

**รูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากร  
องค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ**  
**The Model for Compliance with Core Competencies of Personnel at  
Koob Sub-District Administration Organization, Namkliang District,  
Sisaket Province**

**วันชัย วันดี หงษ์ทอง**

**Wanchai Wandee Hongthong**

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Ramkhamhaeng University, Thailand

E-mail: wanchai.wh789@gmail.com

Tel 084-3919449

**Received** November 7, 2023; **Revised** December 25, 2023; **Accepted** January 4, 2024

## **บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ 2) สร้างรูปแบบและประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตาม เพศ อายุ และระดับการศึกษา มีวิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้ (1) ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบฯ คือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบฯ จำนวน 75 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 63 คน โดยใช้สูตรของเครชีและเมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (2) สร้างรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบฯ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย และ (3) การประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานโดยใช้แบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

เรียงค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านจิตสำนึกองค์กร ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน ด้านความใฝ่เรียนรู้ ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม

2. การสร้างรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ มี 5 องค์ประกอบ คือ ด้านจิตสำนึกองค์กร ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน ด้านความใฝ่เรียนรู้ ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม

3. การประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ของรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือว่าแต่ละด้านมีค่าอยู่ในระดับมากสามารถนำไปใช้ได้

**คำสำคัญ:** รูปแบบการปฏิบัติงาน; สมรรถนะหลัก; มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## Abstract

This article aimed to (1) study the model for compliance with the core competencies of personnel at Koob Sub-District Administrative Organization, Namkhang District, Sisaket Province, and (2) create a model and evaluate the compliance with the core competencies of personnel at Koob Sub-District Administrative Organization, Namkhang District, Sisaket Province, consisting of gender, age, and education. (1) It had a confidence value of 0.97. Analyze the data for frequency, percentage, mean, and standard deviation. (2) create a performance model based on the core competencies of Koob Sub-District Administrative Organization personnel, Namkhang District, Sisaket Province, by using factor analysis techniques; and (3) draft an assessment of performance models according to the model for compliance with the core competencies of personnel at Koob Sub-District Administrative Organization, Namkhang District, Sisaket Province. The sample group consists of professors with academic positions and human resource development experts. Using the assessment form, analyze the data to determine frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The research results were found as follows: 1. The results of the study of the model for compliance with the core competencies of personnel at Koob Sub-District Administrative Organization, Namkhang District, Sisaket Province as a whole and in each aspect are at a high

level. Sort the average score in descending order: notice of organization, ultimate determination, knowledge-based orientation, morality and integrity, and teamwork.

2. The results of creating the model for compliance with the core competencies of personnel at Koob Sub-District Administrative Organization, Namkhang District, Sisaket Province have five competencies: ultimate determination, knowledge-based orientation, morality and integrity, and teamwork.

3. The results of the assessment of the model for compliance with the core competencies of personnel at Koob Sub-District Administrative Organization, Namkhang District, Sisaket Province found that the accuracy of the operating model according to the model for compliance with the core competencies of personnel at Koob Sub-District Administrative Organization, Namkhang District, Sisaket Province as a whole is at a high level, and the suitability of the model for compliance with the core competencies of personnel at Koob Sub-District Administrative Organization, Namkhang District, Sisaket Province as a whole is at a high level. It has value to a large extent; it can be used.

**Keywords:** the model compliance; core competencies; Ramkhamhaeng University

## บทนำ

ปัจจุบันการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การปฏิบัติงานขององค์การโดยเฉพาะการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอย่างองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของการบริหารงานตามแผนการปฏิบัติงานภายในองค์การเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับผู้นำหรือผู้บริหารท้องถิ่นที่ได้เข้ามารับตำแหน่งใหม่ อาจจะส่งผลกระทบต่ออัตรากำลังบุคลากร ทำให้มีจำนวนบุคลากรจำกัด บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และถูกลดบทบาทในการปฏิบัติงานลงตามโครงสร้างการบริหาร ปัญหาเหล่านี้หากไม่เร่งแก้ไขอย่างถูกต้อง และเหมาะสมอาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานขององค์การได้ ส่งผลให้บุคลากรขาดการพัฒนาสมรรถนะ และขาดแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน นำมาสู่การก่อให้เกิดปัญหาบุคลากรไม่มีสมรรถนะเพียงพอขาดบุคลากรที่มีความรู้มาต่อยอดงาน ขาดความสามารถ ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ ค่านิยม ภารกิจ และหน้าที่ส่วนงานอื่น ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดสมรรถนะ (Competency) สามารถช่วยให้บุคคลนั้น ๆ เกิดการพัฒนาการทางด้านทักษะ ความรู้ ความใฝ่เรียนรู้ สร้างความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าวางแผน กล้าคิด กล้าลงมือทำ และกล้าตัดสินใจ สร้างความได้เปรียบในการปฏิบัติงาน และเกิดการได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้อีกด้วย

องค์การมีการเจริญเติบโต แข็งแกร่งพร้อมอยู่รอดท่ามกลางพลวัตของโลกที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป เนื่องจากว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) มีความสำคัญพร้อมช่วยส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม และบุคคลคนหนึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้จากการฝึกอบรมจนเกิดความเชี่ยวชาญ มีทักษะ ความชำนาญ และเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การดึงสมรรถนะ (Competency) ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์จากทุนมนุษย์ (Human Capital) ถือเป็นส่วนในการสร้างบุคลากรให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การจัดการองค์ความรู้ในองค์การ (Knowledge Management) จึงเป็นเรื่องสำคัญ เกิดการแลกเปลี่ยน และแชร์ความรู้ กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นความสำเร็จที่องค์การจะสร้างทุนมนุษย์ไปสู่การแข่งขันกับองค์การอื่นต่อไป (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนทั้งระบบ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์การหรืออีกนัยหนึ่ง คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะมีความเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานในแบบแผนที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ องค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. 2561–2565) เพิ่มเติม เปลี่ยนแปลงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2563 ฉบับนี้เป็นแผนพัฒนาท้องถิ่นในระดับตำบลภายใต้วิสัยทัศน์การพัฒนาตำบล ซึ่งได้มีการกำหนดแผนงานการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายผู้บริหารท้องถิ่นและยุทธศาสตร์การพัฒนากองการบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อแก้ไขปัญหา และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น เพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ค่านิยม ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ไพรินทร์ ทองภาพ และสุรติ สุพิชญางกูร (2565) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะของแรงงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมาย S-curve ในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics) ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พบว่าขีดสมรรถนะหลักของแรงงานระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ที่อุตสาหกรรมเป้าหมาย S-curve ในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics) ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกต้องการขีดสมรรถนะหลักด้านความรู้ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ขีดสมรรถนะหลักด้านทักษะ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ และขีดสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ

ปรีชา เจนไพโร (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ สังกัดสำนักตรวจสอบป้องกันและปราบปราม กรมสรรพสามิต พบว่าระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานป้องกันและปราบปราม กรมสรรพสามิตอยู่ในระดับมาก ด้านการเปรียบเทียบประสิทธิผลของการนำนโยบายการพัฒนาสมรรถนะหลักจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกด้วยลักษณะประชากรพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการพัฒนาสมรรถนะหลักไปปฏิบัติพบว่าเป็นเชิงบวก

ปัทมวรรณ สังขระชัย และ ชรินทร์ จักรภพโยธิน (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักองค์กร กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง พบว่า สมรรถนะหลักขององค์กรฯ อยู่ในระดับมาก และพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จากความสำคัญดังกล่าว องค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าเกี๊ยะ จังหวัดศรีสะเกษ จึงใช้สมรรถนะหลัก (Core Competency) ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าเกี๊ยะ จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน อันเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภายใต้สมรรถนะหลัก 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-based Orientation) (2) ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity) (3) ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Ultimate Determination) (4) ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Work) (5) ด้านจิตสำนึกขององค์กร (Notice Organization) และ(6) ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Improvement)

บทความวิจัยนี้นำเสนอ รูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าเกี๊ยะ จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีสมรรถนะหลักที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และบรรลุป้าหมายขององค์การ สามารถนำผลการศึกษาดังกล่าวไปใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์ มีศักยภาพ เกิดแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน เกิดความรักความพึงพอใจ สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะให้้องค์การ ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าเกี๊ยะ จังหวัดศรีสะเกษ
2. เพื่อสร้างรูปแบบและประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าเกี๊ยะ จังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตาม เพศ อายุ และระดับการศึกษา

## การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้รวบรวมเอาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและสมรรถนะหลัก เพื่อเป็นการวิเคราะห์และจัดระบบความสัมพันธ์ของรูปแบบและสมรรถนะหลัก โดยมีสาระและสามารถอธิบายรายละเอียด ดังนี้

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลสามารถแสดงออกมาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น คำอธิบาย แผนผัง ไต่อะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์ทั้งหลาย (ทิตนา แคมมณี, 2545) นอกจากนี้ รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ เพื่ออธิบายพฤติกรรมหรือลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริง ซึ่งจะสามารถจำแนกรูปแบบออกเป็น 3 ความหมาย ได้แก่ 1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนจริง อาจเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” เช่น โมเดลบ้าน โมเดลรถ เป็นต้น 2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อเรียกว่า “Mathematical Model” และ 3) แผนภาพที่แสดงองค์ประกอบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยมีความหมายเป็นภาพย่อส่วนของแนวคิดหรือทฤษฎีในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร และรูปแบบการประเมิน เป็นต้น (รัตนะ บัวสนธ์, 2552) จากรูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบาย รูปแบบ กล่าวคือ ลักษณะรูปแบบของแนวคิดที่ใช้ภาษาในการสื่อความหมายหรือการบรรยายถึงปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด ทศนคติ องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบตามปรากฏการณ์นั้น ๆ รวมถึงการพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเข้าใจถึงโครงสร้างของรูปแบบในการกำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพสำหรับองค์การและบุคลากร ทำให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การจัดทำโมเดลหรือรูปแบบจะทำให้เห็นโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบชัดเจนมากยิ่งขึ้น สามารถนำไปต่อยอดกับการพัฒนารูปแบบการนำเอาองค์ประกอบหรือรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency บางครั้งอาจใช้แทนด้วยคำว่า ศักยภาพ สมรรถภาพ ความสามารถหรือขีดความสามารถขึ้นอยู่กับบุคคลและสถาบันสำหรับการนำไปใช้ ซึ่ง สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการค้นหาวิธีการปรับปรุงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะของแต่ละบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุดหรือสูงกว่าองค์กรนั้น ๆ ต้องการตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางแผนไว้ ซึ่งนอกจากความสามารถพื้นฐานที่ทุกคนควรมีแล้วยังต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้มีความสามารถที่โดดเด่นนอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ (วนิดา ภูวนารณรุักษ์, 2552) นอกจากนี้ ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ภาพรวมของคุณลักษณะ คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรและมีผลทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าสามารถเรียนรู้กันได้โดยการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความสามารถจะเป็นเครื่องมือชี้วัดความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานหรือมีความสำคัญในการปฏิบัติงานต่างกัน (ดวงเดือน จันทรเจริญ, 2549) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญสามารถเพิ่มศักยภาพสำหรับการแข่งขันให้แก่องค์กรและบุคลากร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และส่งผลไปยังการพัฒนาองค์กร โดยองค์กรได้นำเอาสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กร เป็นความสามารถเฉพาะองค์กรที่สั่งสมมาอย่างยาวนานบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรด้วยสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกันในระยะยาว

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

คำว่า “สมรรถนะหลัก” หรือ “ความสามารถหลัก” (Core Competency) โดยสามารถเชื่อมโยงขีดความสามารถเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อประดัดยชน์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและบุคคล โดยคำนิยามของ ขีดความสามารถหลัก หมายถึง การผสมผสานทักษะ ความรู้และเทคโนโลยีขององค์กรในการดำเนินงาน โดยที่ขีดความสามารถหลักจะทำให้้องค์กรสามารถดำเนินงานมีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง และเปรียบเสมือนเป็นทรัพย์สินสมบัติถาวรและมั่นคงขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2551) ได้อธิบายกล่าวเอาไว้ว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง กลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กรและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก และเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจงใจสร้างหรือกำหนดขึ้นมา นอกจากนี้ คำว่า สมรรถนะหลัก ยังหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), 2553) อีกความหมายหนึ่ง สมรรถนะหลัก หรือ The Core Competency คือ ความรู้นั้นเกิดจากการเรียนรู้ซึ่ง

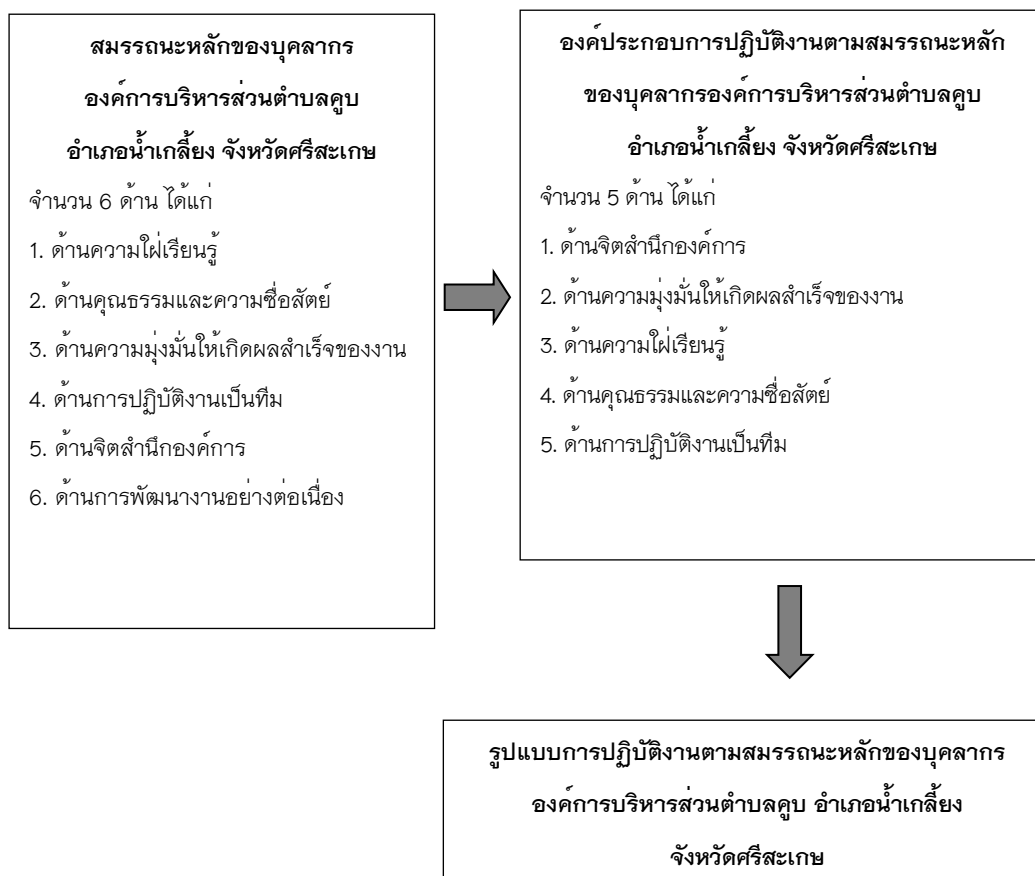
กันและกันภายในองค์การ การบริหารจัดการเพื่อสร้างความแตกต่างที่หลากหลายของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ซึ่งความสามารถหลักขององค์การมีความหลากหลายรูปแบบสามารถแบ่งเป็นประเภทหลัก (สุรัชย์ พรหมพันธุ์, 2554) ได้แก่ 1) ความสามารถหลักด้านการดำเนินงาน (Operation Competency) 2) ความสามารถหลักด้านนวัตกรรม (Innovation Competency) และ 3) ความสามารถหลักด้านการตลาด (Market Access Competency)

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปความหมายของ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้ว่า กลุ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม รวมถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่องค์การกำหนดขึ้นมา โดยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา มีความต้องการจะให้องค์การเกิดการพัฒนาด้วยคนรุ่นใหม่และคนรุ่นเก่าที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลต้องทำหน้าที่ของตนให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า โดยการหาวิธีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรขององค์การเกิดความกระตือรือร้น มีความสนใจ และใส่ใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ อยากให้มีการแสดงความคิดเห็น แนะนำ เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิผลสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นสมรรถนะหลัก (Core Competency) จึงมีความสำคัญต่อองค์การทุกองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาต้องมีความเข้าใจในบุคลากรของตนเอง เพื่อหาวิธีการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้เหมาะกับบุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงานให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากแนวคิดการวิจัยดังกล่าว สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นรูปแบบของการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรจากองค์การอื่น ๆ สามารถเข้าใจชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะหลัก มีความสัมพันธ์กับภาพรวมของคุณสมบัติความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรม โดยผสมผสานเข้ากับสมรรถนะหลัก ซึ่งจะทำให้เกิดความโดดเด่นซึ่งจะเป็นความคิดที่เกิดจากค่านิยมและพฤติกรรมซึ่งกันและกันภายในองค์การ สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าแกเลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการกำหนดตามสมรรถนะหลักขององค์การ ซึ่งสามารถกำหนดองค์ประกอบ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านจิตสำนึกขององค์การ 2) ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน 3) ด้านความไม่เรียนรู้ 4) ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ 5) ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม นำมาเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าแกเลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ

## กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่วิจัย คือ องค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีการแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ

### กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 63 คน โดยใช้สูตรของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน ชีรุฒิ เอกะกุล, 2543) มีดังนี้

$$n = \frac{X^2 NP (1 - p)}{e^2 (N - 1) + X^2 p (1 - p)}$$

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = ขนาดของประชากร  
 $e$  = ระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้  
 $X^2$  = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% ( $X^2 = 3.841$ )  
 $p$  = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (ถ้าไม่ทราบให้กำหนด  $p = 0.5$ )

วิธีการคำนวณผู้วิจัยต้องทราบขนาดประชากร และสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร โดยการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อน และระดับความเชื่อมั่นด้วยการยอมรับให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มประชากรตัวอย่างได้ 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเท่ากับ

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{3.841 \times 75 \times 0.5 \times 0.5}{(0.5)^2 \times (74-1) + 3.841 \times 0.5 \times (1 - 0.5)} \\
 &= \frac{3.841 \times 75 \times 0.5 \times 0.5}{(0.0025 \times 74) + 3.841 \times 0.5 \times 0.5} \\
 &= \frac{72.02}{0.185 + 0.96025} \\
 &= 62.88 \\
 &= 63
 \end{aligned}$$

2. เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกบุคคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ รวมจำนวนประชากรทั้งหมด 75 คน โดยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด 63 คน

**เครื่องมือ** การสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ

**ลักษณะของเครื่องมือ** แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นในรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกี๋ย จังหวัดศรีสะเกษ โดยลักษณะคำถามเป็นแบบชนิดตรวจสอบรายการเลือกตอบ (Checklist) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกี๋ย จังหวัดศรีสะเกษ แบ่งเป็น 6 ด้าน จำนวน 48 ข้อ คือ (1) ด้านความรู้พื้นฐาน จำนวน 8 ข้อ (2) ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ จำนวน 8 ข้อ (3) ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน จำนวน 8 ข้อ (4) ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม จำนวน 8 ข้อ (5) ด้านจิตสำนึกองค์การ จำนวน 8 ข้อ และ (6) ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จำนวน 8 ข้อ

### คุณภาพของเครื่องมือ

1. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ขอคำแนะนำเพิ่มเติม พร้อมปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำ

2. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของภาษา และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความชัดเจนของข้อความ ความเหมาะสมและความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (McKeen & Smith, 2003) โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

2.1 อาจารย์ นักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาที่เกี่ยวข้องหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน

2.2 ผู้บริหารหรือบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกี๋ย จังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 2 ท่าน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. นำหนังสือแนะนำตัวจากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงถึงนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกี๋ย จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูล

2. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว จำนวน 63 ชุด โดยผู้วิจัยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์อีกทางหนึ่ง เพื่อความสะดวกและความรวดเร็ว ตามวันและเวลาที่กำหนด

3. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละชุด

4. นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับจากการรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

**การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้** ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลแล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีรายละเอียดของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (3) ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (4) ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม (5) ด้านจิตสำนึกองค์กร และ (6) ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean--M) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard-Deviation--SD) ในแต่ละด้าน

3. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาจัดกลุ่มองค์ประกอบ (Data--Summarization) และตั้งชื่อองค์ประกอบในการร่างรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2** สร้างและประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษ มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

2.1 สร้างรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษ โดยรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษ เป็นการสร้างจากข้อมูลพื้นฐานในขั้นตอนที่ 1 มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

2.1.1 การสร้างรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษ เป็นการสร้างจากข้อมูลพื้นฐานตามขั้นตอนที่ 1 และศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบการสร้างรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษ

2.1.2 นำองค์ประกอบที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนที่ 1 มาสร้างรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษ โดยเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญ (Factor Analysis) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis--EFA)

2.2 ประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

### ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาการสร้างและประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบัว อำเภอน้ำเกวียน จังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ อาจารย์ นักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 ท่าน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ศึกษารายละเอียด ค้นคว้าข้อมูล วิเคราะห์สาระสำคัญของรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการสร้างแบบประเมิน
2. ดำเนินการร่างรูปแบบและแบบประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ จากการจัดองค์ประกอบที่ได้นำมาสร้างแบบสอบถามรูปแบบและการประเมินรูปแบบจำนวน 9 ชุด
3. นำแบบประเมินที่เก็บรวบรวมจากผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินแต่ละชุด นำมาแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญต่อไป

### การตรวจสอบเครื่องมือเชิงคุณภาพ

1. นำรูปแบบที่สร้างมาประเมินและปรับปรุงแก้ไขในด้านความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ขององค์ประกอบด้านต่าง ๆ เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของส่วนประกอบรูปแบบ เพื่อเป็นการประเมินส่วนประกอบต่าง ๆ ในรูปแบบที่สร้างขึ้นมา เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นมาจะต้องมีเนื้อหาในแต่ละองค์ประกอบที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามองค์ประกอบหรือไม่ โดยสามารถตรวจสอบรายละเอียดที่กล่าวมาได้ ดังนี้

1) ความเหมาะสมของร่างรูปแบบ คือ การตรวจสอบความเหมาะสมภายในตัวรูปแบบของการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษว่ามีรูปแบบโครงสร้างตามการกำหนดเอาไว้หรือไม่ และโครงสร้างจะต้องเหมาะสมตามที่ออกแบบมา โดยจะเป็นวิธีการดำเนินการเพื่อตรวจสอบรูปแบบ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามรูปแบบที่จัดสร้างขึ้น

2) ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของเนื้อหา คือ การตรวจสอบความเป็นไปได้ในเนื้อหา รายละเอียด ความหมายและความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบว่ามีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ตามที่ได้รับจากการศึกษาหรือไม่ จากนั้น นำเอาข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้สามารถนำไปใช้กับรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย

2.1 อาจารย์ นักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ

### เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ และอาจารย์ นักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 ชุด โดยผู้วิจัยใช้วิธีการแจกแบบประเมินด้วยตนเอง และส่งแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์อีกทางหนึ่ง เพื่อความสะดวกและความรวดเร็ว ตามวันและเวลาที่กำหนด

3. นำแบบประเมินที่เก็บรวบรวมจากผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินแต่ละชุด

4. นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับจากการรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. นำรูปแบบมาวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ตามขั้นตอนการสร้างแบบประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ

2. ปรับปรุงแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหาว่าครอบคลุมประเด็นที่ควรตรวจสอบหรือไม่ รวมถึงความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้เป็นแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินรูปแบบที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ประเมินและเก็บรวบรวมแบบประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

โดยผู้วิจัยมีวิธีการจัดทำกับข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินและกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. การแปลความหมายของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยนำคำตอบมาหาค่าเฉลี่ย (Mean-- $M$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation-- $SD$ )

2. กำหนดเกณฑ์ของความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตั้งแต่คะแนน 3.50 ขึ้นไป ถือว่าประเด็นดังกล่าวมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้
3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้สามารถดำเนินการโดยการนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ใช้สถิติพื้นฐานซึ่งประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (Mean-- $M$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation-- $SD$ ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
4. ปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษฉบับสมบูรณ์
5. นำเสนอรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษฉบับสมบูรณ์

## ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1. ผลการวิจัยพบว่า การศึกษารูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การเลือกตัวแปรที่สำคัญจากองค์ประกอบที่เกิดขึ้นจากการหมุนแกน เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแนวทางที่เหมาะสมต่อองค์ประกอบของปัจจัยที่สำคัญต่อรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Standardized- Coefficient) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป เป็นตัวแปรสำคัญ ผลการศึกษาเบื้องต้น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของการวัดความพอเพียงของข้อมูลการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการวัดแบบ ไกเซอร์ เมเยอร์-โอลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.77 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 [Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 3244.94, Df = 11228, and Sig. = 0.00] จากการหมุนแกนและเลือกน้ำหนักองค์ประกอบ ที่มีค่าเกิน 0.5 แล้วจะได้องค์ประกอบของรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 5 องค์ประกอบ แสดงค่าสถิติความเหมาะสมของตัวแปรอยู่ที่ 68.51% สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบมาตรฐานของรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย (1) ด้านจิตสำนึกองค์การ (Notice of Organization) (2) ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination) (3) ด้านความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-based Orientation) (4) ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity) และ (5) ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Work)

วัตถุประสงค์ที่ 2. ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอท่าเงี้ยว จังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย (1) ด้านจิตสำนึกองค์การ (Notice of Organization) (2) ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination) (3) ด้านความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-based Orientation) (4) ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity) และ(5) ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Work)

วัตถุประสงค์ที่ 3. ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอท่าเงี้ยว จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอท่าเงี้ยว จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงคะแนนจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน ด้านความใฝ่เรียนรู้ ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ด้านจิตสำนึกองค์การ และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ส่วนความเป็นไปได้ของรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอท่าเงี้ยว จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) ซึ่งถือว่าแต่ละด้านมีค่าอยู่ในระดับมาก สามารถนำไปใช้ได้

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลได้ว่า รูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอท่าเงี้ยว จังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย 5 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอท่าเงี้ยว จังหวัดศรีสะเกษ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านจิตสำนึกองค์การ (Notice of Organization) ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination) ด้านความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-based Orientation) ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity) ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team-Work) มีความสอดคล้องกับแนวคิดรวมถึงผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ด้านจิตสำนึกองค์การ (Notice of Organization) พบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอท่าเงี้ยว จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบหรือข้อบังคับขององค์การบริหารส่วนตำบลถูกต้องตามหลักจริยธรรมและระเบียบวินัย มีความเสียสละ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานตลอดจนทำนุบำรุงองค์การบริหารส่วนตำบล และเผยแพร่ชื่อเสียงขององค์การให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมงาน หรือกิจกรรมของหน่วยงานและองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอท่าเงี้ยว จังหวัดศรีสะเกษ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ สามารถปฏิบัติงานด้วยความเป็นระเบียบแบบแผนเป็นไปตามข้อบังคับของ

องค์การ เนื่องจากว่า การจัดประชุมและอบรมเพิ่มความสัมพันธ์ปลูกจิตสำนึกให้มีความรักและความสามัคคี ยึดหลักของความเสียสละ มีวินัยทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ มีความกระตือรือร้นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีการร่วมมือกันกับหน่วยงานเดียวกันสร้างสรรค์ผลงานให้ประชาชนเห็นเป็นประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ จิรประภา อัศวบรร (2549) สรุปเอาไว้ว่า พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องการมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมหลักขององค์การ บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงและสอดคล้องกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์การ

2. ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination) พบว่ารูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ในงาน คอยตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพมากขึ้น เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด มุ่งมั่นในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่น อดทน ขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบในงาน สามารถปฏิบัติงานที่รับมอบหมายได้ทันตามเวลากำหนด ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ มีความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ สร้างทัศนคติที่ดีและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความใส่ใจในงาน โดยกำหนดเป้าหมายงานของตนเอง การปฏิบัติหน้าที่งานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด มีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นให้งานออกมาดี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ ดวงเดือน จันทรเจริญ (2549) ได้กล่าวเอาไว้ว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ภาพรวมของคุณลักษณะ คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรอยู่แล้วและมีผลทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าสามารถเรียนรู้กันได้ โดยการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความสามารถจะเป็นเครื่องมือชี้วัดความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงาน หรือมีความสำคัญในการปฏิบัติงานต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Zhu et al. (2013) ศึกษาเรื่อง “What Core Competencies are Related to Teachers’ Innovative Teaching” ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการสามารถนำเสนอแนวทางสำหรับการศึกษาของครูและโรงเรียนที่มีความพยายามจะพัฒนาและยกระดับครูให้มีความมุ่งมั่นสำหรับการสอน สำหรับเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานสูงสุด

3. ด้านความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-based Orientation) พบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สามารถจัดสรรเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในสายงานและนอกสายงาน มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และมีการติดตามข่าวสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง โดยใช้ความรู้ใหม่ ๆ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากร

ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าแกว่ง จังหวัดศรีสะเกษ ส่วนใหญ่มีความตั้งใจในการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง และนำมาประกอบใช้กับการปฏิบัติงานของตน เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับสายอาชีพของตน ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก กูแซง (2550) ได้สรุปความหมายของ Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) กลุ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกว่า KSAs สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

4. ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity) พบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าแกว่ง จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แสดงความคิดเห็นของตนเองตามหลักการและหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ตามหลักคุณธรรม ตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม มีความยุติธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจทำให้ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจหรือเสียผลประโยชน์ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าแกว่ง จังหวัดศรีสะเกษ ต้องปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ อย่างครบถ้วน กล่าวหาญพร้อมที่จะรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานของตน และผู้บริหารบริหารงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต และพร้อมรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ ชูชัย สมบัติไกร (2550) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งเป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้อย่างชัดเจนและวัดได้ยากกว่า เป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคลมากกว่า และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เอกชัย หลายชั้น และ มัทนา วังธนอมศักดิ์ (2558) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล มีการการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมและโครงการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม

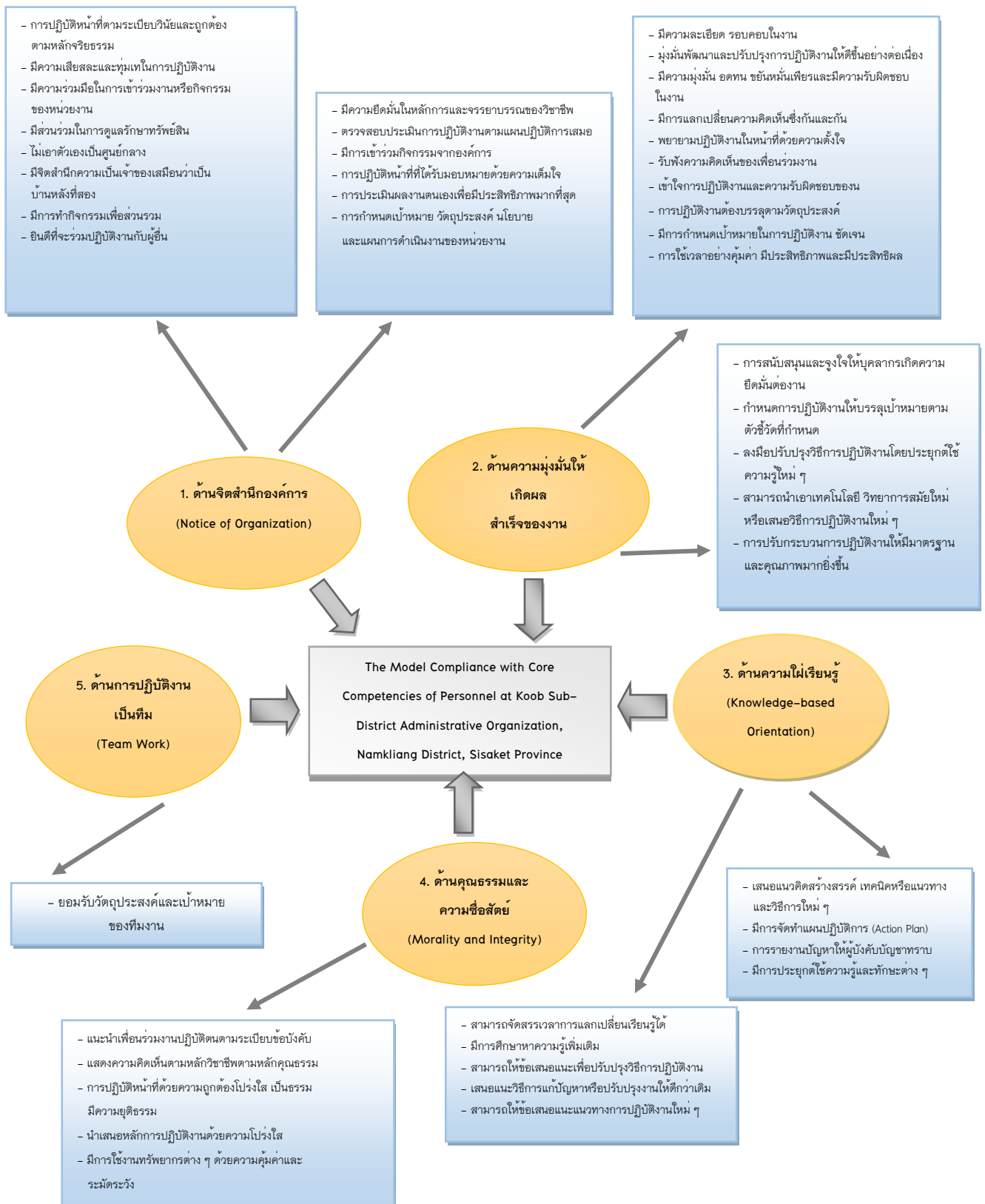
5. ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Work) พบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าแกว่ง จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าแกว่ง จังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมงาน

ปฏิบัติงานตามผู้บังคับบัญชามอบหมาย ทำให้บุคลากรทำงานได้เป็นทีม สร้างสัมพันธภาพอันดี มีความกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงาน และต้องพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยต้องเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความยืดหยุ่น ประนีประนอมและสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่นเสมอ มีความจริงใจไม่เอารอดเอาเปรียบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิรติ ยศยิ่งยง (2549) ได้กล่าวว่า การสร้างหรือการพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะขององค์การ มีแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายในอนาคต ซึ่งการบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้จากองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่ได้จากการจัดองค์ประกอบ เพื่อนำไปสร้างรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคู อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ทางผู้วิจัยจึงขอกำหนดชื่อองค์ประกอบย่อยใหม่เพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับการสร้างรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคู อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ

จากการวิจัยทำให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคู อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ดังแผนภาพ



ภาพที่ 1 รูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคู อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ  
จาก Factor Analysis

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายรายละเอียดรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอท่าลี่ จังหวัดศรีสะเกษ จากการจัดค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดชื่อองค์ประกอบย่อยใหม่เพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับการสร้างรูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอท่าลี่ จังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 5 ด้าน สามารถอธิบายองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

1. ด้านจิตสำนึกองค์การ (Notice of Organization) มีองค์ประกอบย่อย คือ (1) การปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบวินัยและถูกต้องตามหลักจริยธรรม (2) มีความเสียสละและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน (3) มีความร่วมมือในการเข้าร่วมงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน (4) มีส่วนร่วมในการดูแลรักษาทรัพย์สิน (5) ไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง (6) มีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของเสมือนว่าเป็นบ้านหลังที่สอง (7) มีการทำกิจกรรมเพื่อส่วนรวม (8) ยินดีที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น (9) มีความยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ (10) ตรวจสอบประเมินการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติการเสมอ (11) มีการเข้าร่วมกิจกรรมจากองค์การ (12) การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ (13) การประเมินผลงานตนเองเพื่อมีประสิทธิภาพมากที่สุด และ (14) การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน

2. ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination) มีองค์ประกอบย่อย คือ (1) มีความละเอียดรอบคอบในงาน (2) มุ่งมั่นพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (3) มีความมุ่งมั่น อดทน ขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบในงาน (4) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (5) พยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความตั้งใจ (6) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน (7) เข้าใจการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของตน (8) การปฏิบัติงานต้องบรรลุตามวัตถุประสงค์ (9) มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานชัดเจน (10) การใช้เวลาอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (11) การสนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นต่องาน (12) กำหนดการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนด (13) ลงมือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานโดยประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ๆ (14) สามารถนำเอาเทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่หรือเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และ (15) การปรับกระบวนการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานและคุณภาพมากยิ่งขึ้น

3. ด้านความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-based Orientation) มีองค์ประกอบย่อย คือ (1) สามารถจัดสรรเวลาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ (2) มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม (3) สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน (4) เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานให้ดีกว่าเดิม (5) สามารถให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ (6) เสนอแนวคิดสร้างสรรค์ เทคนิคหรือแนวทางและวิธีการใหม่ๆ (7) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) (8) การรายงานปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และ (9) มีการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ

4. ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity) มีองค์ประกอบย่อย คือ (1) แนะนำเพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ (2) แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพตามหลักคุณธรรม (3) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม มีความยุติธรรม (4) นำเสนอหลักการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส (5) มีการใช้งานทรัพยากรต่าง ๆ ด้วยความคุ้มค่าและระมัดระวัง (6) ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง

5. ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Work) มีองค์ประกอบย่อย คือ (1) ยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

## สรุป

รูปแบบการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ มีองค์ประกอบจำนวน 5 ด้าน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วย Factor Analys ได้แก่ ด้านจิตสำนึกองค์การ ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน ด้านความใฝ่เรียนรู้ ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบต่างๆ รวมกันเป็นรูปแบบ เริ่มต้นจากการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบหรือข้อบังคับขององค์การบริหารส่วนตำบลถูกต้องตามหลักจริยธรรมและระเบียบวินัย การเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากองค์การ การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การใช้เวลาและทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานให้ดีกว่าเดิม ซึ่งวิธีการดังกล่าวยังไม่มีการใช้ในหน่วยงานมาก่อนด้วยการคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากงานที่เคยปฏิบัติ เสนอแนวคิดสร้างสรรค์ เทคนิคหรือแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้สำหรับการพัฒนาคุณภาพงานของตนเอง สามารถจัดสรรเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในสายงานและนอกสายงาน ตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม มีความยุติธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจทำให้ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจหรือเสียผลประโยชน์ นำเสนอหลักการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสสำหรับการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภายใน หรือองค์การภายนอก และยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองไม่กล่าวโทษผู้อื่นและดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาด ดังนั้น บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอ น้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ควรยึดมั่นในสมรรถนะหลักของตนเองที่มีอยู่แล้ว เพื่อกระตุ้นและพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนให้มีศักยภาพ มั่นคงและเจริญก้าวหน้าในงาน สร้างค่านิยมให้บุคลากรมีส่วนสำคัญต่อการเรียนรู้ ห่อหุ้มค่านิยมรวมถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันและกัน พร้อมเรียนรู้ต่องานใหม่ๆ นำมาพัฒนาและต่อยอดสมรรถนะต่อไป เช่นเดียวกันกับแนวคิดของ สรุชัย พรหมพันธุ์ ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลัก หรือ The Core Competency คือ ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์การ ซึ่งความสามารถหลักขององค์การมีความหลากหลายรูปแบบ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ด้านจิตสำนึกองค์การ (Notice of Organization) องค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ควรมีการจัดอบรมหลักสูตรสร้างจิตสำนึกองค์กร พัฒนาบุคลากร พัฒนางานสู่ความสำเร็จ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รวมถึงการเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ ตระหนักถึงการปฏิบัติหน้าที่ของตนในการดำเนินงานให้สำเร็จ

2. ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination) องค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ควรมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างความคิดเชิงบวกที่ดีต่อองค์การและตนเอง เพื่อร่วมงาน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจบทบาทและระเบียบกฎหมาย ส่งเสริมและสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และอัตราค่าจ้างพลให้มีความเหมาะสม

3. ด้านความไม่เรียนรู้ (Knowledge-based Orientation) องค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ควรส่งเสริมการอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้เกิดความรู้ ความชำนาญ มีทักษะต่าง ๆ เพิ่มมากยิ่งขึ้น อาทิเช่น การอบรมกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับใหม่ ๆ การอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะ ด้านเทคโนโลยี รวมถึงได้รับการส่งเสริมทักษะการสื่อสาร และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น จัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ แก่บุคลากรขององค์การอย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity) องค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ควรมีการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาตามทำนองคลองธรรม และตามกฎหมาย มีจิตสำนึกที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต และพร้อมสำหรับการตรวจสอบและยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง เจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ จะต้องปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนให้ถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ อย่างครบถ้วน เคร่งครัด กล่าวหาญที่จะรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานของตน และผู้บริหารควรบริหารงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตพร้อมรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม

5. ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Work) องค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอน้ำเกลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ ควรเข้าใจและยอมรับความแตกต่างในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างนิสัยการปฏิบัติงานหรือมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม ทุกคนต้องมีเป้าหมายอย่างชัดเจน นำพาทีมสู่ความสำเร็จ เพื่อให้องค์การสามารถเดินไปสู่ทิศทางถูกต้อง พร้อมทั้งทำให้การปฏิบัติงานเกิดความสะดวกรวดเร็ว

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าแกเลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ โดยศึกษาระดับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าแกเลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ
2. ควรมีการวิจัยรูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าแกเลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ โดยศึกษากระบวนการเรียนรู้แบบแผนการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคูบ อำเภอป่าแกเลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ
3. ควรมีการทำวิจัยติดตามเกี่ยวกับรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทุกตำบลในท้องที่ของอำเภอป่าแกเลี้ยง จังหวัดศรีสะเกษ

## เอกสารอ้างอิง

- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). *ขีดความสามารถ*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ ก้อปี้ (ประเทศไทย).
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *มารู้จัก Competency กันเถอะ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดวงเดือน จันทรเจริญ. (2549). การใช้ Competency พัฒนาบุคลากร. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, 2(1), 304–305. สืบค้นจาก <http://www.hrdjournal.ru.ac.th/journals/viewIndex/5>
- ทิตนา แหมมณี. (2545). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: นิชนแอตเวอร์ไทซิง กรุ๊ป.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤตินิยมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). *การวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- วนิดา ภูวนารณรักษ์. (2552). สมรรถนะของครูไทย. *วารสารรามคำแหง*, 26(ฉบับพิเศษ), 69–79.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสามารถในการแข่งขัน. *วารสารนักบริหาร*, 32(4), 108–115.
- ปัทมวรรณ สังขระชัย และ ชรินทร์ จักรภพโยธิน. (2563). การศึกษาสมรรถนะหลักขององค์กร: กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 15(2), 137–145. สืบค้นจาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/view/243801/166905>

- ปรีชา เชนไพร. (2566). ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสังกัดสำนักตรวจสอบป้องกันและปราบปราม กรมสรรพสามิต. *วารสารการบริหารสาธารณะและการบริหารเอกชน*, 1(1), 30–37. สืบค้นจาก <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JPPMS/article/view/432>
- ไพบรินทร์ ทองภาพ และสุรติ สุพิชญางกูร. (2565). รูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักของแรงงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมาย S-curve ในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (Smart Electronics) ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. *วารสารคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 14(1), 113–131. สืบค้นจาก <https://ojs.lib.buu.ac.th/index.php/law/article/view/8396>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (ม.ป.ป.). *มาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง*. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/job/specification>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. นนทบุรี: ประชุมช่าง.
- สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ. (2551). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). *ค่าเฉลี่ยสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- เอกชัย หลายชั้น และ มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2558). สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 5(2), 135–144. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/66717>
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper & Row.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- McKen, J. D., & Smith, H. A. (2003). *Making IT happen: Critical issues in IT management*. West Sussex, England: Wiley.
- Zhu, C., Wang, D., Cai, Y., & Engels, N. (2013). What Core Competencies are related to teachers' innovative teaching. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 41(1), 9–27.  
DOI:10.1080/1359866X.2012.753984?journalCode=capj20