็นหุ้นส่วนของกลยุทธ์ (Strategic Partner) โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนงานการวางแผน หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจและเป้าหมายทิศทางของส่วนราชการและเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงานหลัก เช่น การสรรหาการวางแผนอัตรากำลัง กำหนดค่าเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และสื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์นั้นให้ผู้บริหารสายงานหลักของงาน

4.4 มุ่งเน้นการสร้างคุณค่ามากกว่างานประจำ โดยเฉพาะความรับผิดชอบด้านกลยุทธ์ ปรับปรุงกระบวนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ง่ายและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ข้าราชการและผู้บริหารหน่วยงานหลักรับผิดชอบและดำเนินการได้เองเป็นการรับผิดชอบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา การลา จัดเครือข่ายสารสนเทศทรัพยากรบุคคลให้แก่ผู้บริหารสายงานหลัก

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนนอกจากจะกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ให้เป็นไปตามหลักการบริหารทุนมนุษย์ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบพร้อมแล้ว ยังคำนึงถึงบทบาทของ ผู้บริหารสายงานหลัก หัวหน้าส่วนราชการที่มีส่วนสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ (สำนักวิจัยและพิจารณาระบบงานบุคคล, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547 : 11-12)

5.2 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรบุคคล

บทบาทของผู้บริหารสายงานหลัก ผู้บริหารที่นอกเหนือจากผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารสายงานหลักต้องมีบทบาท ดังนี้

1. เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับระบบคุณธรรมและกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคล
2. สร้างความเข้าใจ และดำเนินการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล ว่ามีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์การ
3. กระตุ้นข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

บทบาทของหัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีบทบาท ดังนี้

1. ตะหนักและสื่อสารว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุด
2. ตระหนักถึงความเชื่อมโยงของผลการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับความสำเร็จของส่วนราชการ
3. แสดงความมุ่งมันต่อความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างความรับผิดชอบร่วมระหว่างผู้บริหารสายงานหลักและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่
4. พัฒนาผู้บริหารสายงานหลักให้มีความรู้และมีการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบของกฎหมาย และพัฒนาหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจบทบาทภารกิจและทิศทางของส่วนราชการ

5. ให้ความมั่นใจแก่ข้าราชการว่าจะได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม และได้รับการดูแลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

6. พร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือน

5.3 การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (Humen Architeeture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Stratigy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์การ ในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดประสงค์ คือ เพื่อให้ได้สารสนเทศแก่ผู้บริหารของส่วนราชการว่าส่วนราชการได้วางแผนและดำเนินการเกิดประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การข้าราชการได้รับการปฏิบัติหน้าที่เป็นธรรมตามผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ และการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามหลักคุณธรรม ซึ่งสารสนเทศนี้จะช่วยให้องค์การระบุจุดแข็งจุดอ่อนได้อย่าชัดเจนและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อปรับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ และเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของราชการพลเรือน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพละเรือน. 2547 : 16-18)

5.4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน คือ การส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการตามหลักคุณธรรมมีความรับผิดในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 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

5.5 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 5 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 และแผนสร้างความต่อเนื่องในการ บริหารราชการ

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของ การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

ปัจจัยที่ 5 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมี ความถูกต้องและทันเวลา

ปัจจัยที่ 6 ระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลมี ความถูกต้องเที่ยงตรง 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 ความพึงพอใจของข้าราชการต่อนโยบายและมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล

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 การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการ ภาคบังคับตามกฎหมาย

ปัจจัยที่ 17 การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน และ ระหว่างข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

5.6 องค์ประกอบรายละเอียดปัจจัยความสำเร็จในแต่ละมิติมีดังนี้

มิติที่ 1 มาตรฐานด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

(ก) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้ าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ข) ส่วนราชการและจังหวัดมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและ ความจำเป็ นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(ค) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มี ทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็ นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)

(ง) ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2.มาตรฐานด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย และ กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(ข) ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มี ความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

(ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3.มาตรฐานด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ก่อให้เกิดผล ดังต่อไปนี้

(ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)

(ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนา ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้ าหมายของ ส่วนราชการและจังหวัด

(ง) การมีระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่าง และจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ 4.มาตรฐานด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้อง

(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ใน ทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ 5. มาตรฐานด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ ดังนี้

(ก) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหาร ราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่าง เต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการ ภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและ จังหวัด

(ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและ จังหวัดกับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

มาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ มีความครอบคลุมในภารกิจการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็นแนวทางให้ส่วนราชการและจังหวัดบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้บรรลุความสำเร็จ และประเมินความสำเร็จโดยสะท้อนมาตรฐานดังกล่าว

5.7 องค์ประกอบและประเด็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

ตามระเบียบ ก.พ.ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2553 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 18ง วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2553) ได้กำหนดปัจจัยและประเด็นคำถามจำแนกตามรายมิติ 5 มิติ ไว้ดังนี้

5.7.1 มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยประเมินที่ 1 ส่วนราชการ/จังหวัดมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประเด็นคำถามได้แก่

1. ส่วนราชการของท่านมีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้ข้าราชการเข้าใจทิศทาง เป้าหมายและลำดับความสำคัญของภารกิจของส่วนราชการ

2. ส่วนราชการของท่านมีการสื่อสารอย่างชัดเจนในเรื่องการวางแผนพัฒนา ตลอดจนการเตรียมกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

3. ส่วนราชการของท่านมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นเรื่องคุณธรรม ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า

ปัจจัยประเมินที่ 2 ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและในอนาคตมีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว ประเด็นคำถามได้แก่

1. ปัจจุบันหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีกำลังคนในจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจ

2. ปัจจุบันหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีกำลังคนที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท ภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ส่วนราชการของท่านมีแผนการพัฒนาข้าราชการทุกระดับที่ชัดเจน เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่พร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการของท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคนที่เหมาะสมกับทิศทางขององค์กรเพื่อให้กำลังคนสร้างผลงานที่ดีกว่าเดิม

ปัจจัยประเมินที่ 3 ส่วนราชการ/จังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อ ดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management) ประเด็นคำถามได้แก่

1. ส่วนราชการของท่านมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง (Talent)

2. ส่วนราชการของท่านมีการสรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ กลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง (Talent) อย่างเหมาะสม

ปัจจัยประเมินที่ 4 ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน ประเด็นคำถามได้แก่

1. ท่านเห็นว่าส่วนราชการของท่านมีการเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะให้แก่ข้าราชการเพื่อการดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และบริหาร

2. ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับข้าราชการทั้งในเรื่องการปฏิบัติราชการและพฤติกรรมการทำงาน

3. ท่านมีความศรัทธาในผู้บริหารระดับสูงในส่วนราชการของท่าน

5.7.2 มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยประเมินที่ 5 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่นการสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆมีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของท่านมีการให้บริการที่ดี ถูกต้อง และรวดเร็ว

ปัจจัยประเมินที่ 6 ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง ประเด็นคำถาม ได้แก่

1.การตัดสินใจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่นการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบในส่วนราชการของท่านอยู่บนพื้นฐานของการใช้ข้อมูล สารสนเทศ

ปัจจัยประเมินที่ 7 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัดมีความเหมาะสมและสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. ท่านเห็นว่าส่วนราชการของท่านใช้งบประมาณ ค่าใช้จ่าย ในการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการอย่างแท้จริง

ปัจจัยประเมินที่ 8 มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดเพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation) ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของท่าน มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

5.7.3 มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยประเมินที่ 9 การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนการและจังหวัด (Retention) ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. งานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติท้าทายและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน

2. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของหน่วยงาน

3. ผู้บังคับบัญชาในส่วนราชการของท่านจะเปิดโอกาสให้ท่านเสมอในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ

4. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในส่วนราชการนี้

ปัจจัยประเมินที่ 10 ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงและรับฟังเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านและเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้ด้วย

2. เมื่อการทำงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือมีปัญหาในการทำงาน ท่านจะได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อการแก้ไขและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ

3. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนในการพัฒนาและเรียนรู้เสมอ

4. ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ท่านอย่างเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ

ปัจจัยประเมินที่ 11 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด ประเด็นคำถาม ได้แก่

1.ท่านเห็นว่าส่วนราชการของท่านจัดหลักสูตรฝึกอบรม ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

2.ท่านได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่จำเป็นจากส่วนราชการ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3. ส่วนราชการของท่านมีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ โดยท่านสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

4. ส่วนราชการของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ข้าราชการมีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

ปัจจัยประเมินที่ 12 การมีระบบบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และผลานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

1. ส่วนราชการของท่านกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนที่มีความชัดเจน

2. ส่วนราชการของท่านประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

3. ส่วนราชการของท่านกำหนดตัวชี้วัดและหรือเป้าหมายการทำงานของข้าราชการที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ

4. ในหน่วยงานของท่านตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการทำงานที่ตั้งขึ้นสามารถจำแนกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านมีการแนะนำและสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

6. ท่านเห็นว่าผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น และดีมากในส่วนราชการของท่านมีความเหมาะสม

7. ท่านได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

5.7.4 มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยประเมินที่ 13 ส่วนราชการและจังหวัดรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการเรื่องวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. ส่วนราชการของท่านพร้อมชี้แจงข้อคับข้องใจของข้าราชการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยประเมินที่ 14 มีความโปรงใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. ท่านเห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบในส่วนราชการของท่านยึดหลักผลงาน คุณธรรม และความรู้ความสามารถโดยไม่คำนึงถึงความเป็นพรรคพวกกัน

2..ข้าราชการส่วนใหญ่ในส่วนราชการของท่านยึดแนวทาง “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” มากกว่า “ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร”

3. ส่วนราชการของท่านใช้กฎ ระเบียบ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างตรงไปตรงมา

4. ข้าราชการในส่วนราชการของท่านสามารถเข้าถึงช่องทางการอุทธรณ์และร้องทุกข์ได้โดยเชื่อมั่นว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อตนเอง

5. ส่วนราชการของท่านมีกลไกการดำเนินการเพื่อตรวจสอบเรื่องราวการร้องทุกข์อย่างอิสระและทันการณ์

5.7.5 มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ปัจจัยประเมินที่ 15 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนยีการสื่อสารเข้า

มาในการบริหารทรัพยากรบุคคล และการให้บริหารแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ใช้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. ส่วนราชการของท่านจัดสภาวะแวดล้อมในการทำงาน อาทิ แสง เสียง อุณหภูมิและสาธารณูปโภคต่างๆที่เอื้อต่อการทำงานของข้าราชการทุกระดับ

ปัจจัยประเมินที่ 16 มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช้สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด ประเด็นคำถาม ได้แก่

1.. ท่านเห็นว่าส่วนราชการของท่านมีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่ตรงกับความต้องการของข้าราชการ

ปัจจัยประเมินที่ 17 การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัด กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างท่านเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นๆ เป็นไปอย่างมีมิตรภาพ ให้เกียรติและไมตรีจิตต่อกัน

2. ส่วนราชการของท่านให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม และนันทนาการต่างๆ เช่นการแข่งกีฬา การทำกิจกรรมนอกสถานที่ร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้นำเอากรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ 17 องค์ประกอบ มาเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ คือ

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของ การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

มิติที่ 3 ประสิทธิผล ของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

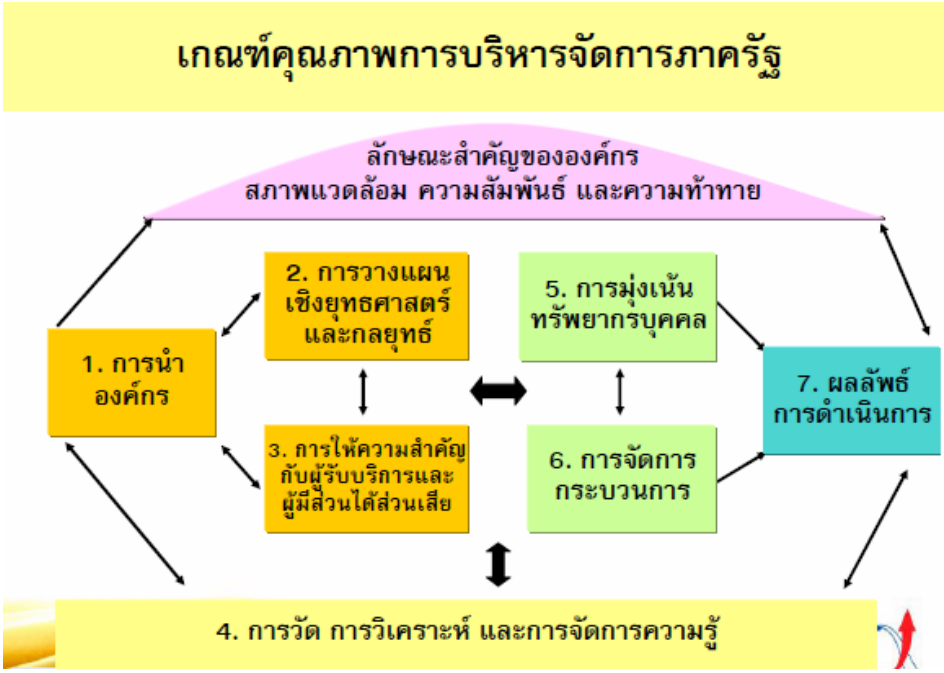
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

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

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์มาตรฐานสากล การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นแนวทางที่จะพัฒนา องค์กรให้มีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่า High Performance Organization การมีประสิทธิภาพนี้บ่งบอกถึงองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ ความเป็นมาของ PMQA หลังจากมีการปฏิรูประบบราชการ และมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 สำนักงานก.พ.ร. ได้นำพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวมาใช้อย่างจริงจัง โดยแนวทางหนึ่งที่ดำเนินการคือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการซึ่งใช้เครื่องมือต่างๆ หลายรูปแบบ อาทิ การทำ 5 ส. ISO KM ในการดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพื่อประโยชน์สุขของ

ประชาชน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้มากมาย เช่น Process Redesign, IT, Competency, KM เพื่อให้หน่วยงานนำไปใช้เป็นแนวทางยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติราชการ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีพื้นฐานมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award - TQA) และประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award -MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาจากการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศในระดับโลก ประกอบด้วย เกณฑ์ 7 หมวด ดังภาพ



แผนภาพที่ 6 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ องค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคน ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งจะเห็นได้จากหมวด 5 ที่ครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลักและแผนปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศ ที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวมการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ 1) ระบบงาน 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และ 3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ระบบงาน (Work Systems)

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องระบบงาน การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิผลและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กรระบบงานเป็นการออกแบบระบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ในการจัดระบบการทำงานของบุคลากร อาจดำเนินการได้โดยจัดระบบการทำงานตามโครงสร้างขององค์กร การทำงานเป็นทีม การจัดหน่วยงานเฉพาะกิจ (Ad hoc) และการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบการสรรหาบุคลากรที่คำนึงถึงคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นขององค์กร มีการรักษาบุคลากร รวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่นำไปสู่การให้รางวัล สิ่งจูงใจ การยกย่องชมเชย การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับให้แก่บุคลากรรายบุคคลเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน

2. การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ (Learning and Motivation) การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่อง วิธีการให้การศึกษาการฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน ระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทำให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี

การเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ขององค์กร และการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กร ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง สำหรับการเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เพื่อความมีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรและบุคลากรการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองให้มีทักษะ ความรู้เพิ่มเติมและทันสมัยอยู่เสมอ

3. การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร (Well-Being and Satisfaction) การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรเพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

หลักการแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสังเขป คือ

1. การจัดการผลการปฏิบัติงาน(Performance Management) การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์และวิธีการของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบการจัดการที่ดีจะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีการตอบสนองต่อ

เป้าประสงค์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด ผลของการประเมินจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานของทั้งองค์กรและบุคลากร และเชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ ที่จัดให้กับบุคลากร

2. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) การทบทวนผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่เหมาะสม และบนพื้นฐานข้อมูลจริงเป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลของการทบทวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนำมาซึ่ง ข้อมูลป้อนกลับให้กับบุคลากรได้ทราบเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคลที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงนำไปสู่การพิจารณาผลตอบแทน การให้รางวัล และ สิ่งจูงใจ เพื่อจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานด้วยความสามารถที่เต็มที่ให้กับองค์กร

3. การสรรหาบุคลากร (Staff Recruitment) องค์กรที่มีการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะได้มาซึ่งความต้องการที่หลากหลายของกลยุทธ์และวัฒนธรรมที่พึงปรารถนาเพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้การสรรหาบุคลากรเป็นไปได้ทั้งวิธีการสรรหาจากบุคลากรภายในองค์กรและจากบุคลากรภายนอก สิ่งที่สำคัญคือระบบการสรรหาบุคลากรจะต้องมีความสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ (Desired Competencies)และการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) เพื่อได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถเป็นที่ต้องการและตามยุทธศาสตร์ขององค์กรกระบวนการ

1. การออกแบบระบบงานซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างตำแหน่งงานขององค์กร (Organization Structure) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร (Responsibilities and Authority) ความสามารถของบุคลากร (Competencies) รวมถึงการกำหนดแผนที่ทักษะของบุคลากร (Employee Skill Mapping) ทั้งนี้ ระบบงานดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Human Resources Strategy)

2. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของบุคลากรขององค์กร (Current HR-Status) เปรียบเทียบกับระบบงานที่ถูกออกแบบไว้ตามยุทธศาสตร์ด้านการบริหารบุคลากร (Designed HR-Status)

3. การสรรหาบุคลากรเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยการสรรหาสามารถแบ่งออกได้เป็น

3.1 การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในได้เข้ารับการสรรหาเพื่อรับตำแหน่ง ซึ่งมีข้อดีคือความเข้าใจในองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงต้นทุนของการสรรหาบุคลากรที่ไม่สูง

3.2 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีข้อดีคือการเปิดรับความใหม่และความหลากหลายให้กับองค์กร แต่ข้อเสียคือต้นทุนของการสรรหาบุคลากรที่สูง

4. การคัดเลือกบุคลากรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินบรรยากาศในการทำงาน (Work Climate Assessment) บรรยากาศในการทำงาน ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรรวมทั้งส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction) การพิจารณาบรรยากาศในการทำงานมักพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้ ระบบการบริหารงานขององค์การ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรการมีส่วนร่วมในการบริหารและการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น การบริหารเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานถือเป็นภารกิจสำคัญเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้

ได้ผลตามความคาดหวังและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ การประเมินบรรยากาศในการทำงานจะช่วยให้องค์การและผู้บริหารทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน โดยอาจใช้หลักการด้านบริหารเป็นปัจจัยในการประเมิน เช่น

1.1 จริยธรรมในการบริหาร

1.2 ความโปร่งใส

1.3 ภาวะผู้นำ

1.4 การมีส่วนร่วม

1.5 สัมพันธภาพในการทำงาน

2. สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยดังกล่าวโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น แบบสำรวจข้อเสนอแนะ ข้อร้องทุกข์ เป็นต้น

3. สรุปและวิเคราะห์ผลการสำรวจ โดยอาจสรุปผลแบ่งตามหน่วยงาน หรือประเภทของบุคลากรนำเสนอผลการสำรวจและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงบรรยากาศการทำงานต่อผู้บริหาร

5. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) การพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นเครื่องมือที่องค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และความรู้ที่เหมาะสมของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรผ่านระบบการฝึกอบรมการพัฒนา และ การเรียนรู้ ที่เกี่ยวกับหน้าที่งานของบุคลากร รวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร องค์กรต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อนำมาใช้ในการติดตามและประเมินระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งครอบคลุมนับตั้งแต่การวางแผนการจัด รวมไปถึงการประเมินผลของระบบดังกล่าว ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นกระบวนการ ดังนี้

1. ประเมินความต้องการของการพัฒนาและเรียนรู้ โดยดำเนินการวิเคราะห์ใน 3 ระดับคือ

1.1 วิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) พิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

1.2 วิเคราะห์งาน (Task Analysis) พิจารณาความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ

1.3 วิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) พิจารณาความต้องการในการพัฒนาและเรียนรู้ของตัวบุคลากรเอง ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่มีอยู่จริงกับความสามารถที่พึงประสงค์

2. จัดทำแผนการพัฒนาและเรียนรู้โดยกำหนดรูปแบบ วิธีการ เครื่องมือ กรอบเวลา ค่าใช้จ่ายและผู้รับผิดชอบ

3. ดำเนินการพัฒนาและเรียนรู้

4. ประเมินผลการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรโดยอาจแบ่งการพิจารณาเป็น 4 ระดับ คือความพอใจ (Reaction) สิ่งที่ได้เรียนรู้ (Learning) พฤติกรรม (Behavior) และ ผลงาน (Result)

6. องค์การและการบริหาร (Work Organization and Management) การบริหารเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล จำเป็นต้องมีการกำหนดรูปแบบการทำงาน โดยกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การ หน่วยงาน และบุคลากร รวมทั้งอำนาจในการดำเนินงาน หรืออำนาจในการตัดสินใจรูปแบบการบริหารขององค์การมีความสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดเป็นสำคัญ ในปัจจุบันการบริหารองค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักที่องค์การกำหนดขึ้น รวมทั้งการบริหารเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ทำให้การบริหารองค์การมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบโครงสร้าง และหน่วยงานแทนการใช้รูปแบบเดิม หรือใช้รูปแบบบริหารเพียงแบบเดียว นอกจากนี้รูปแบบการบริหารยังมีแนวโน้มการนำแนวคิดหน่วยงานหรือโครงสร้างการทำงานที่ไม่เป็นทางการเพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนงานระยะสั้น หรือแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นกระบวนการ ดังนี้

การกำหนดรูปแบบและโครงสร้างขององค์การ ควรดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ

1.1 พิจารณาเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล

1.2 พิจารณาภารกิจหลักที่องค์การต้องดำเนินการ มีภารกิจหรืองานใดที่ต้องเพิ่มเติมหรือยกเลิกในส่วนที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ

2. ทบทวนแนวคิดการออกแบบองค์การ (Organization Design) ปัจจุบัน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจ อาจต้องปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมแนวคิดการออกแบบองค์การ เช่น การออกแบบองค์การตามหน้าที่ เป็นการเพิ่มเติมแนวคิดการออกแบบองค์การตามภูมิศาสตร์ หรือตามลักษณะของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ทบทวนโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) ปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบองค์การ

3.1 กำหนดหน่วยงาน และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน

3.2 กำหนดตำแหน่งงาน และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน (Job Description)

4. กำหนดอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งงาน ได้แก่ อำนาจการตัดสินใจด้านการเงิน อำนาจการตัดสินใจด้านบริหารทรัพยากรบุคคล อำนาจกระทำการแทนองค์การ เป็นต้น

5. วิเคราะห์ปริมาณงาน และกำหนดจำนวนบุคลากรประจำแต่ละตำแหน่งงาน

7. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment Improvement)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ สิ่งแวดล้อม สถานที่ และอาจรวมถึงระยะเวลาในขณะที่บุคลากรกำลังปฏิบัติงานให้กับองค์การ หลักการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานส่วนใหญ่มักใช้แนวทางการปรับปรุงด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (SHE –Safety, Health and Environment) โดยมีมาตรฐานในระดับสากลเป็นเกณฑ์ในการวัดและประเมินสภาพแวดล้อม เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 14000, ISO 18000 หรืออาจใช้หลักการเบื้องต้นในการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน เช่น การจัดให้สถานที่ทำงานมีอุณหภูมิ การระบายอากาศและระดับแสงที่เหมาะสม ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพหรือร่างกาย การจัดอุปกรณ์ป้องกันและระงับอัคคีภัยการลดปริมาณมลพิษและการป้องกันมลพิษใน สถานที่ทำงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการจัดสรร

ช่วงเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ไม่เกิดความเสี่ยงต่อสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากร ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นกระบวนการ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. พิจารณาเลือกมาตรฐานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจและลักษณะงานเป็นแนวทางในการประเมินและปรับปรุง เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 14000, ISO18000 หรือ แนวคิดด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมสำหรับองค์การที่เกี่ยวข้องหรืออาจก่อให้เกิดมลพิษ

3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งสถานที่ตั้งขององค์การ และสถานที่ที่บุคลากรไปปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย

4. กำหนดเกณฑ์หรือเป้าหมายในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม

5. แต่งตั้งคณะทำงานด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อม อาจแต่งตั้งตามพื้นที่ที่ปฏิบัติงาน ให้ความรู้ และจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ป้องกันและลดปัจจัยที่ส่งผลกระทบด้านลบต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552 คู่มือในการพัฒนาองค์การ)

ตอนที่ 6 สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลน (David, C. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษา พบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไรเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน แมคเคลแลน ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือก ที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัด ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก(ซึ่งแสดงว่า การทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคนแลน ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์พบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด

บทความเรื่อง Testing for Competence ratherthan for Intelligence ของแมคเคลแลนที่ตีพิมพ์ ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึง อย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทั้งที่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างไรก็ดี แมคเคลแลน ก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 7) แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่

บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล มากกว่าส่วนต่างๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณะ และคุณค่าของตนอุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และแรงผลักดันเบื้องลึก(Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิดวิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548)

2. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หรือขีดความสามารถมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือCompetence ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

กู๊ด (Good. 1973: 121) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ทักษะ (Skill)ความคิดรวบยอด (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภท เป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการนำเอาหลักการ แนวคิดทฤษฎี รวมทั้งเทคนิคในสาขาวิชาต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง เพื่อทำงานและแก้ปัญหาให้ได้ผลอย่างสูงสุด

โบยัทซิส (Boyatzis. 1982: 58) ได้ให้คำจำกัดความสมรรถนะไว้ว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 93-11) ได้กล่าวว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ ที่ใช้และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ ได้ขยายความหมายของสมรรถนะไว้จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้(Criterion-Reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance)

เดล และ เอช (Dale; & Hes. 1995: 80) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ ได้ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้ คือ องค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competence) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement)

โอฮาแกน (O'Hagan. 1996: 4-5) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของความมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า ค่านิยมหรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรม ความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะ

แพรี่ (Parry. 1996: 48-54) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานในองค์กร สมรรถนะมีความเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์ระหว่างงาน (Work) ผลลัพธ์ (Results) ผลที่ได้จากการทำงาน(Outputs)กับคุณลักษณะของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกได้หลายลักษณะด้วยกัน มุมมองที่เกี่ยวกับสมรรถนะอาจจะมีหลากหลายตามค่ายของแนวคิด เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาจะมองสมรรถนะว่า เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ได้จากการปฏิบัติงานอันเกิดจากเงื่อนไขที่งานกำหนดขึ้น นอกจากนี้ การกำหนดขอบเขตของสมรรถนะในแต่ละงานจะแตกต่างกันออกไป บางครั้งได้รวมบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และรูปแบบบางอย่างไว้ด้วยกัน

แมคลาแกน (McLagan. 1997: 40-47) ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะของสมรรถนะในมุมมองต่างๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน ดังนี้

1. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงว่าสมรรถนะต่างๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ ได้แก่งานการทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือการเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาด ว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้นจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน

3. สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะในลักษณะนี้จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้าง ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนั้น จะรวมไปถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5. สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น คือจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำจะต้องมีแต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิด ความรู้ทางธุรกิจการพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง

แมคซีแลนด์ (Green. 1999: 32-33; citing McCielland. 1990) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับโบยัทซิส (Boyatzis) ว่า สมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกลุ่มของผลลัพธ์ในชีวิต (Life Outcomes) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้หรือพิจารณาได้ว่า แสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ

อัจริยา วัชราวิวัฒน์ (2544: 12) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติ ที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติ หรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด และสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 1-3) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้ กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge)ทักษะ (Skills)ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้(Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะของบุคคล(Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 5-6) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการ

ปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ ความหมายของสมรรถนะในแต่ละโครงการแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆสิ่งที่ควรจะต้องเน้น คือ สมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลแต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเกิดมาจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ในการนำสมรรถนะมาใช้นอกจากจะประเมินเรื่องความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ แล้ว ยังต้องคำนึงถึงกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้นอีกด้วย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดนิยามของ สมรรถนะ ไว้คือ ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กรกล่าวคือ การที่ บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) ซึ่งสามารถที่จะประเมินได้จากพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน บทบาทในงาน และมาตรฐานของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยมาตรฐานของความสามารถเป็นเครื่องสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

3. ประเภทของสมรรถนะ

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543: 11-12) กล่าวว่า สมรรถนะของบุคคลจะมีส่วนช่วยในการคาดการณ์ถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในบทบาทและสถานการณ์ต่างๆ สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักขององค์กร กล่าวคือเนื้อหาของวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. สมรรถนะสนับสนุน (Support Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรม ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่งๆ เพิ่มเติมจากความสามารถหลัก ทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับชั้นของตำแหน่งงาน (Job Grade) หรือบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของงานนั้นๆ (Job Role) หรือฟังชั่นของงานภายในองค์กร

อภิรักษ์ วรรณสาธพ (2545: 17-27) ได้สรุปประเภทของสมรรถนะ (Competency)ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core/Organization Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์การนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์การต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน เนื่องจากความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ได้ ตลอดจนยังเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์การมีและถือปฏิบัติร่วมกัน

2. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Technical/Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน ซึ่งจะมีขั้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Professional/Structural/Managerial Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมี และจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร สมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวังความกว้างและความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ

4. องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกำหนดเป็นภาพกว้างๆ ถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

ไรแลท และโลฮาน (Rylatt; & Lohan. 1995) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. บทบาทหลัก (Key Role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้างๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่

2. หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้างๆ

3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้นๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ ผลลัพธ์ (Output) ก็ได้

4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5. เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6. คำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่างๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่นๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545: 78 - 86) ได้กำหนดสมรรถนะของครูพัฒนาแนวคิดจากสถาบันข้าราชการพลเรือน ร่วมกับบริษัท เฮย์กรุ๊ป ซึ่งได้จัดทำ Competency Model ขึ้นและงาน

สังเคราะห์ Competency ของส่วนราชการต่างๆ ที่ได้จัดทำโดยองค์กรครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สมรรถนะจำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตำแหน่งเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่งจะต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน คือ

1.1 ความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และจิตวิญญาณของความเป็นครู

1.2 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ผู้อื่นและเป็นการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

1.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น การกำหนดมาตรฐานการทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ยอดเยี่ยม การตรงต่อเวลาการอุทิศเวลาให้ราชการ การส่งเสริมชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

1.4 การบริการที่ดี ได้แก่ สามารถร่วมวางแผนให้คำปรึกษาผู้รับบริการไว้วางใจความเต็มใจในการให้บริการ สามารถสื่อสารข้อมูลชัดเจน

2. สมรรถนะกับการประเมินวิทยฐานะ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2542 มาตราที่ 53 กล่าวว่าการประเมินเพื่อให้มีและเลื่อนวิทยฐานะให้คำนึงถึงมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ ทั้งนี้ให้ประเมิน 3 ด้าน คือ

2.1 ความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่ เป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม พัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมจริยธรรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2.2 คุณภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนการประเมินผู้เรียนและส่งเสริมการเรียนรู้ในลักษณะองค์รวม มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจสาระของหลักสูตรกลางและหลักสูตรสถานศึกษา ใช้กระบวนการวิจัยเพื่อการเรียนรู้เอาใจใส่ส่งเสริมพฤติกรรมของผู้เรียนด้วยกระบวนการที่เชื่อถือ สามารถสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน สถาบันหรือแหล่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.3 ผลพันธกิจจากการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อนำมาเชื่อมโยงกับสมรรถน ได้แก่ หน้าที่จัดการเรียนการสอน การเอาใจใส่แนะแนวแก้ปัญหาและพัฒนาส่งเสริมพฤติกรรมของผู้เรียนสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

3. การประเมินความประพฤติ คือ การประเมินคุณภาพและผลพันธกิจจากการปฏิบัติงานที่ดี นั้นคือ การประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competences) ได้แก่ การเรียนการสอน การเอาใจใส่แนะแนวแก้ปัญหาและพัฒนาส่งเสริมพฤติกรรมของผู้เรียนการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993) ได้กล่าวถึง การนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับสมรรถนะ เพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งประกอบด้วย3 องค์ประกอบ คือ

1. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะ หรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือ และการบริการ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding) และการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

2. มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยจะพิจารณาครอบคลุมถึง ความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2 – 3 มิติ ตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on Client’s Needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative toHelp or Serve Others)

3. ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรม ของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของสมรรถนะจะพิจารณารวมถึงความต้องการ องค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะของปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า บุคคลากรยังขาดความสามารถด้านใดซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกวิธี กล่าวคือ บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น

แพรี่ (Parry. 1996) ได้ให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดองค์ประกอบ สมรรถนะไว้ดังนี้

1. ควรระบุสมรรถนะในลักษณะกว้างๆ และมีความเป็นสากลที่จะเป็นสเกลที่จะทำให้ได้รับการยอมรับจากหลายๆ ฝ่าย แต่เงื่อนไขในการปฏิบัติของแต่ละกลุ่มอาจจะแตกต่างไป

2. หลีกเลี่ยงการระบุสมรรถนะที่ชัดแจ้งเฉพาะเจาะจงในบางสมรรถนะ เช่น วุฒิการศึกษา

3. ควรระบุสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้และวัดได้

4. สิ่งที่ระบุควรจะเป็นจุดที่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริงและควรมีตัวอย่างอธิบายพฤติกรรม

5. ใช้ภาษาที่อ่านง่าย และเข้าใจง่ายในการระบุสมรรถนะ

6. ต้องเขียนสมรรถนะให้สั้นกระชับและได้ใจความ

7. การระบุถึงสมรรถนะที่มีความคล้ายคลึงกันให้แยกกันอย่างเด่นชัด

8. สมรรถนะควรเน้นการระบุถึงความต้องการในอนาคต เพื่อฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมรับสถานการณ์ในอนาคต

9. ควรระบุให้สามารถมองย้อนไปถึงพฤติกรรมในการทำงานได้ คือ จากผลงานสู่พฤติกรรม และพฤติกรรมสู่สมรรถนะ

10. ควรระบุถึงระดับพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้มีความชัดเจน และยกตัวอย่างในพฤติกรรมที่คาดหวังประกอบและจะดีที่สุดหากสามารถอธิบายแยกระดับพฤติกรรมธรรมดากับสูงสุดได้

11. หลีกเลี่ยงสมรรถนะที่เป็นบุคลิกลักษณะนิสัย เพราะหลายคุณลักษณะของบุคลิกไม่สามารถปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรม

12. จัดสมรรถนะที่คล้ายกันให้เป็นกลุ่มเดียวกัน

สรุปได้ว่า สมรรถนะประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์และสมรรถนะที่องค์กรกต้องการจากแต่ละบุคคล โดยต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

5. วิธีการกำหนดสมรรถนะ

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2537: 146) ได้เสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

1. การกำหนดสมรรถนะ โดยการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ(Expert Judgment) เป็นการใช้วิธีการสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติการทางวิชาชีพต่างๆ ว่า ผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้น ควรต้องมีความรู้ เจตคติ หรือทักษะที่จำเป็นและต้องการทางด้านใดบ้าง

2. การกำหนดสมรรถนะ โดยการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นการศึกษาจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ประเมินตามความต้องการทางสังคม ความต้องการขององค์กร หรืออาจประเมินจากความต้องการทางนโยบาย ที่เร่งด่วน หรือจำเป็นที่จะต้องจัดกระทำว่า จำเป็นจะต้องเตรียมบุคลากรในองค์กร หรือเตรียมผู้ที่กำลังจะเข้ารับการปฏิบัติงานใหม่ ให้พร้อมต่อภาระงาน โดยให้มีความรู้ ความสามารถ/ทักษะ และเจตคติที่ต้องการเป็นอย่างไรบ้าง

3. การวิเคราะห์จากกิจกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรมการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน จากการสังเกต หรือการประเมิน โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่น

4. การศึกษาจากการวิเคราะห์งาน หรือบทบาท (Task Analysis or Role Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหา และเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติ หรือเรียนรู้ และแยกแยะให้ย่อยลงในรายละเอียดของแหล่งงานให้มากที่สุด เป็นการช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างละเอียด การวิเคราะห์อาจทำได้โดยการสังเกตการทำงาน แล้วนำพฤติกรรมมาวิเคราะห์ ให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึก แล้วนำมาวิเคราะห์โดยให้นักการศึกษาช่วยวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (System Competency Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ หรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ โดยทั่วไปด้วยการจำแนกส่วนต่างๆ ของเนื้องานอย่างเป็นระบบ ให้เป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน

6. การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำรา โดยการกำหนดสมมติฐานว่า ประสิทธิภาพที่ต้องการนั้น จะต้องอาศัยสมรรถนะอย่างใดบ้าง กำหนดข้อสันนิษฐานให้เป็นพื้นฐาน โดยมีทฤษฎีสนับสนุน

7. การศึกษาจากสภาพความเป็นจริงในสังคม ทางเศรษฐกิจ และการเมืองสรุปได้ว่าการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อการพัฒนานั้น สามารถทำการศึกษาโดยใช้วิธีการในการกำหนดสมรรถนะได้หลายลักษณะด้วยกัน ทั้งจากการกำหนดจากตัวผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผู้ที่มีประสบการณ์ จากนักวิชาการ และนักการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 27) ได้กำหนดสมรรถนะความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาการในการบริหารด้านวิชาการไว้ 4 ด้าน คือ 1) สามารถบริหารจัดการเรียนรู้2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ ความสามารถ/ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ ในขณะนั้นๆ (Gap Analysis) หากพบว่า บุคลากรขาดความสามารถในด้านใดองค์กรก็จะสามารถพัฒนาบุคลากร ในส่วนที่ขาดได้ตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

6. **สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา**

นันทพร ศุภะพันธุ์. (2551).ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้าช่วงชั้น พบว่าสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

สมรรถนะที่คาดหวังของผู้บริหารการศึกษา □ประกอบด้วย ความคิดเชิงยุทธศาสตร์ □ การสื่อสารและจูงใจ □ ภาวะผู้นำ □ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ □ การบริหารการเปลี่ยนแปลง □ การบริหารจัดการเทคโนโลยี □ จริยธรรม เพื่อการศึกษา □ การจัดการศึกษา □ การประเมินและติดตาม □ ความเชี่ยวชาญการบริหาร ผลการศึกษา ทรัพยากรบุคคล □ การใช้อำนาจทางปกครอง (กฎหมาย ระเบียบ) (http://www.slideshare.net/yupinful/ss-5266999 23/06/2555)

ยิ่งยศ พละเลิศ(2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กาญจนบุรี เขต 3 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไป

หาน้อยดังนี้ สมรรถนะด้านสติปัญญา สมรรถนะด้านการปรับตัว สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสมรรถนะด้านการจัดการผลลัพธ์

พรพิศ อินทะสุระ(2551:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการทำงาน เป็นทีม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสารและการจูงใจ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการพัฒนาตนเอง

7. 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)

7.1 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 งานล่าช้า ซับซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการให้บริการของภาคธุรกิจเอกชน มีกฎระเบียบรุงรัง ไม่ยืดหยุ่น ระบบทำงานไม่โปร่งใสและไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัฒน์ที่มีการแข่งขันสูง (จีระ งอกศิลป์,2550 : 77)

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

(2) แนวความคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานคือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานแต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน(จีระ งอกศิลป์ ,2550:79) โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งานเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicators-KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การการวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวในการยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสมการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นแบบตรงตามความต้องการของลูกค้าคือ ประชาชน 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	ครูผู้สอนที่ได้รับการอบรมมีความรู้และทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจัดการเรียนรู้	ครูสามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อได้
โครงการวิจัยในชั้นเรียนเรื่องการพัฒนาแบบฝึกการอ่านสำหรับนักเรียนชั้นป.3	สถานศึกษามีผลงานการวิจัยที่มีคุณภาพ	นักเรียนชั้นป.3 มีผลสัมฤทธิ์ในด้านการอ่านสูงขึ้น

ตารางที่ 7 ตัวอย่างตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นฐาน (2547 : 218)

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

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

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง

คุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้น คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 มีมติกำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนลงร้อยละ 30-50 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ โดยให้เลือกกระบวนงานหลักจำนวน 3-5 กระบวนงานมาดำเนินการก่อนในปี พ.ศ. 2546 แล้วขยายผลการดำเนินงานให้ครบทุกกระบวนงานภายในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการถือเป็นเครื่องมือของการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ เพื่อนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพกับประชาชนผู้ขอรับบริการ การบริการ (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 มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนปรับตัวให้ทันสมัยคำนึงถึงผลลัพธ์มากว่าวิธีการ ลดความเป็นทางการในการประสานงานใช้กฎระเบียบ

7.3 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 ความเข้าใจทักษะความชำนาญและความสามารถในการ

ปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง 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 กระบวนการใน การพัฒนาตนเอง สำรวจตนเอง วิเคราะห์หาสาเหตุความสำเร็จ หรือความล้มเหลวที่ประสบมา วิเคราะห์ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยมในการทำงาน วางแผนฝึกอบรมตนเอง กำหนดเป้าหมาย กำหนดวิธีการ ฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ประเมินผลและ ปรับปรุงแก้ไข วิธีการในการพัฒนาตนเอง มีหลายวิธี วิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน วิธีการเลียนแบบการศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การใช้กัลยาณมิตร

7.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน 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 มีการตั้งข้อสังเกตว่าทีมงานก็คือกลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องสังเกตว่า

ทีมงานก็คือ กลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงานซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตนเพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

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

ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกันทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น ลักษณะของทีมงานที่ดีการทำงานในลักษณะทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ถ้ามีระบบการทำงานร่วมกันที่ดีอันประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้ (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 ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่กับการทำงานแบบเดิมผู้จัดการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของคนทุกคนในทีมงานนั้น

7) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญมีความสลับซับซ้อนยากที่จะหาข้อยุติได้ควรทำการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยหลักการและเหรุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย

8) สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงาน พึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันลักษณะดังกล่าวข้างต้นจะช่วยเสริมการทำงานเป็นทีมงานที่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ลักษณะของทีมงานที่มีปัญหามักมีอาการที่แสดงออกที่น่าจะสังเกตเห็นได้ดังนี้

1) การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายทิศทางการทำงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันขาดการประสานงาน ทำงานซ้ำซ้อนกัน

2) มีการร้องทุกข์ หรือแสดงความไม่พอใจไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกริยาอาการหรือคำพูดก็ตาม

3) เกิดความขัดแย้งกันไม่สามารถตกลงกันได้ มีการแบ่งออกเป็นฝ่ายเป็นพวกขาดความสามัคคี

4) ความกระตือรือร้น ความสนใจในงานน้อยลง สมาชิกไม่ทุ่มเทแรงกาย แรงใจสละเวลาและความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง ขาดความคิดริเริ่ม

5) เกิดความสับสนในการทำงาน ไม่ทราบนโยบายในการทำงานที่ชัดเจนอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงบ่อย และขาดการสื่อสารที่ดีต่อกัน

6) การทำงานผิดพลาดบ่อย เกิดความเสียหาย หรือล่าช้าโดยไม่น่าจะเกิดขึ้นขาดความระมัดระวังในการทำงาน ขาดความสนใจ

7) พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในทีมงานเริ่มมีการต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดการมีส่วนร่วม การแสดงปฏิกิริยาไม่พอใจบางอย่าง

8) ได้รับการร้องเรียนหรือตำหนิต่อว่าจากผู้เกี่ยวข้อง

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

1) ทักษะการสื่อสาร ผู้นำทีมงานต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกของทีมงานได้ทั้งแบบตัวต่อตัว และกับทีมงานได้อย่างมีคุณภาพ เพราะการสื่อสารที่ดีของหัวหน้าทีมจะช่วยสร้างความเข้าใจก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีในระหว่างสมาชิกและระหว่างทีมงาน

2) ทักษะการวางแผน ผู้นำทีมงานจะต้องชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นมรรคผล รวมถึงการจัดลำดับตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรจะเกิดอย่างสมเหตุผลและเป็นระบบ

3) ทักษะการจัดองค์การ ผู้นำทีมงานต้องพิจารณาภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติทั้งหมด แล้วนำมาจัดกลุ่มภารกิจ หรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคคล ขอบเขต อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทีมงาน

4) ทักษะการสอนแนะผู้นำทีมงานต้องสอนหรือแนะนำสมาชิกทีมงานได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียด อาจรวมถึงการสาธิตทำให้ดูเป็นตัวอย่าง นอกจากวิธีนี้ยังต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิกในการวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ และ

ให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

5) ทักษะการจูงใจผู้นำทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของบุคคลพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ใช้จูงใจ สมาชิกทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของทีมงานได้

6) ทักษะการเจรจาต่อรองต้องสามารถเจรจาต่อรองกับสมาชิกแต่ละคนในทีมงานเกี่ยวข้องกับงานและบทบาทให้ทุกฝ่ายเข้าใจความคาดหวังที่พึงประสงค์ร่วมกัน และยังรวมถึงการเจรจากับบุคคลนอกทีมงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สรุปทักษะทั้ง 6 ด้านเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น สิ่งที่พึงตระหนัก คือ ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับทักษะอื่น ๆ อีก เช่น ทักษะการสื่อสารจะครอบคลุมถึงการฟังการตีความและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ฉะนั้นในการพัฒนาทักษะแต่ละด้านต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและเป็นระบบ สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างดียิ่ง ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ ได้แก่

7.5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical thinking) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางานรวมทั้ง สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 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)

7.6. การสื่อสารและจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียนสื่อสาร โต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจน สามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร(Communication)ในชีวิตประจำวันของบบุคคลทุกคนจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในการดำเนินชีวิตตามปกติและการทำงาน สิ่งที่คนเราได้สร้างความสัมพันธ์ต่อกันคือ การพูดคุยหรือสนทนา การติดต่อกันโดยใช้ลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการใช้กิริยาท่าทาง แสดงความหมายของความต้องการที่จะให้เกิดความเข้าใจระว่างกันและกันในการปฏิบัติงานหรือในหน่วยงานที่บุคคลหลายคนอยู่ร่วมกัน ย่อมมีวามจำเป็นอย่างมากที่จะต้องติดต่อสื่อสารกันเพื่อที่จะการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเข้าใจอันดีและถูกต้อง หน่วยงานที่มีปัญหามักจะมีสาเหตุประการหนึ่งคือการด้อยประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นบุคคลทุกคนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร เลือกใช้วิธีการติดต่อสื่อสารในกรณีที่เป็นผู้ส่งหรือผู้รับข่าวสาร (จีระ งอกศิลป์, 2550 : 161-174)

ความหมายของการติดต่อสื่อสารการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ซึ่งอาจจะเป็นการส่งข่าวสารจากผู้ส่งเพียงคนเดียวหรือกลุ่ม หรือมวลชน หรืออาจจะเป็นส่งข่าวจากผู้รับที่เป็นกลุ่มไปผู้รับที่เป็นบุคคลเพียงคนเดียว 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 8 สรุปประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร
ที่มา : นิรมล กิตุกล (2545 : 175)

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

วิธีการติดต่อสื่อสารสามารถใช้แบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) การส่งข่าวสารที่เป็นหลักในการติดต่อสื่อสารคือการติดต่อสื่อสารแบบใช้ปากเปล่า (Oral communication) การติดต่อสื่อสารประเภทแรกเหมาะสมในกรณีเร่งด่วนเป็นติดต่อสื่อสารสองทาง (Two way communication) ผู้ส่งและผู้รับสามารถมีปฏิสัมพันธ์กัน ผู้ส่งสามารถสังเกตการรับรู้ความเข้าใจข่าวสาร และการตอบสนองของผู้รับได้ 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) หรือ ถ้อยคำ (Words) ข่าวสารที่เป็นรูปภาพได้แก่ แผนภูมิ แผนผัง โปสเตอร์ รูปถ่ายภาพเขียน สไลด์ เป็นต้น ข่าวสารที่มีลักษณะเป็นการแสดงออก หรือการกระทำได้แก่ กิริยาท่าทางการจับมือ (Handshake) การยักไหล่การยิ้ม 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 ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับการที่ผู้รับข่าวสาร

อย่างเข้าใจถูกต้องตามเจตนารมณ์ของผู้ส่งการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง 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 การป้องกันตนเองหรือการไม่ยอมรับในบางสิ่งบางอย่างของแต่ละบุคคล จะมีผลต่อการติดต่อสื่อสาร ผู้ส่งจะต้องสังเกตปรากฏการณ์เหล่านี้ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการติดต่อสื่อสาร

ทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้รับที่สำคัญมี 3 ประการ

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

2) ความสามารถในการอ่าน (Reading) ทักษะในการอ่านจำเป็นอย่างมากในการรับข่าวสารประเภทที่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ว่าจะเป็นจดหมาย บันทึก รายงาน เป็นต้น การจับประเด็นสำคัญ การตีความหรือการแปลความหมายจะต้องใช้ความสามารถและภูมิหลังของผู้อ่านอย่างมาก ดังนั้นการอ่านอย่างตั้งใจและอย่างมีพินิจพิเคราะห์จะช่วยได้มาก

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 9 แสดงถึงพฤติกรรมของคนตามทฤษฎี Mc Greger
ที่มา : นิรมล กิติกุล (2545 : 40)

แม็กเกรเกอร์ ได้เสนอแนะ ถ้ามองคนมีลักษณะเหมือนสมมุติฐานตาม ทฤษฎี X จะต้องบริหารแบบเผด็จการ ให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลทางเศรษฐทรัพย์ แต่จะมองคนมีลักษณะเหมือนสมมุติฐาน ตามทฤษฎี 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 ซึ่งมีความรู้สึกนึกคิดความเชื่อ พฤติกรรม 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

6.7 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Caring & Developing others)หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและ ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่1 การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นเรื่องของความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหา 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 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล และการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่ม

การให้คำปรึกษาควรคำนึงถึง บรรยากาศต้องเป็นกันเอง เป็นเอกเทศเป็นที่น่าไว้วางใจ เป็นนักฟังที่ดี มีความจริงใจไม่เสแสร้ง เสนอแนะให้หรือช่วยเหลือให้เขาแก้ปัญหาด้วยตัวของเขาเอง

การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ทำได้หลายวิธี เช่น การสนับสนุนให้ศึกษาต่อการจัดอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน การศึกษาเอกสารทางวิชาการ การสอนงาน การนิเทศงาน การให้มีส่วนร่วมในการทำงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ การพัฒนางาน การสรุปรายงาน เป็นต้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1) เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นผู้นำที่ทันสมัยและมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าส่งเสริมให้เกิดการสร้างความไวเนื้อเชื้อใจกันในองค์การการปรับเปลี่ยน ความคิด ค่านิยมส่วนบุคคล และวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้อต่อการ เปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจร่วมกันต่อนิยามคำว่า การเรียนรู้ ที่แท้จริง มีส่วนร่วมเสริมสร้างการบริหารองค์ความรู้ในองค์การสำรวจมาตรฐานและแนวปฏิบัติเชิงจริยธรรมของตนอยู่เสมอ มีบทบาทอย่างแข็งขันในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.8 การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือ แนวทาง การพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อ การพัฒนางาน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนา

งานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

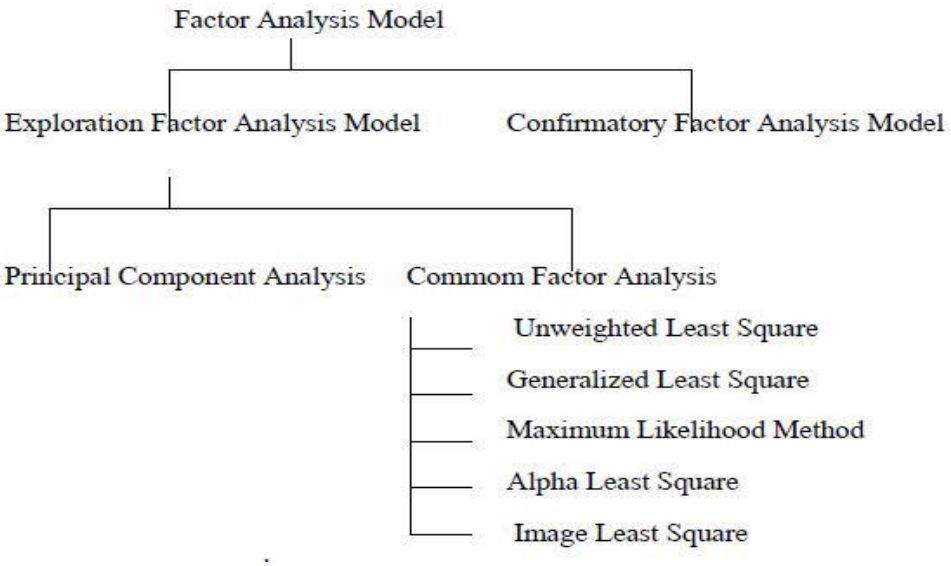
ตอนที่ 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

การวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) หรือบางครั้งเรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัย เป็นเทคนิคที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มหรือปัจจัยเดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวก (ไปในทิศทางเดียวกัน) หรือทิศทางลบ (ไปในทิศทางตรงกันข้าม) ก็ได้ ส่วนตัวแปรที่คนละปัจจัยจะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อย (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2544) หรือในอีกความหมายหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (อุทุมพร จามามาน, 2532) หรือเรียกว่า การวิเคราะห์ตัวประกอบ เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ผลการวัดโดยใช้เครื่องมือหรือเทคนิคหลายชุดหรือหลายด้านอาจใช้แบบทดสอบ แบบวัด แบบสำรวจ ฯลฯ อาจใช้ชุดเดียวกันแต่มีการวัดแยกเป็นหลายด้านหรือหลายชุดก็ได้ ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ทราบว่าเครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดแต่ละองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด สำหรับการพิจารณาผลจากการวิเคราะห์จะใช้หลักเหตุผล ระบุ (หรือกำหนดชื่อ) องค์ประกอบที่วัดนั้น ผลจากวิเคราะห์องค์ประกอบจะปรากฏค่าต่างๆ ที่สำคัญ คือ ค่า Communality ซึ่งเขียนแทนด้วย h2 เป็นค่าความแปรปรวนที่แต่ละฉบับ (ด้าน) แบ่งให้กับแต่ละองค์ประกอบ เป็นส่วนที่ชี้ถึงว่าแต่ละฉบับ (ด้าน) วัดองค์ประกอบนั้นร่วมกับตัวแปรอื่น มากน้อยเพียงใด ค่า Eigenvalues เป็นผลรวมกำลังสองของสัมประสิทธิ์ขององค์ประกอบร่วมในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 1 จึงถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งๆ ที่แท้จริง ส่วน Factor Loading เป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่แต่ละฉบับ (ด้าน) วัดในองค์ประกอบนั้นนอกจากนี้ ส.วาสนา(2534) ก็ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบว่าจะยึดหลักที่ว่าตัวแปรหรือข้อมูลต่างๆ มีความสัมพันธ์กันนั้นเนื่องมาจากตัวแปรเหล่านี้มีองค์ประกอบร่วมกัน (Common Factor) โดยสังเกตได้จากการจัดกลุ่มของตัวแปรหรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนั้น จึงสามารถใช้องค์ประกอบร่วมแทนตัวแปรกลุ่มนั้นได้ ทำให้ทราบถึงโครงสร้าง และแบบแผนของข้อมูล ทำให้หาองค์ประกอบร่วมของตัวแปรได้ และสามารถหาน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวได้ ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างกันของตัวแปร ทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผนของข้อมูล ทำให้หาองค์ประกอบร่วมของแต่ละตัวได้ ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบนี้ สามารถอธิบายได้ถึงความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบนั้น อันแสดงถึงขนาด (Magnitude) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ

1. วัตถุประสงค์ของของเทคนิค Factor Analysis

1. เพื่อศึกษาตัวประกอบร่วมที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยที่จำนวนตัวประกอบร่วมที่หาได้จะมีจำนวนน้อยกว่าตัวแปรนั้นมีตัวประกอบอะไรบ้าง โมเดลนี้เรียกว่า Exploration Factor Analysis Model

2. เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างของตัวประกอบว่าตัวประกอบแต่ละตัวประกอบด้วย ตัวแปรอะไรบ้างและแต่ละตัวควรมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับตัวประกอบมากน้อยเพียงใด ตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่ หรือสรุปได้ว่าเพื่อต้องการทดสอบว่าตัวประกอบอย่างนี้ตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis Model)



แผนภาพที่ 7 แสดง Basic Concepts ของ Factor Analysis Model

ที่มา กัลยา วาณิชย์บัญชา 2544

2. ประโยชน์ของเทคนิค Factor Analysis

ประโยชน์ของเทคนิค Factor Analysis มีดังนี้

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลายๆ ตัว ให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน ปัจจัยที่ได้ถือเป็นตัวแปรใหม่ที่สามารถหาค่าข้อมูลของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอยและสหพันธ์ (Regression and Correlation Analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน t-test , z-test และการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) เป็นต้น

2. ใช้ในการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) ซึ่งมีวิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหานี้ คือ การรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่หรือเรียกว่าปัจจัย โดยใช้เทคนิค Factor Analysis แล้วนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป

3. ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor Analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรทีละคู่แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมาไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้

4. ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ ตามความหมายของตัวแปรต่างๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในด้านการวางแผนได้ เช่น ศึกษาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินในเลือกซื้อสินค้า เป็นต้น

3 ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีข้อตกลงเบื้องต้น (Stevens, 1992, 1996; Tabachnick & Fidell, 2001; Munro, 2001 : 309 อ้างใน เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549)

1) ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องเป็นตัวแปรที่มีค่าต่อเนื่อง หรือมีค่าในมาตราระดับช่วง (Interval scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio scale) เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2) ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับสูง (r = 0.30 – 0.70) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรที่อยู่ในรูปเชิงเส้น (linear) เท่านั้น

3) จำนวนตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมีจำนวนมากกว่า 30 ตัวแปร

4) กลุ่มตัวอย่าง ควรมีขนาดใหญ่และควรมีมากกว่าจำนวนตัวแปร ซึ่งมักมีคาถามว่าควรมากกว่ากี่เท่า มีบางแนวคิดที่เสนอแนะให้ใช้จำนวนข้อมูลมากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 5 – 10 เท่า หรืออย่างน้อยที่สุด สัดส่วนจำนวนตัวอย่าง 3 ราย ต่อ 1 ตัวแปร

5) กรณีที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle component analysis) ตัวแปรแต่ละตัวหรือข้อมูล ไม่จาเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงเบ้ค่อนข้างมาก และมีค่าต่ำสุด และค่าสูงสุดผิดปกติ (Outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง

4. แนวคิดการใช้ขนาดตัวอย่าง สำหรับการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบในการวิจัย

1. พิจารณาการใช้ขนาดตัวอย่างสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบอย่างเดียว คอมเลย์และลี (Comrey & Lee, 1992) ได้เสนอแนะขนาดตัวอย่างดังนี้

จำนวน 50 ราย ถือว่า แย่มาก (very poor)

จำนวน 100 ราย ถือว่า ไม่ดี (poor)

จำนวน 200 ราย ถือว่า พอใช้ได้ (fair)

จำนวน 300 ราย ถือว่า ดี (as a good)

จำนวน 500 ราย ถือว่า ดีมาก (as excellent)

2. การใช้ขนาดตัวอย่างขึ้นอยู่กับจานวนองค์ประกอบที่ต้องการวิเคราะห์

2.1) ถ้าการวิจัยนั้นมีจำนวนองค์ประกอบน้อย (2-3 องค์ประกอบ) และ/หรือมีค่าน้าหนักองค์ประกอบต่ำมาก ขนาดตัวอย่างแค่ 150 รายก็เพียงพอ

2.2) กรณีมีจำนวนองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ หรือมีค่าน้าหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.6 ไม่จำเป็นต้องระบุจำนวนตัวอย่างหรือ

2.3) จำนวนองค์ประกอบมีเท่ากับ 10 องค์ประกอบหรือน้าหนักองค์ประกอบน้อยกว่า 0.4 ตัวอย่างควรมีมากกว่า 150 ราย

2.4) การวิจัยนั้นมีจำนวนองค์ประกอบน้อย (2-3 องค์ประกอบ) และ/หรือมีค่าน้าหนักองค์ประกอบต่ำมาก ขนาดตัวอย่าง ควรมีอย่างน้อย 300

5 ขั้นตอนการวิเคราะห์ของเทคนิค Factor Analysis

ขั้นตอนการวิเคราะห์ของเทคนิค Factor Analysis มีขั้นตอนต่างๆ ที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1 การสร้างเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรทุกตัว (Correlation Matrix)

เป็นขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะดำเนินการหาความสัมพันธ์ในรูปแบบเส้นตรงโดยวิธีของ Pearson Correlation ระหว่างตัวแปรทุกคู่ที่ต้องการนำมาจัดกลุ่ม ซึ่งจะอยู่ในรูปของ Correlation Matrix การหาความสัมพันธ์จะมีประโยชน์ในการนำตัวแปรไปใช้ในการจัดกลุ่มด้วยวิธีของการวิเคราะห์ตัวประกอบ โดยมีการพิจารณาดังนี้

1). ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ใดมีค่าใกล้ +1 หรือ -1 แสดงว่าตัวแปรคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันมากควรอยู่ใน Factor เดียวกัน

2). ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ใดมีค่าใกล้ศูนย์แสดงว่าตัวแปรคู่นั้นไม่มีความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อยมาก ควรอยู่คนละ Factor

3). ถ้าตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ หรือมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ทีเหลือน้อยมาก ควรตัดตัวแปรนั้นออกจากการวิเคราะห์

2 การสกัดปัจจัย (Factor Extraction) คือ

การหาจำนวน Factor ที่สามารถใช้แทนตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ วิธีการสกัดปัจจัยมีหลายวิธี ดังนั้น จะต้องตัดสินใจเลือกใช้วิธีใด เพราะแต่ละวิธีจะให้ผลแตกต่างกัน วิธีการสกัดปัจจัยแบ่งออกเป็น 2 วิธีใหญ่ๆ คือ

1). วิธีองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) อาศัยความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูล องค์ประกอบหลักตัวแปร คือ การผสมเชิงเส้นตรง (Linear Combination) ของตัวแปรที่อธิบายการผันแปรของข้อมูลได้มากที่สุด จากนั้นหาการผสมที่สองที่สามารถอธิบายการผันแปรได้มากที่สุดเป็นอันดับที่สอบ โดยที่ไม่สัมพันธ์กับการผสมแรก ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนได้องค์ประกอบหลัก (หรือปัจจัย) ที่สามารถอธิบายการผันแปรของทุกตัวแปรได้ครบถ้วนซึ่งองค์ประกอบหลักจะอธิบายการผันแปรได้น้อยลงตามลำดับและทุกองค์ประกอบไม่สัมพันธ์กัน

2). วิธีองค์ประกอบร่วม (Common Factor Analysis : CFA)

2.1 วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่รับน้ำหนัก (Unweighted Least Square) เป็นวิธีการสกัดปัจจัยโดยกำหนดจำนวนไว้ตายตัวและพยายามหาเมตริกซ์แบบแผนของปัจจัย (Factor Pattern Matrix) ที่ทำให้ผลรวมของความแตกต่างกำลังสองระหว่างเมตริกซ์ที่คำนวณได้หรือเมตริกซ์ความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นใหม่และเมตริกซ์ความสัมพันธ์เดิมระหว่างตัวแปรที่มีค่าน้อยที่สุด

2.2 วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalization Least Square : ULS) เป็นวิธีการที่ใช้หลักเกณฑ์อย่างเดียวกับวิธีอื่นๆ ที่นอกเหนือไปจากวิธีองค์ประกอบหลัก เพียงแต่มีการถ่วงน้ำหนักความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเชิงปฏิภาคกับความเด่นเฉพาะ (Uniqueness) ของตัวแปรนั้นโดยให้ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความเด่นเฉพาะมากมีน้ำหนักน้อยกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความเด่นเฉพาะต่ำ ซึ่งความเด่นเฉพาะของตัวแปร คือ อัตราความไม่สัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว สามารถวัดได้จากค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เชิงส่วน (Partial Correlation Coefficient)

2.3 วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood Method : ML) เป็นวิธีการที่ใช้หาค่าโดยการประมาณที่สามารถจะใช้เมตริกซ์ความสัมพันธ์ที่คำนวณได้ใกล้กับเมตริกซ์ที่ได้จากการสังเกตโดยสมมติว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลตัวอย่างที่มีการกระจายปกติหลายตัวแปร (MultivariateNormal Distribution) และโดยการปรับน้ำหนักค่าความสัมพันธ์ในเชิงสัมพันธ์ในเชิงปฏิภาคกลับกับความเด่นเฉพาะของตัวแปรซึ่งจะทำการคำนวณซ้ำหลายๆ ครั้งจนกว่าจะได้เมตริกซ์ที่ใกล้กับเมตริกซ์ที่ได้จากการสังเกต

2.4 วิธีอัลฟ่า (Alpha Method) เป็นการใช้หลักการเดียวกันกับวิธีการจำแนกปัจจัยแบบอื่นๆ คือ มีการตั้งข้อสมมติฐานไว้ว่าตัวแปรแต่ละตัวมีส่วนประกอบ 2 ส่วน คือ ปัจจัยร่วมและปัจจัยเฉพาะ แต่ที่แตกต่างจากวิธีอื่นๆ คือ แทนที่จะถือว่าจำนวนกรณีที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นจำนวนตัวอย่าง กลับถือว่าจำนวนตัวแปรนั้นเป็นตัวอย่างของคุณสมบัติของประชากร (Population Parameters) วัตถุประสงค์ของวิธีการแยกปัจจัยโดยอาศัยอัลฟา คือ หาปัจจัยที่เป็นตัวแทนของคุณสมบัติของประชากรหรือมีอัตราการใช้ได้ทั่วไปสูงสุด (Maximum Generalizability) อัตราการใช้ได้ทั่วไปที่วัดได้โดยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ คือ คูเดอร์ ริชาร์สัน (Kuder Richardson Reliability Coefficient) หรือค่าอัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) วิธีการแยกปัจจัยดังกล่าวนี้สมมติว่าตัวแปรนั้นได้มาจากข้อมูลของประชากรทั้งหมด แต่ตัวแปรนั้นเป็นตัวอย่างของตัวแปรทั้งหมด

2.5 วิธีเงา (Image Method) เป็นวิธีการแยกปัจจัยอีกวิธีหนึ่งซึ่งสมมติว่าตัวแปรแต่ละตัวแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เกิดจากปัจจัยร่วมและส่วนที่เกิดจากปัจจัยเฉพาะ สัดส่วนที่แน่นอนของทั้งสองส่วนนี้ คำนวณได้จากการประมาณโดยอาศัยเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทฤษฎีเงา (Image Theory) ซึ่งกัทแมน (Guttman) เป็นผู้พัฒนา ส่วนที่เป็นส่วนร่วมของตัวแปรคาดประมาณได้จากความสัมพันธ์เชิงเส้นจองตัวแปรนั้นกับตัวแปรที่เหลือทั้งหมด ส่วนที่เรียกว่าเงาของตัวแปรนั้น(The Image of the Variable) ส่วนเฉพาะของตัวแปร ก็คือ ส่วนที่ไม่สามารถคาดประมาณได้จากความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรอื่น ส่วนนี้เรียกว่า ด้านเงา (Anti - Image)

3 การหมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม, 2533:30-38)

การหมุนแกนปัจจัยเป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการแยกตัวแปรให้เห็นเด่นชัดว่าตัวแปรหนึ่งๆ ควรจัดอยู่ในกลุ่มหรือปัจจัยใด เนื่องจากในการสกัดปัจจัยจะได้ปัจจัยหลายปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยจะเกิดการรวมตัวของตัวแปรแบบเชิงเส้นตรง แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ตัวแปรหนึ่งๆ อาจจะเป็นสมาชิกในหลายปัจจัยซึ่งยากต่อการให้ความหมายของปัจจัยและการกำหนดชื่อปัจจัยหรืออาจได้ความหมายของแต่ละปัจจัยไม่ชัดเจน การหมุนแกนจะเป็นวิธีการที่จะทำให้การเป็นสมาชิกของแต่ละตัว แปรในปัจจัยหนึ่งๆ ชัดเจนขึ้น วิธีการหมุนแกนปัจจัยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีใหญ่ๆ คือ

3.1 การหมุนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) เป็นวิธีการหมุนแบบแกนที่ให้แกนของปัจจัยหมุนจากตำแหน่งเดิมในลักษณะตั้งฉากกันตลอดเวลาที่มีการหมุนแกน เรียกว่า เป็นการหมุนแกนแบบที่ปัจจัยแต่ละปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์กันเลย วิธีการหมุนแกนแบบมุมฉากสามารถจำแนกได้ 3 วิธีย่อยๆ ดังนี้

3.1.1 แบบควอติแมกซ์ (Quartimax) วัตถุประสงค์ของการหมุนแบบควอติแมกซ์ คือ การลดความซ้ำซ้อนเชิงตัวประกอบของตัวแปรน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยหมุนแกนของตัวประกอบไปในทางที่ทำให้ตัวแปรมีน้ำหนักสูงต่อตัวประกอบหนึ่งและไม่มีหรือแทบจะไม่มีน้ำหนักต่อตัวนั้นๆอีก ความสลับซับซ้อนเชิงตัวประกอบของตัวแปรที่วัดได้จากความแปรปรวนร่วมจากกำลังสองของน้ำหนักของตัวประกอบของตัวแปร อัตราความแปรรวนร่วมวัดได้จากค่าเฉลี่ยของกำลังสองของ ค่าเบี่ยงเบนจากค่าเฉลี่ย ซึ่งอัตราความแปรปรวนร่วมจะมากที่สุด เมื่อตัวแปรตัวหนึ่งมีค่ากำลังสองของน้ำหนักของตัวแปรค่าใดค่าหนึ่งในแถวเท่ากับค่าความร่วมกันและค่าที่เหลือศูนย์ ดังนั้นค่าสูงสุดของอัตราความร่วมกันของค่ากำลังสองของน้ำหนักประกอบ คือ ความสลับซับซ้อน ที่ง่ายที่สุดของตัวแปรนั้น

3.1.2 แบบวาริแมกซ์ (Varimax) เป็นวิธีการที่พยายามลดจำนวนตัวแปรที่มีน้ำหนักปัจจัยมากของแต่ละปัจจัยให้เหลือน้อยที่สุด จะทำให้ได้เฉพาะตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ในการรวมตัวแบบเชิงเส้นสูง หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ มุ่งไปที่ความแตกต่างหรือความแปรปรวนของแต่ละตัวประกอบโดยพยายามทำให้ตัวประกอบแต่ละคอลัมน์แตกต่างกันให้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ตีความหมายของปัจจัยได้ง่าย

3.1.3 แบบอิควาแมกซ์(Equamax)เป็นการผสมระหว่างแบบอิควาแมกซ์และแบบวาริแมกซ์ที่ต้องการแปลความหมายทั้งปัจจัยและตัวแปร โดยเป็นการลดจำนวนตัวแปรในแต่ละปัจจัยและลดจำนวนปัจจัยที่ใช้อธิบายความหมายของตัวแปร

3.2 การหมุนแบบแกนมุมแหลม (Oblique Rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนแบบที่ให้แกนของปัจจัยหมุนจากตำแหน่งเดิมในลักษณะเป็นมุมแหลมและไม่ตั้งฉากกันตลอดเวลาที่มีการหมุนแกนโดยการหมุนแกนแบบนี้สามารถระบุระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยโดยการกำหนดจำนวนองศาของมุมแหลมตั้งแต่ 0 ถึง 90 องศา ถ้าต้องการให้ปัจจัยที่ได้มีความสัมพันธ์กันสูงให้กำหนดค่าจำนวนองศาต่ำๆ (ถ้ากำหนดเป็น 0 องศา แสดงว่าให้ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันสูงสุด) แต่ถ้าการให้ปัจจัยที่ได้มีความสัมพันธ์กันน้อยให้กำหนดค่าจำนวนองศาสูงๆ (ถ้ากำหนดเป็น 90 องศา แสดงว่าให้ปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์กันเลยและจะกลายเป็นการหมุนแกนแบบมุมฉาก)

4 การให้ความหมายแก่ปัจจัย (Factor Meaning) (เชิดชัย คงวัฒนกุล, 2530:39-40) เป็นขั้นตอนที่จะต้องกำหนดด้วยชื่อหรือให้ความหมายแก่ปัจจัยหรือตัวแปรที่ได้โดยพิจารณาว่าในปัจจัยนั้นๆ ประกอบไปด้วยตัวแปรอะไรบ้างที่เป็นสมาชิกอยู่ แต่เนื่องจากในปัจจัยหนึ่งๆ ประกอบไปด้วยตัวแปรทุกตัวที่เป็นสมาชิกโดยมีน้ำหนักของการเป็นสมาชิกแตกต่างกัน ดังนั้นก่อนจะให้ความหมายแก่ปัจจัยใดๆ ควรจะต้องพิจารณาเลือกตัวแปรที่น่าจะเป็นสมาชิกของปัจจัยนั้นๆ มากที่สุด หลังจากนั้นจึงให้ความหมายแก่ปัจจัยที่ได้แต่ละปัจจัย ซึ่งขั้นตอนในการพิจารณามีดังนี้

1. จัดตัวแปรเข้าเป็นสมาชิกปัจจัยเดียว เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการแยกตัวแปรให้เห็นเด่นชัดว่าตัวแปรหนึ่งๆ ควรจัดอยู่ในกลุ่มปัจจัยใด โดยนำค่าน้ำหนักปัจจัยหรือสัมประสิทธิ์ของแต่ละปัจจัย(Factor Loading) ที่ได้ล่าสุด จากการหมุนแกนแล้วเลือกเฉพาะ Factor ที่มีค่า Eigenvalues หรือค่าPercent of Variance สูง ตามขั้นตอนการคัดเลือกปัจจัยแล้วจึงพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัยหรือค่าสัมประสิทธิ์ของแต่ละปัจจัยใดมีค่ามากที่สุด หมายความว่า ปัจจัยนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรนั้นมากที่สุด แสดงว่าตัวแปรนั้นๆ ควรจะเป็นสมาชิกของปัจจัยนั้นมากกว่าที่จะเป็นสมาชิกของปัจจัยอื่น

2. เลือกตัวแปรที่มีผลสูงต่อปัจจัย จากขั้นตอนที่ผ่านมาถึงแม้จะได้ตัวแปรเป็นสมาชิกในปัจจัยเดียวแต่ตัวแปรบางตัวที่เข้ามาเป็นสมาชิกในปัจจัยอาจจะมีน้ำหนักการรวมตัวหรือมีผลต่อการอธิบายปัจจัยนั้นๆ ได้ต่ำ ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าถึงแม้จะไม่มีตัวแปรดังกล่าวก็สามารถให้ความหมายของปัจจัยได้เพียงพอแล้ว การพิจารณาจะพิจารณาจากค่าน้ำหนักหรือสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรจากตัวแบบการรวมตัวแบบเส้นตรง โดยจะเลือกตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สูงซึ่งอาจจะใช้วิธีทดสอบความสัมพันธ์ทางสถิติ

3. การให้ความหมายแก่ปัจจัย เป็นขั้นตอนที่จะต้องให้ความหมายหรือกำหนดชื่อแต่ละปัจจัยซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยประสบการณ์ในการกำหนดหรือใช้ชื่อที่สื่อความหมายแต่ละปัจจัย จะทำได้โดยพิจารณาลักษณะของตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยนั้นๆ

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ตัวประกอบเป็นเทคนิคการจับกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มหรือปัจจัยเดียวกัน โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ คือ 1) การสร้างเมตริกซ์

ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรทุกตัว 2) การสกัดปัจจัย 3) การหมุนแกนปัจจัย และ 4) การให้ความหมายแก่ปัจจัย

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อม

กุญชรี เต็มเปี่ยม (2546) ศึกษาการเตรียมความพร้อมเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาระดับการเตรียมความพร้อม เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาสังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านกระบวนการ และด้านปัจจัย และ เพื่อเปรียบเทียบระดับการเตรียมความพร้อม เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 ด้าน โดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า

1. การเตรียมความพร้อมเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปัจจัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านกระบวนการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี กับครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปี ขึ้นไป มี การเตรียมความพร้อมเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิชัย พูลศักดิ์ 2552.ได้ศึกษาความพร้อมของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลในการถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่มีความพร้อมในการถ่ายโอนในระดับปานกลาง มีความรู้เกี่ยวกับการถ่ายโอนระดับต่ำ มีระดับขวัญกำลังใจในการถ่ายโอนระดับปานกลาง ระดับทัศนคติต่อการถ่ายโอนระดับปานกลาง ปัญหาอุปสรรคที่พบคือ เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ ขาดความมั่นใจในระบบบริหาร ความเป็นธรรม เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ความโปร่งใสขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนั้น จึงควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อดีข้อเสียของการถ่ายโอน การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับผู้ไม่ประสงค์จะทำการถ่ายโอน

สุระ อ่อนแพง (2544) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของผู้นำท้องถิ่นในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดอุตรดิตถ์มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของผู้นำท้องถิ่นในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดอุตรดิตถ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และกรรมการโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ โดยมีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ α = .92 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ศึกษาได้แก่ ปัจจัยภายในตนเองของผู้นำท้องถิ่น 4 ปัจจัย ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความสนใจ และอาชีพ ต่างส่งผลต่อความพร้อมของผู้นำท้องถิ่นในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนการจัดการศึกษาและการจัดหลักสูตรท้องถิ่น ด้านเสนอแนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา และด้านการสนับสนุน กำกับ

ติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา แต่ที่ส่งผลและมีค่าความสัมพันธ์แตกต่างกันจากปัจจัยอื่นคือ ปัจจัยอาชีพ โดยปัจจัยอาชีพนั้น ส่งผลต่อความพร้อมน้อยมาก และมีความสัมพันธ์กับความพร้อมของผู้นำท้องถิ่น ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังข้อสรุปต่อไปนี้ 1. ความพร้อมของผู้นำท้องถิ่นในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับปัจจัยประสบการณ์มากที่สุด มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาได้แก่ ความสนใจ และวุฒิการศึกษา ซึ่งก็มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ส่วนความสัมพันธ์กับปัจจัยอาชีพนั้นมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณารายด้านในทุก้าน ได้แก่ ด้านให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนการจัดการศึกษาและการจัดหลักสูตรท้องถิ่น ด้านการเสนอแนะการบริหารจัดการของสถานศึกษา และด้านการสนับสนุนกำกับติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา พบว่าความพร้อมในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาพื้นฐานในทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับปัจจัยภายในตนเอง ของผู้นำท้องถิ่นด้านประสบการณ์มากที่สุด มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ 2. กลุ่มตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการพยากรณ์ความพร้อมผู้นำท้องถิ่นในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดอุตรดิตถ์โดยภาพรวม ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และความสนใจ เป็นกลุ่มตัวพยากรณ์ที่ดีและสามารถสร้างสมการได้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .497 ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ (S.E.est) เท่ากับ .572 มีอำนาจในการพยากรณ์ (R2) ได้ร้อยละ 24.7 เมื่อพิจารณารายด้านในทุกด้าน ได้แก่ ด้านให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนการจัดการศึกษาและการจัดหลักสูตรท้องถิ่น ด้านการเสนอแนะการบริหารจัดการของสถานศึกษา และด้านการสนับสนุนกำกับติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา พบว่ากลุ่มตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการพยากรณ์ความพร้อมของผู้นำท้องถิ่นในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรายด้านทุกด้าน ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และความสนใจเป็นกลุ่มตัวพยากรณ์ที่ดีและสามารถสร้างสมการได้เช่นเดียวกัน

โพธิ์ทอง ไผ่ตง(2551)ได้ศึกษาความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาครมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร 2) เปรียบเทียบความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่งของบุคลากรและขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดและ 3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสมุทรสาครจำนวน 30 แห่ง ได้แก่ ผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 210 คน รวมถึงกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร มีความพร้อมในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีความพร้อมด้านการมีประสบการณ์ การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับสูงสุด และความพร้อมด้านการมีวิธีการบริหาร จัดการศึกษาอยู่ในระดับต่ำสุด 2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และผู้บริหาร

สถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกัน 3. บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดองค์การบริหารส่วน ตำบลขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาครแตกต่างกัน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีประสบการณ์การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้านการมีแผนเตรียมความพร้อมใน การจัดการศึกษา และด้านการจัดสรรรายได้เพื่อการศึกษา 4. แนวทางในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลควรดำเนินการ ดังนี้ 4.1 มีแผนการเตรียมบุคลากรทางด้านการศึกษาให้มากขึ้น 4.2 พัฒนาผู้บริหารให้มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา 4.3 กำหนดนโยบายด้านการศึกษาให้ชัดเจน 4.4 จัดการศึกษาในระดับก่อนปฐมวัย และควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน 4.5 เรียนรู้ภารกิจตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการในการจัดการศึกษาและ การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาให้ชัดเจน 4.6 ประเมินความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลเชิงประจักษ์ก่อนมี การกระจายอำนาจในระยะแรกควรให้เขตพื้นที่ดูแลก่อน 1-3 ปี 4.7 พัฒนาวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลใน การบริหารจัดการทางด้านการศึกษา 4.8 พัฒนาและจัดสรรบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการศึกษาทั้งในระบบและนอก

สุกัญญา พวงกันยา (2552) ได้ศึกษาสภาพความพร้อมขององค์กรและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามโครงการเปลี่ยนระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) :กรณีศึกษาในเขตอำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพความพร้อมขององค์กรในการปฏิบัติงานพัสดุตามโครงการเปลี่ยนระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพความพร้อมขององค์กรในการปฏิบัติงานพัสดุตามโครงการเปลี่ยนระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) จำแนกตามขนาดขององค์กรฝ่ายพัสดุ ระดับคุณวุฒิของหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ประเภทคุณวุฒิของหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ความถี่ของการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อคนต่อปี ประสบการณ์ทำงานฝ่ายพัสดุเฉลี่ยต่อคนต่อปี งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร 3)ศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานพัสดุตามโครงการเปลี่ยนระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ศึกษาในเขตอำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ องค์กรฝ่ายพัสดุของส่วนราชการต่างๆ จำนวน 45 องค์กร ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่หรือพนักงานพัสดุ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบความสัมพันธ์รายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe) สภาพความพร้อมขององค์กรและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามโครงการเปลี่ยนระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ศึกษาในเขตอำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และด้านทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ และด้านปัจจัยสนับสนุน ด้านอาคาร

สากล ฉิมวงศ์.(2547)ได้ศึกษาความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพร้อมในการบริหารงาน บุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนกับผู้บริหารโรงเรียน ที่มีขนาดแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 266

คน ครูผู้สอน 532 คน รวม 798 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน มีค่าความเชื่อมั่น 0.97 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปในการหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบความแตกต่างของความพร้อมในการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของครู ผู้สอนกับผู้บริหารโรงเรียน โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบแบบเชฟเฟ่ (Scheffe’) ผลการวิจัย พบว่า 1. ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาด แตกต่างกัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ความพร้อมอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกขนาด 2. ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความพร้อมอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกขนาด 3. ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก

คำนวณ สุนทรประเสริฐ.(2549) ได้การศึกษาความพร้อมตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ระยองเขต1 มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพร้อมตามมาตรฐานการศึกษา ด้านผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำนวน 130 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ จำนวน 98 ข้อ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัย 1. ความพร้อมตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับดีทั้งหมด 2. ความพร้อมตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี วุฒิการศึกษาต่างกัน มีความพร้อมไม่แตกต่างกัน 3. ความพร้อมตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีความพร้อมไม่แตกต่างกัน 4. ความพร้อมตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สถานศึกษาที่มีขนาด ต่างกัน มีความพร้อมไม่แตกต่างกัน

2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

รัตนาพร ไกรถาวร (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าโมเดลประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง

รัชดาภรณ์ สุราเลิศ (2545) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านตัวบ่งชี้และด้าน การจัดการเรียนการสอน จำนวน 11 คน และกลุ่มครู จำนวน 874 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม LISREL ในการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและองค์ประกอบเชิงยืนยัน และเพื่อทดสอบความ สอดคล้องของโมเดลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้เดี่ยวสำหรับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมี จำนวนทั้งหมด 79 ตัว ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน โมเดลโครงสร้างการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3 **งานวิจัยเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน**

เอกราช อะมะวัลย์(2554) ได้ศึกษาการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือทหารในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนใน พ.ศ. 2558. มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนช่างฝีมือทหาร ในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรมุ่งสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 และ 2. เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือทหารในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรมุ่งสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 วิธีวิจัยที่เลือกใช้เป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาทางเอกสาร และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เกี่ยวข้อง แล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรของโรงเรียนช่างฝีมือทหารในลักษณะวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เครื่องมือวิจัยหลักที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์จำนวน 3 แบบ สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่มที่ประกอบไปด้วย ผู้บริหารโรงเรียนฯ ครู-อาจารย์ และนักเรียนโรงเรียนช่างฝีมือทหาร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาต่อการเข้าเป็นประชาคมอาเซียนได้แก่ 1. ปัจจัยด้านความเข้าใจ เพื่อสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2.ปัจจัยศักยภาพบุคลากร ที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะที่เหมาะสม มีความชำนาญการที่สอดคล้องกับการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม ได้รับการเพิ่มโอกาสในการหางานทำ รวมทั้งมีการพิจารณาแผนผลิตกำลังคน 3. ปัจจัยคุณภาพมาตรฐาน เพื่อส่งเสริมการหมุนเวียนของนักศึกษาและครูอาจารย์ในอาเซียน ให้มีการยอมรับในคุณสมบัติทางวิชาการร่วมกัน ตลอดจนส่งเสริมและเพิ่มพูนความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และ 4. ปัจจัยการเปิดเสรีการศึกษา ประกอบด้วย การจัดทำความตกลงยอมรับร่วมด้านการศึกษา การพัฒนาความสามารถ ประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพสำคัญต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปิดเสรีการศึกษา ควบคู่กับการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงาน สุดท้ายงานวิจัยยังได้ให้ข้อเสนอแนะเป็นแนวทางการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือทหารเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งประกอบไปด้วย การพัฒนาองค์ความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาความร่วมมือ

อรวรรณ สีลวานิช, (2529) ความพร้อมของนักศึกษาคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์กับการเข้าสู่ตลาดแรงงานประชาคมอาเซียน.มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับความรู้ของนักศึกษาของคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของอาเซียนและการเตรียมความพร้อมต่อการเข้าสู่ตลาดแรงงานของประชาคมอาเซียน กลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ ระดับชั้นระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 2 และ 3 ที่เรียนที่รังสิต จำนวน 63 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุโดยเฉลี่ย 20 ปี

และมีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปที่สื่อได้นำเสนอต่อสาธารณะอยู่อย่างสม่ำเสมอ ในทางกลับกันกลุ่มตัวอย่างไม่สามารถตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดเชิงลึกของการเคลื่อนย้ายแรงงานและข้อตกลงที่อาเซียนได้จัดทำขึ้น เพื่อเตรียมสำหรับเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีในปี พ.ศ. 2558 ได้ถูกต้องนัก ค่าเฉลี่ยรวมของทัศนะเกี่ยวกับการปรับตัวและการเตรียมความพร้อมของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน คือ ด้านความเปลี่ยนแปลงของระบบงาน ด้านเวลาทำงาน ด้านรายได้และด้านความหลากหลายของแรงงานที่จะอพยพเข้าประเทศ ทัศนะที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางคือ ด้านการเตรียมความพร้อมของนักศึกษาในการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในระดับอาเซียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการศึกษาเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อเครียมตัวนักศึกษาอย่างชัดเจนและจริงจัง เพื่อนักศึกษาที่จะก้าวมาเป็นผู้นำของสังคมในอนาคตจะได้มีความพร้อมรับเป็นผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

จตุพล ยงศร(2554:43-58) ได้ศึกษานโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศในประชาคมอาเซียนโดยใช้วิธีการศึกษาเปรียบเทียบเชิงสหวิทยาการของจอร์ช เบอร์เรเดย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษษของประเทศในประชาคมอาเซียน ได้แก่ ราชอาณาจักรไทย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สหพันธรัฐมาเลเซีย สิธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ รัฐบรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สหภาพเมียนม่า และราชอาณาจักรกัมพูชา โดยใช้วิธีการศึกษาเปรียบเทียบเชิงสหวิทยาการของจอร์ช เบอร์เดย์ ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 การศึกษาเฉพาะที่ โดยมี 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการบรรยายหรือพรรณนาขั้นตอนการตีความ ตอนที่ 2 การศึกษาเชิงเปรียบเทียบ โดยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการบรรยาย ขั้นตอนการแปลความ ขั้นตอนการเทียบเคียง และขั้นตอนการเปรียบเทียบ ผลการศึกษาวิจัยมีรายละเอียดดังนี้ 1) จากการศึกษานโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศในประชาคมอาเซียนพบว่า มีจุดรวมคล้ายคลึงกัน 3 ประการ คือ (1) การขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง (2) การยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และ (3) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดรับกับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) จากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบของนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศในประชาคมอาเซียน พบว่า การเมืองการปกครอง สภาพทางภูมิศาสตร์ สังคมและวัฒนธรรม จำนวนประชากร และสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศในประชาคมอาเซียนส่งผลให้นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษามีความแตกต่างกัน

พัชราวลัย วงศ์บุญสิน และคณะ (2005). ได้ศึกษาเปรียบเทียบการปฏิรูป การศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน เพื่อสำรวจแนวทางการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาความเข็มแข็งทางการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน และเพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายให้ประเทศไทยมีแนวทางการสร้างยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการศึกษา และพัฒนาความเข้มแข็งทางการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียนโครงการวิจัยนี้ เน้นการวิจัยเอกสารประกอบด้วยเอกสารงานวิจัย บทความ หนังสือ ตำราบันทึก จากสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ประกอบกับการสัมภาษณ์ สอบถามผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องซึ่งรวมถึงสถานทูต จากนั้นเป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางของไทยในการสร้างเสริมยุทธศาสตร์ความร่วมมืออาเซียนด้านการศึกษาจากการที่คณะวิจัยได้ใช้เวลาในการดำเนินการศึกษาเป็นเวลา 3 เดือนได้ข้อสรุปเป็นผลการศึกษาดังนี้ ประเทศอาเซียนทุกประเทศให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการที่จะทำให้การศึกษา

นั้นมีส่วนสำคัญในการทำให้ประเทศมีพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่ก้าวหน้ามากขึ้น หลายประเทศทั้งที่เป็นสมาชิกดั้งเดิมและสมาชิกใหม่ยังคงให้ความสำคัญกับบทบาทของการศึกษาในการขจัดความยากจนและการก้าวพ้นจากความด้อยพัฒนาทางเศรษฐกิจ ในขณะเดียวกันได้มุ่งหวังให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศในระดับสากล โดยมีบางประเทศสมาชิกใหม่ของอาเซียนปรารถนาให้ตนมีศักยภาพทัดเทียมกับประเทศอื่นๆ ภายในอาเซียนด้วยกันเองทั้งนี้ ทุกประเทศอาเซียนมีฐานการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาของประเทศตั้งแต่ระดับกฎหมายสูงสุดของประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีการจัดทำกฎหมายว่าด้วยการศึกษา สอดคล้องรองรับ ซึ่งประเทศส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ถึงแม้ว่าจะมีเพียงไม่กี่ประเทศที่ให้แผนดังกล่าวอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติก็ตาม โดยแผนดังกล่าวมีความสำคัญในลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ชี้นำในการจัดทำและดำเนินการแผนต่างๆ อย่างต่อเนื่องสอดคล้องกันทั้งประเทศ ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาการอาชีวศึกษา แผนพัฒนาการอุดมศึกษา ตลอดจนแผนปฏิบัติการในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและในระดับสถานศึกษา ในการพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งความรู้นำพาไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ให้ประชาชนพลเมืองในแต่ละประเทศได้รับโอกาสเท่าเทียมกันในการเรียนรู้ และมีปัญญาเป็นทุนไว้สร้างงานสร้างรายได้ พาประเทศสู่เป้าหมายที่วางไว้ กระนั้นก็ตาม หลายประเทศอาเซียนยังคงห่างไกลจากขั้นตอนในการก้าวถึงแผนเฉพาะแยกย่อยข้างต้น

การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการศึกษาระดับต่าง ๆ พบว่า ในการศึกษาระดับปฐมวัยและขั้นพื้นฐาน เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในอาเซียน ยกเว้น สิงคโปร์ แล้ว การศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยมีความก้าวหน้าในการดำเนินการปฏิรูปในระดับหนึ่ง สำหรับการส่งเสริมความยืดหยุ่นและความหลากหลายในกระบวนการเรียนรู้ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศสมาชิกอื่นของอาเซียน การปฏิรูปแนวทางการจัดการศึกษาของสิงคโปร์ค่อนข้างก้าวไกลในด้านการเปิดช่องทางหลายส่วนในการส่งเสริมความยืดหยุ่นและความหลากหลายในกระบวนการเรียนรู้ ถึงแม้ว่ามีบางส่วนที่เป็นแนวทางร่วมกับประเทศอาเซียนอื่นๆ รวมทั้งไทยด้วยการปฏิรูปการอุดมศึกษาในอาเซียนมีแนวโน้มที่สอดรับกันดังนี้ คือ 1) การกระจายโอกาสทางการศึกษา 2) การเน้นคุณภาพทางการศึกษา ทั้งในแง่ของการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนสู่ระดับสากล การพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัย และการขยายการศึกษาเฉพาะทางให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่มีความหลากหลาย ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การเปิดเสรีทางการศึกษา ตลอดจนการเพิ่มมูลค่าทางการศึกษาในการนำรายได้เข้าประเทศและการสงวนเงินตราในการเรียนต่อต่างประเทศ การพัฒนาครูเพื่อให้ตอบสนองกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่ทุกประเทศอาเซียนอยู่ระหว่างการดำเนินการและปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นด้วยสาระความครอบคลุมที่แตกต่างกันไป โดยส่วนที่เด่นชัด ได้แก่ ไทย มาเลเซีย สปป. ลาว กัมพูชา

ในการเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ด้านกลไกและแนวทางดำเนินการนั้น การบริหารจัดการทางการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียนแบ่งออกได้ 2 แนวทาง คือ 1) การรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ส่วนกลางและ 2) การกระจายอำนาจ

ทั้งนี้ อาจพิจารณาได้ว่า การกระจายอำนาจจากส่วนกลางเป็นกระแสหลักของอาเซียนในปัจจุบัน ถึงแม้ว่ามีบางประเทศที่เคยมีการเปลี่ยนแปลงสลับกันไปเนือง ๆ ระหว่างการบริหารจัดการจากส่วนกลางและการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง แต่ในปัจจุบันเป็นการเน้นที่การกระจายอำนาจในส่วนของจุดเด่นร่วมด้านการปฏิรูปการศึกษานั้น ประเทศสมาชิกอาเซียนทุกประเทศให้ความสำคัญแก่การศึกษาในฐานะส่วนหนึ่งของแนวทางการในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าโดยแนวทางปฏิรูป

การศึกษาของประเทศอาเซียนในปัจจุบันมีจุดเด่นในแง่ของการมีวิสัยทัศน์และปรัชญา อุดมคติทางการศึกษาทั้งในลักษณะที่สอดคล้องไปในทำนองเดียวกันและในลักษณะที่สอดคล้องกับแนวโน้มการแข่งขันในระดับสากลในศตวรรษที่ 21 ด้วยสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้แนวทางการปฏิรูปการศึกษาในอาเซียนนั้น มีแนวโน้มของการดำเนินแนวทาง 2 ประการ คือการขยายการศึกษาให้ทั่วถึง และการยกระดับคุณภาพของการศึกษา ด้วยน้ำหนักและสมดุลที่แตกต่างกันไป ซึ่งการยกระดับคุณภาพของการศึกษานั้น จุดร่วมของประเทศสมาชิกอาเซียนแบ่งออกได้ 5 ประการ

1) การมุ่งสู่สังคมฐานความรู้

2) เป้าหมายการยกระดับคุณภาพทางการศึกษาสู่ระดับสากล

3) การตอบสนองต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น

4) การศึกษาเป็นแนวทางไปในการยกระดับศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ

5) การศึกษาเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์อย่างรอบด้าน

สำหรับยุทธศาสตร์ด้านแนวทางที่เป็นจุดเด่นร่วม เป็นที่น่าสังเกตว่า ทุกประเทศสมาชิกอาเซียนมีจุดร่วมในแนวทางดำเนินการ 5 ประการต่อไปนี้โดยส่วนใหญ่เป็นไปในแนวทางที่สอดรับกัน

1) Education for All

2) Community-Based Education

3) e-Education/ ICT

4) การศึกษาเอกชนในการกำกับควบคุมของรัฐ

5) การศึกษานานาชาติ

ทุกประเทศสมาชิกอาเซียนมีพัฒนาการด้านดัชนีการพัฒนามนุษย์ตามแนวทางของ UNDP เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากเป็นที่คาดการณ์ได้ว่า ดัชนีการพัฒนามนุษย์หลังจากปี 2545 น่าจะสูงเพิ่มขึ้นในทุกประเทศอาเซียนเมื่อพิจารณาพัฒนาการของดัชนีด้านการศึกษาต่อไปนี้ คือ การขยายโอกาสทางการศึกษา อัตราการรู้หนังสือของผู้ใหญ่ อัตราการรู้หนังสือของเยาวชนเพศชายและหญิง สัดส่วนการเข้าเรียนมวลรวมของนักเรียนในระดับประถมศึกษาของเพศชายและหญิง สัดส่วนการเข้าเรียนมวลรวมในระดับมัธยมศึกษาของเพศชายและหญิง จำนวนผู้เข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาความร่วมมือระหว่างประเทศในด้านการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งประกอบด้วยการปรับปรุงในเชิงปริมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขยายโอกาสทางการศึกษา การยกระดับคุณภาพทางการศึกษา การนำโครงสร้างพื้นฐานสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามารองรับการขยายโอกาสและการยกระดับคุณภาพทางการศึกษา ตลอดจนการบริหารจัดการทางการศึกษาในเชิงคุณภาพ และการจัดทำแผนทางการศึกษา

ข้อเสนอแนะต่อบทบาทของไทยในความร่วมมืออาเซียนด้านการศึกษา แบ่งออกได้เป็น 2 ประการคือ

1) แนวทางในการดำเนินการประเทศไทยควรผลักดันในการยกระดับความร่วมมือด้านการศึกษาระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนให้สอดรับกับวิสัยทัศน์อาเซียนและแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่รองรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ ในการส่งเสริม “ให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาด้วยมาตรฐานสูง”โดยอาศัยความร่วมมือในลักษณะเครือข่าย ตลอดจนร่วมมือในลักษณะหุ้นส่วน

(Partnership) กับองค์กรอื่น ๆ ด้านการศึกษาในระดับภูมิภาค เช่น SEAMEO และในระดับสากล เช่น UNESCOเพื่อให้เกิดเป็นความพยายามที่สอดรับกันในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในภูมิภาค

2) สาระในการดำเนินการด้านความร่วมมือทางการศึกษาของอาเซียนสู่การเป็นประชาคมฐานความรู้และประชาคมผู้นำในการสร้างองค์ความรู้บนฐานของการวิจัยและพัฒนาที่เหมาะสมกับอัตลักษณ์ของประเทศสมาชิกอาเซียน โดยลักษณะของการเสริมต่อและยกระดับการพัฒนาทางการศึกษาให้ชัดเจนสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมในศตวรรษที่ 21 มากขึ้นด้วยการขยายโอกาสและยกระดับคุณภาพทางการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาให้เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นฐานส่งต่อนักเรียนสู่ระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น การยกระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัยทั้งที่เน้นด้านการเรียนการสอนและการยกระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ความร่วมมือในเชิงนโยบาย การวางแผน การวิจัยและพัฒนา การจัดทำและยกระดับมาตรฐานการศึกษาในระดับต่างๆ ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระทรวงศึกษาธิการ การส่งเสริมการพัฒนาสถานศึกษาใยแก้ว ทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาความจำเป็นเร่งด่วนที่มีความสำคัญลำดับต้นและน่าจะจัดให้อยู่ในแผนระยะสั้นและระยะกลางของภูมิภาค คือ

1) ความร่วมมือในการเร่งยกระดับการอาชีวศึกษา และการศึกษานอกระบบที่มีชุมชนเป็นฐานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพด้วยน้ำหนักที่ทัดเทียมกับความพยายามด้าน Education for All สำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียนและการอุดมศึกษา ด้วยความตระหนักในด้านมาตรฐานภูมิภาคที่ทัดเทียมกับระดับสากล เพื่อเป็นฐานในการส่งต่อความร่วมมือไปยังการจัดทำ Mutual Recognition Arrangement ซึ่งเป็นความท้าทายที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในระดับภูมิภาค ระดับสากลภายใต้องค์กรการค้าโลก และการจัดทำเขตการค้าเสรีทวิภาคีกับประเทศต่าง ๆ ทั้งที่พัฒนาแล้วและที่กำลังพัฒนา

2) การขยายโอกาสด้านแกนสมองในระดับท้องถิ่นและระดับชาติด้วยรอยต่อที่เหมาะสมระหว่างการศึกษาในระบบกับนอกระบบ

นันทนา คชเสนี(http://www.news.rmutt.ac.th/archives/11856, 26/06/2555) ได้ศึกษาผลการศึกษาการเตรียมความพร้อมการผลิตกำลังคนสู่การเป็นประชาคมอาเซียนและเปิดเสรีการค้าบริการด้านอุดมศึกษา โดยสำรวจจากจำนวนนักศึกษา 2,1701 คน จากมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง 10 ระบุว่า ประเทศไทยมีความรู้เกี่ยวกับอาเซียนอยู่อันดับสุดท้าย แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องการเร่งให้การศึกษาคนของเรา เพื่อเตรียมความพร้อมในปี 2558 ที่ประเทศไทยจะก้าวสู่ประชาคมอาเซียน”

ศูนย์วิจัยออคิดสลิงชอท (2555) ได้ดำเนินการสำรวจตลาดทรัพยากรบุคคลในปี 2555 โดยยืนยันถึงสถานการณ์ทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการสัมภาษณ์ผ่านออนไลน์กับองค์กรชั้นนำกว่า 187 องค์กร แบ่งเป็นบริษัทในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม 27% สินค้าบริการ 24% ภาคเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร 13% ธุรกิจการเงิน 11% เป็นต้น อาทิ บริษัท ซีพี ออลล์ เอสซีจี เคมิคัล แสนสิริ บุญรอดบริวเวอรี่ ป้านปู เอไอเอส เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ คอลเกต-ปาล์มโอลีฟ เป็นต้น ในช่วงตั้งแต่วันที่ 1 ธ.ค. 2554-31ม.ค. 2555 ที่ผ่านมา

ผลการสำรวจพบว่า แนวโน้มการจ้างงานในปี 2555 มีความต้องการจ้างงานเพิ่มขึ้น 58.3% น้อยลง 14.4% และไม่เปลี่ยนแปลง 27.3% นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามยังมองว่าการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมยาก คิดเป็นสัดส่วนถึง 90% แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในปีนี้ 5 อันดับแรกที่องค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ 1.การพัฒนาหัวหน้างาน 2.การ

รักษาคนให้อยู่กับองค์กร 3.การบริหารคนดี คนเก่งหรือ Talent Management 4.การใช้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกลยุทธ์ในการสร้างธุรกิจ และ 5.การสรรหาและคัดเลือกบุคคล

ส่วน 5 เรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญน้อยที่สุดในเรื่องพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ 1.การใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกันหรือการจ้างจากข้างนอก 2.การปรับโครงสร้างองค์กร 3.การบริหารต้นทุนแรงงาน 4.เรื่องโกลบอลไลเซชัน หรือเขตการค้าเสรีต่างๆซึ่งสวนทางกับการที่ไทยกำลังก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (เออีซี) ปี 2558 และ5.ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

นอกจากนี้ องค์กรเหล่านี้ยังให้ความเห็นต่อไปว่า แนวทางที่องค์กรจะใช้ในการรักษาพนักงานและลดอัตราการลาออกอันดับแรก คือ การพัฒนาหัวหน้างานให้ดีขึ้น 2.การเพิ่มการพัฒนาพนักงาน 3.การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 4.สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานและ 5.เพิ่มระบบจ่ายค่าตอบแทน

พอสรุปได้ว่าแนวโน้มบริหารทรัพยากรบุคคลในปี 2555 อันดับแรกที่องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญคือเรื่องการพัฒนาหัวหน้างานนั้นสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรเหล่านี้เห็นต่อมาว่าการพัฒนาหัวหน้างานจะลดอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งเป็นการย้ำในทฤษฎีที่ว่า คนเลือกองค์กร แต่ลาออกเพราะหัวหน้า “People join organization but leave their boss”

นอกจากนี้ ผลสำรวจยังพบว่าการสรรหาทรัพยากรบุคคลระดับหัวหน้างานขึ้นไปนั้น ถ้าเป็นหัวหน้าระดับต้น (First Level Supervisor) 73% จะสรรหาจากภายในองค์กร ระดับกลาง 71% ระดับ Top Management หาจากคนใน 61% สะท้อนว่า ยิ่งตำแหน่งสูงขึ้นเรื่อยๆมีแนวโน้มที่จะสรรหาจากบุคคลภายนอก ซึ่งก็สอดคล้องกับเหตุผลที่ว่าทำไมองค์กรจึงสนใจกับการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นลำดับแรก รวมทั้งอัตราการลาออกของพนักงานยังเป็นดัชนีชี้วัดอันดับต้นแรกที่องค์กรใช้ในการวัดความสำเร็จของการบริหารจัดการบุคลากร รองลงมาจึงเป็นเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้นแนวทางการสร้างความสุขภายในองค์กรและการดูแลคุณภาพชีวิตจึงเป็นเรื่องสำคัญ รวมทั้งการพัฒนาหัวหน้างานจะช่วยรักษาคนให้อยู่ในองค์กรมากกว่าเพิ่มค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว http://parunnews.wordpress.com/2012/02/24/hr2555/