**1. การศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency - Based Education: CBE)**

**1.1 ความหมายของสมรรถนะ**

มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักจิตวิทยาจำนวนมากได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562: 6-11) สมรรถนะเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรม การปฏิบัติที่สามารถวัดและประเมินผลได้ สมรรถนะจึงเป็นผลรวมของความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณลักษณะและความสามารถอื่น ๆที่ช่วยให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน

David C. McClelland (1973) นักจิตวิทยาชาวอเมริกา ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดสมรรถนะ โดยให้ความหมายของสมรรถนะว่า “สมรรถนะ” หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือเป็นไปตามเกณฑ์โดยเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ บุคลิกประจำตัว และแรงจูงใจ ซึ่งทั้งหมดนี้จะก่อให้เกิดสมรรถนะ

McClelland (1999) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือบุคลิกลักษณะที่ซอนอยูภายในปจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันใหปจเจกบุคคลนั้นสรางผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Spencer และ Spencer (1993) ใหความหมายสอดคลองกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคล (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธกับประสิทธิผลของงาน เป็นคุณลักษณะในสวนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งกอใหเกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้

McLean (2015) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถทำนายไปถึงผลของการปฏิบัติงานที่เหนือชั้นกว่าคนอื่นได้อย่างมีความหมาย

Good (1973) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ทักษะ (Skill) ความคิดรวบยอด (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภท เป็นความสามารถอย่างหนึ่ง ในการนำเอาหลักการแนวคิดทฤษฎีรวมทั้งเทคนิคในสาขาวิชาต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับถานการณ์จริง เพื่อทำงานและแก้ปัญหาได้ผลอย่างสูงสุด สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (มปป.) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ทักษะและคุณลักษณะ ดังนั้นการมีเพียงความรู้และทักษะนั้นยังไม่ถือเป็นสมรรถนะ จนกว่าจะสามารถนำความรู้และทักษะนั้นมาประยุกต์ใช้กับงานท างานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีอย่างชัดเจน ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน จึงจะถือเป็นสมรรถนะ

สำนักพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2559) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า “สมรรถนะ” หมายถึง พฤติกรรมซึ่งเกิดจากการรวมความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะ (Character) ทัศนคติ (Attitude) และแรงจูงใจ (Motivation) ของบุคคล และส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างโดดเด่น

สมรรถนะถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้เรียน ดังนั้นครูผู้สอนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะผู้เรียนอย่างถ่องแท้ เพื่อนำไปใช้ใน การออกแบบการจัดการเรียนรู้และออกแบบการวัดและประเมินผล

สมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมีในการทำงานหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จในระดับใดระดับหนึ่ง สมรรถนะแสดงออกทางพฤติกรรมการปฏิบัติที่สามารถวัดและประเมินผลได้ สมรรถนะจึงเป็นผลรวมของความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณลักษณะ และความสามารถอื่น ๆ ที่ช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ประสบความสำเร็จในการทำงาน คนทุกคนมีศักยภาพ (Potential) ภายใน ซึ่งเป็นความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล แต่ละคนมีศักยภาพในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านแฝงอยู่แล้ว แต่อาจยังไม่ได้แสดงออกให้เห็น จนกว่าจะได้รับการกระตุ้นหรือได้รับการศึกษาหรือเรียนรู้ที่เหมาะสมกับภาวะแฝงนั้น และเมื่อศักยภาพนั้นปรากฏออกมา หากได้รับการส่งเสริมต่อไป ก็จะทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในด้านนั้นสูงขึ้น

ดังนั้นการได้เรียนรู้สาระความรู้ (Knowledge) และได้รับการฝึกทักษะ (Skills) ต่าง ๆ รวมทั้งการได้รับการพัฒนาคุณลักษณะ (Attributes) ที่พึงประสงค์เหล่านั้น สามารถช่วยพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถเพิ่มสูงขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลได้เรียนรู้อาจไม่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน หากบุคคลนั้นขาดความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมีในการปฏิบัติงาน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การขาดความสามารถเชิงสมรรถนะ ดังนั้น ความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลได้เรียนรู้นั้นจะยังไม่ใช่สมรรถนะ จนกว่าบุคคลนั้นจะได้แสดงพฤติกรรมแสดงออกถึงความสามารถในการนำ ความรู้ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีในการทำงานหรือการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จในระดับใดระดับหนึ่ง

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าสมรรถนะ เป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถที่แสดงออกให้เห็นถึงการการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะรวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ วิธีคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ สมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่ตนมีอยู่ในการทำงาน หรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จในระดับใดระดับหนึ่ง

 **1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (2558) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน คือ

1.ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/ เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

Clark (2009) สรุปจากการศึกษาของนักวิชาการ พบว่ามีองค์ประกอบร่วมอยู่ 2 ประการคือ

1. สมรรถนะต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้หรือเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ(Ability) ที่วัดได้

2. ความรู้ทักษะ และความสามารถทั้งหลาย (KSAs) ต้องสามารถแยกให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศออกจากคนอื่น ๆ ได้

OECD แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่บุคคลรู้ในด้านความรู้เฉพาะศาสตร์ เฉพาะวิชา ความรู้แบบสหวิทยาการ และความรู้ด้านการปฏิบัติในการนำความรู้ไปใช้ในสถานกาณ์ต่าง ๆ

2. ทักษะ (Skills) เป็นการทำบางสิ่งให้ดี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคนิคที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม ทั้งที่เป็นทักษะทางปัญญา ทักษะทางอารมณ์และสังคม และทักษะทางร่างกายและการปฏิบัติ

3. เจตคติ (Attitudes) เจตคติเกิดจากความเชื่อและค่านิยมที่สะท้อนให้เห็นถึงนิสัย ชอบที่จะตอบสนองบางสิ่งบางคนในเชิงบวกหรือลบ และเจตคติอาจแตกต่างกันไปตามสถานการณ์บริบทเฉพาะ

คุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ (Human Core Values) เป็นหลักชี้นำที่สนับสนุนสิ่งที่ผู้คนเชื่อว่ามีความสำคัญในการตัดสินใจในทุกด้านของชีวิตส่วนตัวและในที่สาธารณะ ซึ่งเป็นตัวกำหนดสิ่งที่บุคคลให้ความสำคัญในการตัดสินและสิ่งที่บุคคลแสวงหาในการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ตามแนวคิดของเดวิด แมคเคิลแลนด์ (David C. McClelland) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ (สุธี บูรณะแพทย์, 2557, หน้า 11)

1. ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือเจตคติค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

**ภาพ 1** องค์ประกอบของสมรรถนะ (David C. McClelland, 1973)

รุจิรัตน์ รุ่งหัวไผ่ (2558, หน้า 24) ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

 1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

 2. อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self- concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

 4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

 5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 นี้ สามารถนํามาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

 1. สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

 2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา องค์ประกอบดังที่กล่าวมาข้างต้นสามารถอธิบายได้ด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพประกอบที่ 2



**ภาพ 2** ภาพโมเดลภูเขานํ้าแข็ง (Iceberg Model) ที่มา: ขจรศักดิ์ ศิริมัย. 2555 อ้างถึงใน รุจิรัตน์ รุ่งหัวไผ่, 2558 หน้า 25)

**1.3 ประเภทของสมรรถนะ**

Byham & Moyer (2006) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินความความสำเร็จขององค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioural competency) หมายถึง สิ่งที่คนพูดหรือกระทำซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี

2. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge competency) หมายถึง สิ่งที่คนรู้เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยีวิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและความรู้เกี่ยวกับองค์กร

3. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational competency) หมายถึงวิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกต่องาน ต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กรโดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skills : S) และความสามารถ (Ability : A) รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

McClelland (1973, p. 1-14) ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มลงความเห็นว่าความรู้ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่ว ๆ ไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน เป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรกและได้พยายามอธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ทักษะ และแรงจูงใจ/ทัศนคติกับ Competency ในเชิงเปรียบเทียบดังนี้

2.1 Competency กับ Knowledge: Competency จะหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (Knowledge) โดด ๆ จึงไม่ถือเป็น Competency เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นๆ จะสามารถนํามาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency

2.2 Competency กับ Skills: Competency เกี่ยวข้องกับทักษะ (Skills) แต่จะหมายถึง เฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างชัดเจน จึงจะเป็น Competency

2.3 Competency กับ Motive/Attitude: Competency ไม่ใช่แรงจูงใจ หรือทัศนคติ(Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา หรือเป้าหมายขององค์กร จึงจะถือเป็น Competency

Bryant & Poustie (2016 อ้างถึงในจีระ หงส์ลดารมภ์, 2556) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็น ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กรจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าสมรรถนะด้านบุคคล (Personal competency) หมายถึงคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิคจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

เทื้อน ทองแก้ว (2550) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลทุกคนในองค์กรต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารที่จะต้องมีอาทิความมีวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการวางแผน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

3. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตามหน้างานที่ปฏิบัติ หรือกำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน หรือเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามสายงาน หน่วยงาน เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job – Based) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด หรือแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่

รุจิรัตน์ รุ่งหัวไผ่ (2558, หน้า 26-27) วิเคราะห์ประเภทของสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

 1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือ ความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้นสมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

 2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่า ช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงานอีก ทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคล นอกจากนั้นยังสามารถจำแนกสมรรถนะกลุ่มนี้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ สมรรถนะที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้ เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่วางไว้ได้ ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน

 2.2 สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency) คือ การกำหนดตามบทบาทหน้าที่ ภารกิจของแต่ละตำแหน่ง แต่ละบุคคล จำแนกตามหน้าที่การทำงานเป็นหลัก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ หน้าที่ที่แตกต่างกันความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน สามารถเรียกสมรรถนะประเภทนี้ได้ว่า technical competency หรือสมรรถนะเฉพาะทาง

 2.3 สมรรถนะเฉพาะของบุคคล (Professional competency) มีอยู่ 9 ระดับ ดังนี้

 ระดับ 1 สมรรถนะเพื่อประสิทธิภาพของบุคคล

 ระดับ 2 สมรรถนะทางการศึกษา

 ระดับ 3 สมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการทำงาน

 ระดับ 4 สมรรถนะทางเทคนิคในอุตสาหกรรม

 ระดับ 5 สมรรถนะทางเทคนิคเฉพาะ

 ระดับ 6 สมรรถนะเฉพาะของอาชีพ

 ระดับ 7 สมรรถนะเฉพาะทางเทคนิคของอาชีพ

 ระดับ 8 สมรรถนะที่เป็นที่ต้องการของวิชาชีพ

 ระดับ 9 สมรรถนะการจัดการ

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ๆ คือ

1. สมรรถนะหลัก/สมรรถนะทั่วไป (Core Competency / Generic Competency) สมรรถนะประเภทนี้ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับทุกคนเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน การดำเนินชีวิต การเผชิญสถานการณ์ และการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นสมรรถนะที่ใช้ได้กว้างขวาง ไม่จำกัดเฉพาะเรื่อง/สาระ/วิชา เช่น สมรรถนะการคิด สมรรถนะการสื่อสาร ใช้ได้กับทุกเรื่อง ทุกเนื้อหา ทุกวิชา แต่อาจมากน้อยต่างกันได้

2. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competency / Subject - Specific Competency) สมรรถนะเฉพาะ หมายถึง สมรรถนะที่เกิดจากการเรียนรู้เฉพาะเรื่อง / สาระ / วิชา ซึ่งผู้เรียนควรรู้/จำเป็นต้องรู้ เข้าใจและนำไปใช้ได้ หากผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะ ที่ได้จากการเรียนรู้ในเรื่องนั้น แสดงว่าผู้เรียนเกิดสมรรถนะเฉพาะในเรื่องนั้น ซึ่งอาจไม่สามารถนำเรื่องนั้นไปใช้กับเรื่องอื่นๆ อีกจำนวนมากได้ สมรรถนะเฉพาะมีความจำกัดมากกว่าสมรรถนะหลัก แต่ก็มีความสำคัญเพราะเป็นสมรรถนะที่ผู้เรียนจำเป็นต้องมี เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต และการเรียนรู้ที่สูงขึ้น รวมทั้งเพื่อตอบสนองความสนใจและความถนัดเฉพาะตนที่แตกต่างกันของผู้เรียน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง ความรู้และทักษะที่แต่ละบุคคลมีไม่เหมือนกัน ที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ดีกว่าคนทั่วไป

**1.4 ความสำคัญของสมรรถนะ**

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 11) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะไว้ว่าจากการที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปัจจุบัน องค์การทุกแห่งจึงต้องมีวิธีวัดหรือประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุดก็คือการทดสอบความรู้ของแต่ละบุคคลแต่วิธีนี้ยังคงไม่สามารถวัดความรู้ได้อย่างแม่นยำ จึงต้องใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เช่น ให้ทดลองปฏิบัติงานก่อนเพื่อตรวจสอบความสามารถหรือทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยอาจใช้สถานการณ์จำลองหรือให้ฝึกในภาคสนามกรณีที่ให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลาสั้น ๆ อาจจะใช้การเฝ้าติดตามดูหรือสังเกตพฤติกรรมในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับคนอื่นๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องมีทักษะหรือมีความชำนาญสูงในงานด้านนั้น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 5) ได้ให้ความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. เป็นประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่บุคลากรในองค์การ

2. ช่วยในการคัดสรรบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน

3. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับขีดความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดต้องมีการพัฒนาเรื่องใด

4. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะองค์กรที่ดีขึ้น

5. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงานบรรลุตามเป้าหมายเพราะขีดความสามารถจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหากต้องการให้งานนั้น บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายควรใช้สมรรถนะด้านใด

ชูชัย สมิทธิไกร (2550) กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร คือ

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนเหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องพัฒนาในด้านใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. นำไปใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key performance indicators: KPI) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI แล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง

5. ป้องกันมาให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบความสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น เพราะถ้าบุคลากรทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลา ในระยะยาววก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กร

สรุปได้ว่าสมรรถนะนั้น เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกทิศทาง มีความคุ้มค่ากับการลงทุน เป็นเครื่องมือในการวางแผนในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การใช้คัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถตรงกับงาน ทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**เอกสารอ้างอิง**

จีระ หงส์ลดารมภ์. (2559). **สมรรถนะ: ประเภทของสมรรถนะสำหรับการบริหารใน**องค์กร.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.

รุจิรัตน์ รุ่งหัวไผ่. (2558). **การพัฒนาโมเดลสมรรถนะความร่วมมือ สำหรับนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษา.**

ปริญญานิพนธ์หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เทื้อน ทองแก้ว. (2550). **สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.** (พิมพ์ครั้งที่

4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

สุธีบูรณะแพทย์. (2557). **สมรรถนะครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

**ประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 3** (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราช

ภัฏกาญจนบุรี.

สำนักพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2559). **คู่มือการประเมินสมรรถนะครูฉบับปรับปรุง**

**พ.ศ. 2553.** กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น**

**สำหรับตำแหน่ง.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (มปป). **รายงานผลการวิจัยและพัฒนากรอบสมรรถนะผู้เรียนระดับ**

**ประถมศึกษาตอนต้น สำหรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: โครงการวิจัยและพัฒนา

กรอบสมรรถนะหลักผู้เรียนระดับประถมศึกษาตอนต้น สำหรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**

กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2558). **สมรรถนะของผู้บริหาร**

**สถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.

Byham & Moyer. (2006). **Organizing genius: the secret of creative collaboration**. eBook:

Warren Bennis, Patricia Ward Biederman: Amazon.co.uk: Kindle Store.

David C. McClelland. (1973). Testing for Competence Rather than for “Intelligence”.

**American Psychologist, 28**(1), p.1-14.

Good. (1973). **Carter V. Dictionary of Education**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

McClelland, D. C. (1999). Testing for competence rather than intelligence. **American**

**Psychologist, 28(**1), 1-14.

McLean. (2015). **Competency Management: A Competency – Based Approach**. Brookfield:

Feb.

Spencer. (1993). **Competency at Work: Model for Superior Performance**. New York : Wily&

Sons.