



การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

THE DEVELOPMENT BASKETBALL REFEREE'S COMPETENCY INDICATOR



ณัฐพงศ์ จรทะผา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2561

การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสุศึกษาและพลศึกษา
คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE DEVELOPMENT BASKETBALL REFEREE'S COMPETENCY INDICATOR



A Dissertation Submitted in partial Fulfillment of Requirements
for DOCTOR OF EDUCATION (Health Education & Physical Education)

Faculty of Physical Education Srinakharinwirot University

2018

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล
ของ
ณัฐพงศ์ จรทะผา

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาสุศึกษาและพลศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก	 ประธาน
(อาจารย์ ดร.ชงชาติ พุ่เจริญ)	(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)
..... ที่ปรึกษาร่วม	 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพบุลย์ ศรีชัยสวัสดิ์)	(ดร.อนันต์ มลารัตน์)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล
ผู้วิจัย	ณัฐพงศ์ จรทะผา
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. ธงชาติ พู่เจริญ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-method Research) ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 25 เล่ม และผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลและด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลและด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำนวน 330 คน โดยใช้แบบวัดสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis : CFA) ผลการวิจัยพบว่า 1.สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำแนกเป็น 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 1.1) สมรรถนะหลัก จำแนกเป็นสมรรถนะย่อย 5 ด้าน 1.2) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ จำแนกเป็นสมรรถนะย่อย 9 ด้าน 1.3) สมรรถนะย่อยจำนวน 14 ด้าน แยกสมรรถนะทุกด้านเป็น 3 ระดับ 2.ตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะมีทั้งหมด 85 ตัวชี้วัด โดยจำแนกเป็น ตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก 42 ตัวชี้วัดและ ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 43 ตัวชี้วัด 3. ผลการประเมินสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล พบว่า สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทั้งหมดและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว

คำสำคัญ : ตัวชี้วัด, บาสเกตบอล



Title	THE DEVELOPMENT BASKETBALL REFEREE'S COMPETENCY INDICATOR
Author	NATTAPONG JONTAPA
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2018
Thesis Advisor	Dr. Thongchat Poocharoen

This study was a research and development the purpose of this research was to study and developing basketball referee's competency indicators using mixed-method research. The study was divided into three steps. Firstly was the study of basketball referee's competencies. The data resources were 25 related documents and researches and 15 experts on basketball officiating and measurement and evaluation. The data were collected using a synthesis of documents, semi-structured interview and propriety assessment of basketball referee's competency. Then these data were analyzed using content synthesis. Secondly was the creation and development of basketball referee's competency indicators. The data resources were related documents and researches and 15 experts on basketball officiating and measurement and evaluation. The data were collected using a synthesis of documents, structured interview and propriety assessment of basketball referee's competency indicators. Then analyzed data using content synthesis. Thirdly was the investigation on construct validity of competencies and competency indicators for basketball referee. The data were collected from 330 basketball referees using a five-level rating scale of basketball referee's competency and competency indicator forms to examine the construct validity of basketball referee's competencies and competency indicators employing Confirmatory Factor Analysis (CFA).The results showed that 1.The basketball referee's competencies were classified into two types: core competency and functional competency. The results found that: 1.1. Core competency was divided into five sub competencies 1.2. Functional competency was divided into nine sub-competencies 1.3. These sub-competencies were classified into three levels 2.The basketball referee's competency indicators showed that there were 85 indicators in total, which could be classified into 42 core competencies and 43 functional indicators. 3.The results of the assessment on basketball referee's competencies and competency indicators found that core competency, specific competency, core competency indicator and specific competency indicator were consistent with empirical data, in which all factor loadings were positive, and all of them had statistical significance at a .01 level.

Keyword : indicator, basketball



กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.ธงชาติ พู่เจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและ รศ.ดร.ไพบุลย์ ศรีชัยสวัสดิ์ ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี ประธานกรรมการสอบคณานิพนธ์ และ ดร.อนันต์ มาลารัตน์ กรรมการสอบคณานิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข และวิจารณ์ผลงานทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ

ขอขอบคุณคณาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี อ.อดิราช เกิดทอง อ.เจนวิทย์ วาริบ่อ และคุณปณิดา ทบบัณฑิต ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณมิตรภาพจากเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ สาขาวิชาการจัดการเรียนรู้พลศึกษา และขอขอบคุณ ดร.ธิดาพงษ์ สุขดี และ อ.ศิธรณ์ แก้วคล้าย ที่ให้คำแนะนำการทำคณานิพนธ์ ตลอดจนนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาทุกท่าน และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีได้เอื้อนนาม ที่ให้คำปรึกษาและเป็นเพื่อนร่วมทางในการศึกษาของผู้วิจัยตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณครอบครัว คุณพ่อประยงค์ จรทะผา คุณแม่ติ่ม จรทะผา บิดา มารดา ที่ดูแลและให้กำเนิด ขอขอบคุณ ณิชภา เจริญรูป และ ค.ญ.ณัฐภัตสร จรทะผา ภรรยาและลูก ที่ให้กำลังใจเสมอมา ขอขอบคุณครอบครัว ญาติ พี่ น้อง ทุกคนที่ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่ บพการี บุรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีโอกาสทางการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบนานเท่านานนี้

ณัฐพงศ์ จรทะผา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ	ฌ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
จุดมุ่งหมายของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ขอบเขตด้านตัวแปร	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ.....	12
ความหมายของสมรรถนะ	12
องค์ประกอบของสมรรถนะ	34
ประเภทของสมรรถนะ	37
การประเมินสมรรถนะ	42

บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ	53
ประโยชน์ของสมรรถนะ	55
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัด.....	58
ความเป็นมาของตัวชี้วัด.....	58
ความหมายตัวชี้วัด	59
ความสำคัญของตัวชี้วัด.....	63
หลักการสร้างตัวชี้วัดและการกำหนดตัวชี้วัด	65
ประเภทของตัวชี้วัด	66
คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี.....	69
วิธีการพัฒนาตัวชี้วัด	74
ค่าของตัวชี้วัด	76
เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด.....	77
องค์ประกอบในการจัดทำตัวชี้วัด.....	78
ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด	79
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	130
ระยะที่ 1 การศึกษาเพื่อค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่จำเป็นของผู้ตัดสิน กีฬาบาสเกตบอล	133
ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน กีฬาบาสเกตบอล	136
ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงถึงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล.....	139
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	146
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	146
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาและค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬา บาสเกตบอล	148

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	170
ระยะที่ 3 ผลการตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของ สมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะ	199
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	236
สรุปผลการวิจัย	236
2.ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	239
อภิปรายผล.....	243
ข้อเสนอแนะ	253
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	253
บรรณานุกรม	255
ภาคผนวก	269
ประวัติผู้เขียน	315

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 เกณฑ์กำหนดการทดสอบสมรรถภาพทางกายของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล.....	91
ตาราง 2 รายละเอียดขั้นตอนตามระยะการดำเนินการวิจัย	132
ตาราง 3 ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง และเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Schermerle-Engel, Moosbrugger & Muller, 2003: 52).....	145
ตาราง 4 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจากการสังเคราะห์เอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	148
ตาราง 5 ผลการศึกษานิยามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬา บาสเกตบอล	150
ตาราง 6 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจากการ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	155
ตาราง 7 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	160
ตาราง 8 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	170
ตาราง 9 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	177
ตาราง 10 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	184
ตาราง 11 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬา บาสเกตบอล	191
ตาราง 12 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนสมรรถนะหลัก(CC) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่(FC)และตัวชี้วัด	199
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬา บาสเกตบอล (n=330)	206
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬา บาสเกตบอล (n=330) ต่อ	210

ตาราง 15 ค่าดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ไดแมนโทพอลโลส; และ ไชกัล. (Diamantopoulos, A.; & Siguaw, J. A.). 2000; จอเรสกอก; และซอร์บอม. (Joreskog; & Sorbom. 1993); สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ ; รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ (2554).....	216
ตาราง 16 ค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity และค่าดัชนีไกเซอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิล (Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy MSA) ของแบบจำลองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	217
ตาราง 17 ค่าเมตริกสัมพันธระหว่างสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	219
ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ..	220
ตาราง 19 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ...	223
ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	225
ตาราง 21 ค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity และค่าดัชนีไกเซอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิล (Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy MSA) ของแบบจำลองสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล.....	226
ตาราง 22 ค่าเมตริกสัมพันธระหว่างสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	228
ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	229
ตาราง 24 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	232
ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	235

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	22
ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านแรงขับเคลื่อนลักษณะการรับรู้ตนเอง ทักษะและ ความรู้ (Spencer & Spencer, 1993)	23
ภาพประกอบ 4 รูปแบบผลงานที่มีประสิทธิภาพ (A model of effective job performance)	26
ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบสมรรถนะของ McClelland.....	83
ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนแสดงระยะดำเนินการวิจัย (Research flowchart).....	131
ภาพประกอบ 7 แบบจำลองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาวอลเลย์บอล.....	218
ภาพประกอบ 8 แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะหลักของ	224
ภาพประกอบ 9 แบบจำลองสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาวอลเลย์บอล	227
ภาพประกอบ 10 แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ ตัดสินกีฬาวอลเลย์บอล	234

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนไปมากจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจนทำให้การศึกษาต้องมี การเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยและสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนไปอย่างมากในทุก ๆ ด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือสิ่งที่ทำให้องค์กรยืนหยัดอยู่ได้ภายใต้แรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในทุก ๆ ด้านทั้งองค์ความรู้ ทักษะ เจตคติและคุณลักษณะจะเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศก้าวเข้าสู่กระแสของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสมรรถนะ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงาน และทัศนคติ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และให้ดำรงคงอยู่ในสังคมได้อย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งจำเป็นต้องกระตุ้น เร่งเร้า สร้างความสนใจให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ประกอบกับการกีฬาแห่งประเทศไทยได้จัดทำแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติตั้งแต่ พ.ศ. 2531 จนถึงปัจจุบันเป็นฉบับที่ 6 (พ.ศ.2560 – 2564) ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดความรู้และความตระหนักด้านการออกกำลังกายและการกีฬาขั้นพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมให้มวลชนมีการออกกำลังกายและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการกีฬา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และต่อยอดเพื่อความสำเร็จในระดับอาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาเพื่อเป็นส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา และ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การยกระดับการบริหาร จัดการด้านการกีฬาให้มีประสิทธิภาพ

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่ต้องการยกระดับบุคลากร กีฬาสู่ระดับอาชีพการพัฒนาบุคลากรกีฬาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานในระดับสากล ประสานความร่วมมือกับสถาบันกีฬาและองค์กรกีฬาทั้งในและต่างประเทศ มีการส่งเสริมให้มีการจัดอบรม เพื่อพัฒนาจิตสมรรถนะหลักตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดตลอดจนศึกษาดูงานหรือปฏิบัติงาน ในต่างประเทศเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรกีฬาทั้งผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ตัดสินกีฬา ผู้บริหารกีฬา ให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและจิตสมรรถนะความสามารถตาม หลักเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์กรกีฬาระดับนานาชาติกำหนด กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2555) สมรรถนะถือเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของทุกหน้าที่สอดคล้องกับสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าสิ่งที่แสดงออกมาเป็น ผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ และคุณลักษณะอื่น ๆ และ ประสบการณ์ที่จำเป็นในการทำกิจกรรมที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จ ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กรและส่งผลให้องค์กร บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าคนอื่น

ผู้ตัดสินเป็นบุคลากรกีฬาส่วนหนึ่งที่สำคัญในการแข่งขันกีฬา การเป็นผู้ตัดสินกีฬายาซเกตบอลจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ สามารถอุปมาได้ว่าศาสตร์คือกฎ กติกา รูปแบบ วิธีการตัดสิน ศิลป์ คือ การนำกฎ กติกาไปใช้ในการตัดสินได้อย่างถูกต้อง ผู้ตัดสินต้องมีความรู้ด้าน กติกาเป็นอย่างดี ตัดสินตามที่กติกากำหนดและตัดสินได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งต้องอาศัยการ ฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ทั้งทางด้านสมรรถภาพทางกาย ทบทุนความรู้กติกา วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมทั้งเทคนิคการตัดสินกีฬาบาซเกตบอล อุดม พิมพาและสมเกียรติ อักษรถึง (2532:9-12) นอกจากมีความรู้มีประสบการณ์และมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎกติกาบาซเกตบอลอย่างแท้จริงแล้ว ยัง จำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดีด้วย สมเกียรติ นุกิจรังสรรค์ (2551) กล่าวว่า ผู้ตัดสินต้องเป็นผู้ที่ที บุคลิกภาพที่ดีมีความยุติธรรม ซื่อตรง ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสิน ต้องมีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมตนเองและจิตใจได้เป็นอย่างดี เมื่อเกิดสถานการณ์ต่าง ๆ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ อย่างถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศักดิ์ศรี และรักษาเกียรติของผู้ตัดสินกีฬาบาซเกตบอล มีความสุขุม พุดจา สุภาพ มีความกล้าในการกระทำสิ่งที่ถูกต้อง เป็นนักประนีประนอม และยืดหยุ่นในเกมการแข่งขัน ด้วยสามัญสำนึกในการทรงไว้ซึ่งความเที่ยงธรรม จากที่กล่าวมาแสดงว่า ผู้ตัดสินกีฬาบาซเกตบอล ต้องมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติ ค่านิยม มีบุคลิกลักษณะประจำตัว มีแรงขับภายในซึ่งเป็นทั้งของ องค์กรประกอบของสมรรถนะของการเป็นผู้ตัดสิน

สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้น ในการพัฒนาผู้ตัดสินบาสเกตบอลให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพควรส่งเสริมให้ผู้ตัดสินพัฒนาและได้สมรรถนะของตนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการตัดสิน สมรรถนะของผู้ตัดสินบาสเกตบอลที่เหมาะสมควรมีประเภทและควรมีระดับ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา สมรรถนะของผู้ตัดสินบาสเกตบอลแต่ปัญหาอีกประการหนึ่งที่พบในเรื่องของผู้ตัดสินคือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามการปฏิบัติงานและวัดคุณลักษณะต่างๆของผู้ตัดสินบาสเกตบอล ซึ่งผู้ที่รับผิดชอบในองค์กรจะต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การพัฒนาผู้ตัดสินเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการติดตามประเมินผลก็คือ “ตัวชี้วัด” การทำงานที่ไม่มีการติดตามหรือขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจนย่อมไม่เป็นผลดีต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร เพราะทำให้ไม่ทราบได้ว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติไปนั้น มีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด สำเร็จหรือไม่สำเร็จ เพราะเหตุใด ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจหรือไม่ นอกจากนี้การมีตัวชี้วัดที่ถูกต้องชัดเจนจะสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ซึ่งจะทำให้หาวิธีการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ หรือแม้ว่าเหตุการณ์จะสิ้นสุดแล้วก็ตาม และผลการประเมินตัวชี้วัดที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งปัจจุบันยังขาดตัวชี้วัดสมรรถนะของการเป็นผู้ตัดสินบาสเกตบอลที่ดี

ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะคณะกรรมการฝ่ายพัฒนาผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย และเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ตัดสินที่ดีและเป็นมาตรฐานของผู้ที่จะเป็นผู้ตัดสินบาสเกตบอลในอนาคต รวมถึงสามารถใช้ในการประเมินเพื่อรักษาสภาพการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล การสอบเลื่อนขั้นและการพัฒนาสู่ผู้ตัดสินระดับนานาชาติที่ได้มาตรฐานสากล อีกทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนามาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ตัดสินบาสเกตบอลต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลในปัจจุบันสามารถจำแนกได้กี่ด้าน ควรประกอบด้วยด้านใดบ้างและมีการแบ่งระดับสมรรถนะอย่างไร
2. ตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลแต่ละด้านควรมีตัวชี้วัดจำนวนกี่ข้อ

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล
3. เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ความสำคัญของการวิจัย

ทำให้ได้สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลที่จำเป็นต้องมีในปัจจุบัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลหรือการสอบขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล และได้ตัวชี้วัดสมรรถนะแต่ละด้านของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ในการสร้างแบบประเมินความสามารถของผู้ที่จะเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลนอกจากนี้เป็นแนวทางให้ผู้ที่ต้องการเป็นผู้ตัดสินของสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยได้พัฒนาศักยภาพของตนเองตามสมรรถนะที่ได้จากการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะและพัฒนาตัวชี้วัดของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-method Research) ซึ่งกำหนดขอบเขตของการวิจัยจำแนกตามระยะต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาและค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ในระยะนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและค้นหาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ซึ่งกำหนดขอบเขตด้านแหล่งข้อมูลและด้านตัวแปร ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

แหล่งข้อมูล

1.เอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคคลทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

2. ผู้เชี่ยวชาญในด้านการตัดสินกีฬาสเกตบอลและการวัดประเมินผล จำนวน 15 คน ซึ่งได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และมีเกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion Criteria) ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งประธานผู้ตัดสินสมาคมกีฬาสเกตบอลแห่งประเทศไทยในอดีตและปัจจุบัน หรือ
2. เป็นผู้ควบคุมการแข่งขันกีฬาสเกตบอลระดับนานาชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี หรือ
3. เป็นผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอลระดับนานาชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 3 ปี หรือ
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวัดและการประเมินผล ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี หรือ
5. เป็นวิทยากรอบรมผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอลระดับชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี

ตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สมรรถนะของผู้ตัดสินและระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอล

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอล

ในการนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอล ซึ่งกำหนดขอบเขตด้านแหล่งข้อมูลและขอบเขตด้านตัวแปร ดังนี้

แหล่งข้อมูล

ผู้เชี่ยวชาญในด้านการตัดสินกีฬาสเกตบอลและการวัดประเมินผล จำนวน 15 คน ซึ่งได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และมีเกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion Criteria) ซึ่งเป็นบุคคลเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลในระยะที่ 1

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

- 1) ตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอล
- 2) คุณภาพของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอล

ระยะที่ 3 การตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ในระยะนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลพร้อมทั้งตรวจสอบยืนยันความเป็นไปได้ในการนำแบบวัดและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลไปใช้ในสถานการณ์จริง ซึ่งกำหนดขอบเขตด้านแหล่งข้อมูลและขอบเขตด้านตัวแปรดังนี้

ประชากร

ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย โดยเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจำนวน 374 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเก็บจากทุกหน่วยของประชากร (Census Population) โดยจำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัด จำนวน 30 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด จำนวน 344 คน โดยใช้การเก็บจริง ได้ข้อมูลคืนมา จำนวน 330 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล แบ่งเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย ได้แก่
 - 1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 1.2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน
 - 1.3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
 - 1.4) จริยธรรม
 - 1.5) การทำงานเป็นทีม
- 2) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ประกอบด้วย 9 สมรรถนะย่อย ได้แก่
 - 2.1) ภาวะผู้นำ
 - 2.2) การควบคุมตนเอง
 - 2.3) ความถูกต้องของงาน

- 2.4) ความมั่นใจในตนเอง
- 2.5) การคิดวิเคราะห์
- 2.6) การมองภาพองค์รวม
- 2.7) การพัฒนาผู้อื่น
- 2.8) การสืบหาข้อมูล
- 2.9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินคุณภาพของการตัดสินใจ ตัดสิน สະທ້ອນถึง การปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ให้มีการพัฒนามากขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การพัฒนาตัวชี้วัด หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการจัดทำหน่วยวัดความสำเร็จ ของตัวชี้วัดสมรรถนะ การปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลโดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นและให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยยึดหลักสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล การวิจัยครั้งนี้ มีกระบวนการทำวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาและศึกษา สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ระยะที่ 3 การตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล หมายถึง ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยที่ขึ้น ทะเบียนไว้กับสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย

สมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความสามารถ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและคุณสมบัติ ผู้ตัดสินที่ทำหน้าที่ในการตัดสินกีฬา บาสเกตบอล สมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก (Core competencies) และสมรรถนะ เฉพาะหน้าที่ (Functional competencies)

สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง ความสามารถทั่วไปในระดับแก่นหรือ คุณลักษณะร่วมของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน จำเป็นต้องมีเพื่อให้การตัดสินบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่การตัดสินใจฟาลบาสเกตบอลให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการตัดสินใจที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

2. จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเข้าใจในคุณลักษณะ และวิธีการตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถเข้าใจความต้องการ หรือ ปัญหาที่แท้จริงของผู้ฝึกสอน หรือนักกีฬา และสามารถดำเนินการหรือแก้ไขปัญหา ให้คำปรึกษาในส่วนของการตัดสินใจและการตัดสินใจได้

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง การชวนชวน สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ของตนในการเป็นผู้ตัดสินใจฟาลบาสเกตบอล ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้ด้านกติกา วิธีปฏิบัติและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจฟาลบาสเกตบอล

4. จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมาย และ คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้ตัดสินใจฟาลบาสเกตบอลโดยมุ่งประโยชน์เพื่อคุณธรรมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างกลุ่มบุคคล อาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่ ฟิงพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่องาน และผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ (Functional competencies) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับผู้ตัดสินใจฟาลบาสเกตบอลในแต่ละด้านเพื่อสนับสนุนให้ผู้ตัดสินใจฟาลบาสเกตบอลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 9 สมรรถนะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำ การกำหนดทิศทางเป้าหมายในการทำงานของทีม สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจ รวมทั้งการกระตุ้นใจ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางการตัดสินใจเพื่อให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ

2. การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ขู่ หรือเผชิญหน้ากับสถานะความกดดันกับสถานการณ์ของกีฬาบาสเกตบอล หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียด อย่างต่อเนื่อง

3. ความถูกต้องของงาน หมายถึง ความเข้าใจ และการปฏิบัติหน้าที่ได้ตามแนวทางที่กำหนด ตลอดจนความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนและลดข้อบกพร่องของการตัดสินใจที่อาจเกิดขึ้นรวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎกติกา ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติ ต่าง ๆ และการคิดหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

4. ความมั่นใจในตนเอง หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินใจให้บรรลุผล รวมทั้งการนำเสนอผลงาน การตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ

5. การคิดวิเคราะห์ หมายถึง การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาการตัดสินใจ แนวคิดโดยการแยกแยะปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือทีละขั้นตอน

6. การมองภาพองค์รวม หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็นในการตัดสินใจ สามารถสรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยুক্তแนวทางการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ ต่างๆ จนได้วิธีการแก้ไขปัญหา

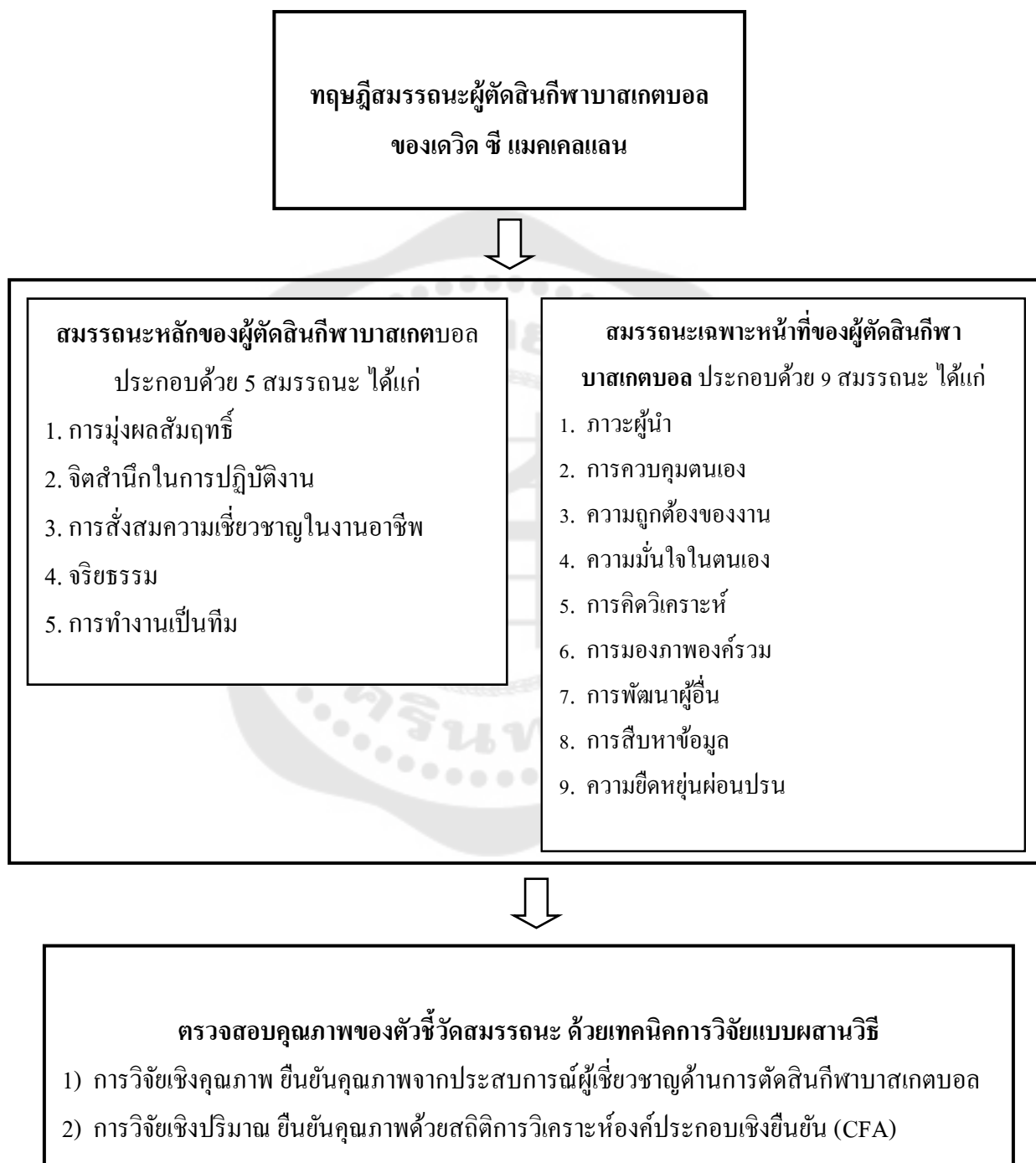
7. การพัฒนาผู้อื่น หมายถึง การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น คือ ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพทัศนคติที่ดีต่อการตัดสินใจก็พาาสเกิดบออย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

8. การสืบหาข้อมูล หมายถึง การสืบเสาะหาข้อมูล คือ ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดจากการแข่งขัน กฎ กติกา ระเบียบการแข่งขัน ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

9. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน หมายถึง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และปฏิบัติหน้าที่การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่ หลากหลาย หมายความว่าความรวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อนำมาเป็นแนวทางและสนับสนุนงานวิจัยดังต่อไปนี้การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาวอลเลย์บอล

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

- 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
- 1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 1.3 ประเภทของสมรรถนะ
- 1.4 การประเมินสมรรถนะ
- 1.5 บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ
- 1.6 ประโยชน์ของสมรรถนะ

2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด

- 2.1 ความหมายของตัวชี้วัด
- 2.2 ความสำคัญของตัวชี้วัด
- 2.3 หลักของการสร้างตัวชี้วัด
- 2.4 ประเภทของตัวชี้วัด
- 2.5 คุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัด
- 2.6 วิธีการพัฒนาตัวชี้วัด
- 2.7 ค่าของตัวชี้วัด
- 2.8 เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด
- 2.9 องค์ประกอบในการจัดทำตัวชี้วัด
- 2.10 ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด
- 2.11 ความหมายของการพัฒนาตัวชี้วัด

3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการเป็นผู้ตัดสิน

- 3.1 สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาวอลเลย์บอล

4. เทคนิคการสัมภาษณ์

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 งานวิจัยในต่างประเทศ

5.2 งานวิจัยในประเทศ

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะคุณลักษณะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญของงานแตกต่างกันไปมีความหมายดังนี้

David C. McClelland (1973) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการของสมรรถนะประกอบด้วย

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการสอน การบริหารจัดการและการคิดศาสตร์ เป็นต้น
3. คุณลักษณะ (Characteristic) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่มีการตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้อย่างสม่ำเสมอ
4. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกในทุกรูปแบบที่เห็นได้จากภายนอกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า ทั้งภายในและภายนอก
5. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงขับจากภายในตนเองและแรงขับจากภายนอกทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีได้ไม่ยากด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และด้วยการปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะ (Characteristic) ได้แก่ เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองรวมทั้งพฤติกรรม (Behavior) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล แมคเคลแลนด์ ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัดบทความเรื่อง Testing for Competence rather than for Intelligence ของแมคเคลแลนด์ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึง อย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ

ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างไรก็ดี แมคเคลเลน ก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548)

Rothwell and Graber (2010) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าลักษณะใด ๆ ของบุคคลแต่ละคนที่น่าไปสู่การยอมรับหรือโดดเด่น สมรรถนะอาจรวมถึงทักษะทางเทคนิค ระดับของแรงจูงใจ ลักษณะบุคลิกภาพ การรับรู้ขององค์ความรู้หรือเกี่ยวกับความสามารถให้ความช่วยเหลือในผลการผลิต สมรรถนะเป็นส่วนลักษณะของบุคคล จึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีในบุคคลที่ประสบความสำเร็จที่เป็นหนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดที่จะแยกและกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่ทำให้ประสบความสำเร็จมากกว่าบุคคลอื่น ๆ

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550) และ Selvi (2010) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ และคุณลักษณะอื่น ๆ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการทำกิจกรรมในอนาคตที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กรและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าคนอื่น

Seermon (2007) David D. Dubois, William J. Rothwell (2004) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้เหมาะสมเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงาน

บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทางสังคมลักษณะ บทบาททางสังคม ภาพลักษณ์และแรงจูงใจ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

Spencer and Spencer (1993) พชรวิทย์ จันทศิริศิริ (2554) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Traits) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และ

ทักษะ (Skills) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Traits) ทักษะ (Skills) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ความสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ๆ สามารถวัด สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้

Boam and Sparrow (1992) ชมสุภัค ครุฑทะ (2558) สุรัชย์ พรหมพันธ์ (2554) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า ความรู้ ความสามารถ ทักษะกลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของบุคคลอื่น เป็นการแสดงถึงความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น ๆ

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

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฬา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใด แสดงถึงพฤติกรรมอันดีที่ก่อประโยชน์ต่อการทำงานนำไปสู่สมรรถนะที่องค์การมุ่งหวัง เพราะผู้มีความรู้และทักษะอาจไม่มีใจที่จะทำหรือไม่เห็นประโยชน์ที่จะทำหรือไม่อยู่ในฐานะที่จะทำได้ บทบาทของการพัฒนาสมรรถนะ จึงได้แก่การช่วยเหลือให้บุคคลอยู่ในฐานะที่จะแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ได้อย่างสม่ำเสมอ มิใช่รู้แต่ไม่ทำ หรือรู้ว่าไม่ดีแต่ทำ หรือทำเฉพาะเมื่อมีคนเห็น อย่างไรก็ตามเราควรสร้างพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะองค์กร จึงจะทำให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2550) รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า ความรู้ เจตคติ ทักษะ ประสิทธิภาพและคุณลักษณะพฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานขั้นต่ำที่พึงพอใจได้ราวดี ปฏิวดีวงศ์ (2552) ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการในการรับรู้ข้อมูลและรายละเอียดงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับหน้าที่รับผิดชอบทั้งนี้คำว่าสมรรถนะ (competency) ก็ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อเจตคติอุปนิสัยส่วนตัวของคนด้วย

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) อานนท์ สักดิ์วรวิชัย (2547) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือทักษะความรู้ความสามารถคุณลักษณะของบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ดี ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือจะกล่าวได้ว่า สาเหตุของการทำงานที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เป็นเพราะขาดองค์ประกอบของสมรรถนะบางประการในด้านใดบ้างเป็นต้น

อรริษา วัชรวิวัฒน์ (2544) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึงความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติ ที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติหรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด และสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2546: 48 อ้างอิงจาก Scott B. Parry) ได้นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2556: ออนไลน์) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนการ ทักษะ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient: EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)

อานนท์ สักดิ์วรวิชัย (2547: 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการ

ทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สมรรถนะ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า จิตความสามารถ มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือ Competence ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อัจฉริยะ (2543) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึงความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติ ที่บุคคลพึงมี ในการที่จะปฏิบัติ หรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด และสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำ

อาภรณ์ (2548) ได้สรุปเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอน และเทคนิคการกำหนด สมรรถนะ (Competency) จากหนังสือตำราทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ จากการสนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้รู้ในสายบริหารและพัฒนาบุคลากร จากการอบรมสัมมนา จากบทความที่เกี่ยวข้องและจากประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาที่สั่งสมมา อยู่ตลอด ดังนั้นการเขียนพจนานุกรมความสามารถหรือสมรรถนะ Competency dictionary จึงเน้นไปที่การกำหนดพฤติกรรมแยกตามระดับความยากของพฤติกรรม โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามความสามารถหรือสมรรถนะที่เขียนขึ้นทั้งหมด 155 ตัว ดังนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะมีบทบาทและถูกนำมาใช้ในองค์กรมากขึ้น เหตุเพราะการกำหนด Competency ต้องกำหนดให้สอดคล้อง เชื่อมโยงและตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ การกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรที่กำหนดขึ้นอีกทั้งยังสามารถนำหลักการและแนวคิด Competency มาใช้ในกระบวนการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ซึ่งถือว่า คน เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงาน ทั้งนี้คนจัดอยู่ในกลุ่มของต้นทุนประเภทหนึ่งในลักษณะของต้นทุนทางปัญญา (Intellectual cost) ซึ่งมูลค่าของคนจะอยู่ที่พฤติกรรมและผลการทำงานและด้วยเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงานของตนให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เพราะ ถือว่าเป็นคนเป็นกลไกในการขับเคลื่อนที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรมุ่งไว้ได้ให้ความหมาย Competency ว่าหากแปลตามภาษาไทยจะหมายถึงความสามารถ หรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออกเป็นการตอบคำถามว่า “ทำอะไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ (How)” มากกว่าตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้ การกำหนดความสามารถหรือ Competency นั้นแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมทั้งการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะขึ้นมาโดยถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ทักษะด้านการบริหาร/ การจัดการงาน (Management skill) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์

2.2 ทักษะเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานหรือกลุ่มงานที่ต่างกัน ไป เช่น งานจัดซื้อจะมีเจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างจากงานผลิต

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

Good and Kappa (1973) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ทักษะ (Skill) ความคิดรวบยอด (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภทเป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการนำเอาหลักการ แนวคิดทฤษฎี รวมทั้งเทคนิคในสาขาวิชาต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง เพื่อทำงานและแก้ปัญหาให้ได้ผลอย่างสูงสุด

ปริญญ์ (2544) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร คือการจัดการต้นทุนทางปัญญา ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง และอาจกล่าวได้อีกว่า ธุรกิจนับจากนี้ต้องการเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้ นั่นคือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะให้กับทีมงานและตัวบุคคล ทั้งนี้เพื่อหวังจะให้เกิดสมรรถนะในการส่งเสริมสนับสนุนที่ดีที่สุดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่

Gunz (1983) ได้ให้คำจำกัดความสมรรถนะไว้ว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งเน้นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

บอ (Nagelsmith. 1995:245; citing Boss. 1985) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็น ความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีทักษะ ความรู้ ค่านิยม การคิด และเจตคติ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะสอดคล้องกับแนวคิดของ แอทซ์ และ

กรีน (Nagelsmit. 1995: 245; citing Katz; & Green. 1992) ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ระดับความชำนาญ รวมทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยม

โอฮาแกน (O'Hagan. 1996: 4 -5) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช้งานประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ค่านิยม หรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรม ความรู้ และทักษะแต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะ

Parry (1996) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานในองค์กรสมรรถนะมีความเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์ระหว่างงาน (Work) ผลลัพธ์ (Results) ผลที่ได้จากการทำงาน (Outputs) กับคุณลักษณะของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงานซึ่งสามารถแสดงออกได้หลายลักษณะด้วยกัน มุมมองที่เกี่ยวกับสมรรถนะอาจจะมีหลากหลายตามค่ายของแนวคิด เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาจะมองสมรรถนะว่า เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ได้จากการปฏิบัติงาน อันเกิดจากเงื่อนไขที่งานกำหนดขึ้น นอกจากนี้ การกำหนด ขอบเขตของสมรรถนะในแต่ละงานจะแตกต่างกันออกไป บางครั้งได้รวมบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และรูปแบบบางอย่างไว้ด้วยกัน

McLagan (1997) ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะของสมรรถนะในมุมมองต่างๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน ดังนี้

1. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงว่าสมรรถนะต่างๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ ได้แก่ งานการทำความสะอาดพื้นงานย่อยคือการเลือกไม้กวาดซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมีความสามารถในการเลือกไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน

3. สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะในลักษณะนี้ จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้

ไว้ความต้องการในการผลิต จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้จะรวมไปถึงการมุ่งมั่นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5. สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ทักษะและทัศนคติซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นคือ จะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำจะต้องมี แต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิด ความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชนองค์ประกอบบางอย่างหรือความรับผิดชอบในตัวเอง

Gunz (1983) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam (1992) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

David C. McClelland (1973) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการของสมรรถนะประกอบด้วย

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการสอน การบริหารจัดการและการคณิตศาสตร์ เป็นต้น
3. คุณลักษณะ (Characteristic) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่มีการตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอ
4. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกในทุกรูปแบบที่เห็นได้จากภายนอกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอก
5. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงขับจากภายในตนเองและแรงขับจากภายนอกทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีได้ไม่ยากด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และด้วยการปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะ (Characteristic) ได้แก่ เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองรวมทั้งพฤติกรรม (Behavior) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล

คูบัว และรอธเวล (David D. Dubois, William J. Rothwell, 2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิดความรู้สึกและการกระทำ”

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรจะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

บุญสืบ เทียมหิณ (2553: 15) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

วุทธิศักดิ์ โกชนกุล (2553: ออนไลน์) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ความชำนาญ พฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานของบุคลากรและอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานอันจะทำให้บุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานของตนให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรกำหนดได้และสามารถวัดผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะที่ทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่ต้องการจากบุคลากร คุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านี้ ซึ่งประกอบเข้าด้วยกันอันเป็นผลทำให้งานบรรลุสำเร็จหรือมีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถบุคลิกลักษณะ คุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมียอดประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) ซึ่งสามารถที่จะประเมินได้จากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานบทบาทในงาน และมาตรฐานของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลน (David, c. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกลักษณะเพื่อศึกษา พบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมีทัศนคติและนิสัย

อย่างไรเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน แมคเคลเลน ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั้น คือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคมส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่าที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่นภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชินพฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งและแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการแนวโน้มวิธีคิดวิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548)

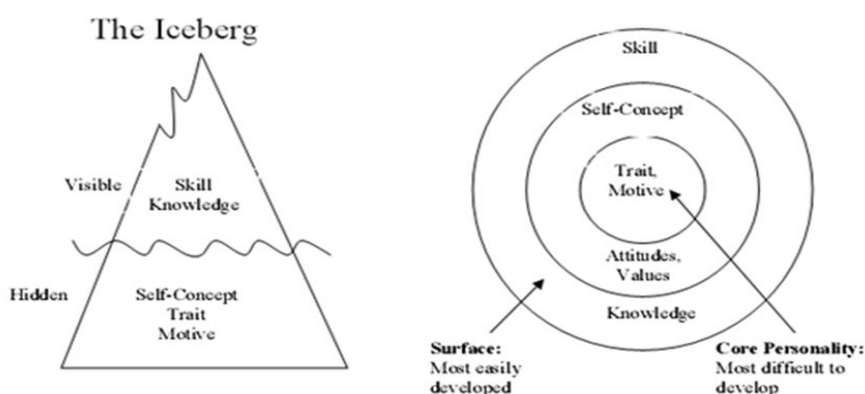


ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคลซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก อุปนิสัย ภาวลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

Fitzpatrick (1994) ซึ่งได้นิยามความหมายของจิตความสามารถหรือสมรรถนะไว้ว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลกับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ และทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานสูง” โดยคุณลักษณะ คือ คุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลหรือบุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเป็นตัวเองและเป็นคุณลักษณะที่คาดคะเนได้ถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ถาวร ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ

1. แรงขับ (Motives) คือสิ่งที่กระตุ้นให้คนคิดหรือแสดงพฤติกรรมออกมาสิ่งที่จะผลักดันชี้ทางและเลือกที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. คุณลักษณะ (Traits) เป็นคุณลักษณะทั้งกายภาพและคุณลักษณะภายใน เช่น การควบคุมอารมณ์
3. การรู้ตนเอง (Self-concept) ประกอบด้วย ทศนคติ ค่านิยม และภาวลักษณะที่แต่ละคนรับรู้
4. ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่แต่ละคนรวบรวมและสะสมเอาไว้
5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการทำงานทั้งงานที่ต้องใช้ทางกายและทักษะทางความคิด



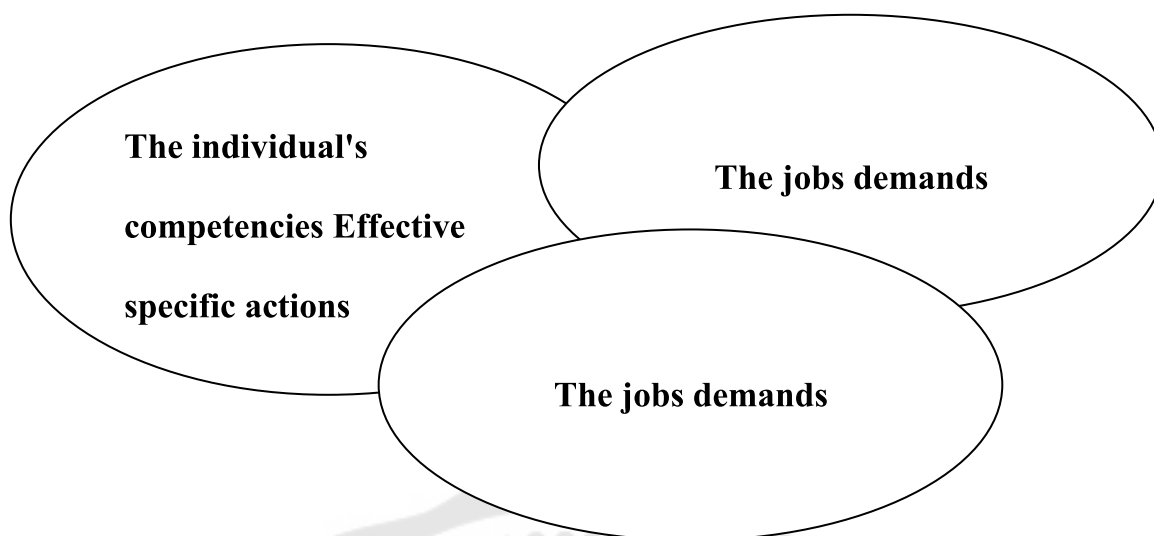
ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านแรงขับเคลื่อนคุณลักษณะการรับรู้ตนเอง ทักษะและความรู้ (Spencer & Spencer, 1993)

จากภาพด้านบนทางซ้ายมือแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์ประกอบที่ผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมนั้นจะอยู่ลึกเข้ามาภายในและไม่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้น คือ การรับรู้ตนเอง คุณลักษณะ และแรงขับและถือว่าเป็นบุคลิกภาพที่ค่อนข้างถาวร (Core personality) ของแต่ละบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยากส่วนรูปทางด้านขวามือ จะเห็นได้ว่าวงกลมตรงกลางเป็นการรับรู้ตนเอง ทักษะ ค่านิยม องค์ประกอบเหล่านี้อาจจะเปลี่ยนแปลงได้โดยการพัฒนา การอบรม การหล่อหลอมและการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ขณะที่บริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ เมื่อคิดจะจ้างคนก็จะดูจากวงกลมภายนอก คือความรู้และทักษะรวมถึงเกรด (ผลการเรียน) ของบุคคลเท่านั้นแต่ในความเป็นจริง องค์การควรจะพิจารณาจากคุณลักษณะภายในหากปรากฏว่าคนที่มาสมัครงานมี IQ เท่ากัน สิ่งที่จะแยกระหว่างคนที่มีความสามารถสูงออกจากคนที่มีความสามารถต่ำนั้น คือองค์ประกอบภายในตามที่ได้อธิบายมาแล้ว

Taylor (1911) การที่องค์กรสามารถที่จะผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ออกมาได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความสามารถของบุคคลในองค์กร (Human competency) ประกอบด้วย คุณลักษณะและองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความรู้ ทักษะ ความใส่ใจ ความขยัน รวมเรียกกันว่า Competence ที่ไม่ใช่ความรู้เพียงอย่างเดียว แต่เป็นความรู้ที่ถูกกำหนดเพื่อทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะฉะนั้น ความสามารถของบุคคลในงานจึงไม่ได้หมายความว่ามีความรู้ และทักษะแต่ยังเป็นการนำความรู้และทักษะนั้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงานแล้วทำให้เกิดผลงานที่ดี ในฐานะที่เป็นนักวิศวกร ได้พบความแตกต่างระหว่างคนงานที่มีความสามารถมากที่สุดในคนงานที่มีความสามารถน้อยที่สุด โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific principle) ในการอธิบายเป็นสิ่งที่ Taylor ต้องการพิสูจน์ คือ หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์นี้สามารถทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ที่ทำให้เกิดผลดีกับทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงาน หมายความว่า พนักงานจะต้องมอบความสามารถในการคิดริเริ่มเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนที่นายจ้างจะมอบให้โดยตระหนักดีว่าในตัวพนักงานที่ดีจะมีความสามารถที่สะสมอยู่มากและด้วยความสามารถที่สะสมอยู่เหล่านี้ พนักงานจะไม่ทำงานโดยใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ถ้าเขาไม่ได้รับสิ่งที่จูงใจหรือสิ่งตอบแทนที่มีค่ามากพอ ซึ่งแรงจูงใจที่มากนี้อาจออกมาในรูปของการเลื่อนขั้น โอกาสความก้าวหน้าในงานหรือการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งแนวคิดของ Taylor มองว่าถ้าคนงานที่มีความสามารถสูงจะต้องได้ค่าตอบแทนมากกว่าคนงานที่มีความสามารถหรือผลิตผลงานต่ำเขียนไว้ใน “The principles of scientific management” พิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1911 โดยมีวัตถุประสงค์ในการเขียนอยู่ 3 ประการ คือ 1. เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการขาดประสิทธิภาพในการทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกาในขณะนั้น 2. พยายามโน้มน้าวให้ผู้อ่านได้เห็นถึงความสำคัญของระบบการทำงานมากกว่าการพึ่งพรสวรรค์ของคนเพียงอย่างเดียว

3. เพื่อพิสูจน์ให้เห็นว่าการบริหารที่ดีที่สุดเป็นศาสตร์ที่แท้จริงซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของ กฎ ระเบียบ และหลักการที่ชัดเจนซึ่งสามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างดี สรุปแนวคิดของ Taylor ใช้หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ที่เน้นการทำงานเป็นระบบ เพิ่มและพัฒนาศักยภาพของคนอยู่ตลอดเวลา มีความร่วมมือกันทำงาน มุ่งผลสำเร็จของงานเน้นที่ผลผลิตตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนกับมาตรฐานของงานที่เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานได้ผลดีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Boyatzis (1982) ผู้ที่ผลักดันให้แนวคิดเรื่อง Competency เข้ามาอยู่ใน สาขาวิชาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource field) ในงานเขียนของเขาที่มีชื่อเสียง คือ “The competent manager” ในปี ค.ศ. 1982 เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารที่มีผลงานสูงและโดดเด่น กับผู้บริหารที่มีผลงานธรรมดาที่จะแสดงให้เห็นว่าการใช้เครื่องมือในการคัดเลือกที่ไม่เหมาะสมจะทำให้ได้คนที่มีความสัมพันธ์ไม่ตรงกับที่ต้องการมาทำงาน ได้ให้คำจำกัดความ สมรรถนะว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคลคุณลักษณะนี้ หมายถึง แรงขับ (Motive) บุคลิกที่ถาวร (Trait) ทักษะ (Skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Social role or aspect of one's self image) หรือองค์ความรู้ (A body of knowledge) ที่คนต่าง ๆ ต้องนำมาใช้โดยวัตถุประสงค์แล้วต้องการที่จะเอาแนวคิดจากการศึกษา เรื่อง The competent manager นี้มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกผู้จัดการ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ หน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหาร (The jobs demands) สภาพแวดล้อมองค์การ (The organizational environment) และความสามารถของบุคคล (The individual's competencies) ที่กล่าวถึงผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Effective performance) จะวัดจากผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งบางงานก็วัดง่าย บางงานก็วัดยากในการที่ผู้บริหารจะได้ผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงนั้น ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมหรือมีการกระทำบางอย่างที่เรียกว่า (Specific action) ออกมา ซึ่งตัวพฤติกรรมที่ว่านี้ทำให้เกิดผลลัพธ์คือตัวงานที่มีประสิทธิภาพสูงและสิ่งที่ทำให้ผู้จัดการแสดง พฤติกรรมเฉพาะหรือคุณลักษณะเหล่านี้ออกมาเรียกว่า Competencies



ภาพประกอบ 4 รูปแบบผลงานที่มีประสิทธิภาพ (A model of effective job performance)
(Gunz, 1983)

ในการศึกษาเพื่อค้นหาบุคคลที่มีความสามารถควรมีคุณลักษณะหรือมีขีดความสามารถอย่างไรได้ใช้วิธีการที่เรียกว่า “The job competence assessment method” ซึ่งกระบวนการนี้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 คือ การระบุเกณฑ์ที่ใช้ (Identification of criterion measurement) โดยวิธีการหาข้อมูลที่จะมาใช้ในการวัดผลงาน

ขั้นตอนที่ 2 คือ การวิเคราะห์งาน (Job analysis) ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้เข้าใจลักษณะงานของผู้จัดการได้เป็นอย่างดีรวมถึงความสำคัญของงานและคุณลักษณะรวมทั้งองค์ประกอบที่จะช่วยให้ทำงานได้ผลงานสูง

ขั้นตอนที่ 3 คือ การวิเคราะห์เชิงลึกโดยวิธีการสัมภาษณ์ (In-depth interview) เรียกว่าวิธีการวิเคราะห์พฤติกรรม ซึ่งการวิเคราะห์นี้จะทำให้ได้รายละเอียดถึงเหตุการณ์สำคัญในงาน วิธีการคิดการมองปัญหาและการแสดงออกของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้สัมภาษณ์จะพยายามค้นขีดความสามารถ (Competencies) ที่ใช้ในการทำงานที่ให้ได้ผลงานสูง

ขั้นตอนที่ 4 คือการทดสอบและวัดผล (Test and measures) โดยการประเมินและให้คะแนนขีดความสามารถ

ขั้นตอนที่ 5 คือ การพัฒนากรอบสมรรถนะขึ้นมา (Competency model) โดยสรุปจากการศึกษาของ Boyatzis ใน 21 สมรรถนะ พบว่ามี 12 สมรรถนะที่มีลักษณะที่เรียกว่า Competencies ซึ่งประกอบไปด้วย การมุ่งประสิทธิภาพ (Efficiency orientation) การทำงานเชิงรุก

(Proactive) สมรรถนะในการวินิจฉัย (Diagnostic use of concepts) สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ (Concern with impact) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident) สมรรถนะในการนำเสนอด้วยวาจา (Oral presentation) สมรรถนะในการมองภาพรวม (Conceptualization) สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม (Use of socialized power) สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม (Managing group process) ความสามารถในการรับรู้ (Perceptual objectivity) สมรรถนะในการควบคุมตนเอง (Self-control) และสุดท้ายความอดทนและการปรับตัว (Stamina and adaptability) โดยที่ 7 ตัวแรก เป็นความสามารถของผู้บริหารระดับกลางถึงสูงเรียกว่า Threshold competencies การศึกษานี้ได้รับการยอมรับอย่างมากและทำให้องค์ความรู้ด้านนี้ได้รับความนิยมน้อยแพร่หลายในปัจจุบัน

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

1. สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual competencies) ประกอบด้วย สมรรถนะทางการรู้คิด (Cognitive capacity) เป็นสมรรถนะในการจัดการกับความซับซ้อนในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ที่จะแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และชอบที่จะเพิ่มพูนฐานความรู้และประสบการณ์ให้กว้างขึ้นและสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นสมรรถนะในการทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีคิดเกี่ยวกับปัญหาสันับสนุนความคิดสร้างสรรค์ต่อตัวเองและพนักงานคนอื่น ๆ

2. สมรรถนะด้านการสร้างอนาคต (Future building competencies) ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นการทำความเข้าใจและรวบรวมวิสัยทัศน์ขององค์การมีการใช้วิสัยทัศน์เป็นกรอบการทำงานในกิจกรรมการจัดการเสนอวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์

3. สมรรถนะด้านการจัดการ (Management competencies) ประกอบด้วย การจัดการ การกระทำ (Action management) เป็นการมุ่งสู่การกระทำของตนเองคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาวมีการพิจารณากลยุทธ์ที่บุคคลเกี่ยวข้องภายในองค์การมีการพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนที่จัดการกับผลลัพธ์ทางลบมีการสนับสนุนผู้ร่วมงานคนอื่นที่เสนอมาตรการตระหนักรู้ในองค์การ (Organizational awareness) เป็นการแสวงหาความรู้ในองค์การมีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและมีการจัดการเกี่ยวกับเวลาการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมและแบ่งปันความน่าสนใจต่างๆ และเสนอให้มีการประชุมในกลุ่มการทำงานการสร้างการร่วมมือ (Partnering) เป็นการสร้าง

บรรยากาศที่นำไปสู่การร่วมมือกันในการทำงานมีการระบุถึงผู้ร่วมมือที่มีศักยภาพการสร้าง ความสัมพันธ์ในการให้และรับทำความเข้าใจในตำแหน่งของผู้ร่วมงานที่มีศักยภาพ

4. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ (Relationship competencies) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) เป็นการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่มี ประสิทธิภาพมีการให้และรับการวิพากษ์วิจารณ์เตรียมพร้อมในการเจรจาต่อรองมีการเคารพและ สนับสนุนความหลากหลายในที่ทำงาน การสื่อสาร (Communication) มีการสื่อสารโดยทั่วไป มีการ สื่อสารต่อสาธารณะเสนอแนวความคิดอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์มีการสื่อสารข้าม องค์กร

5. สมรรถนะเฉพาะบุคคล (Personal competencies) ประกอบด้วยความแข็งแรงและ ต่อต้านความเครียด (Stamina/ stress resistance) มีความเข้าใจเรื่องความเครียดและความวิตกกังวล วิธีการลดความเครียด รักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง จริยธรรมและค่านิยม (Ethics and value) เป็นตัวอย่างในการยึดหลักคุณธรรมทำการตัดสินใจในจริยธรรมที่ยากปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเท่า เทียมกัน สามารถตรวจสอบได้บุคลิกภาพ (Personality) มีการมองและประเมินตัวเอง มีแรงจูงใจ และมีภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นของพฤติกรรม (Behavioral flexibility) จัดการกับสิ่งที่คลุมเครือ พัฒนาความยืดหยุ่นและความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) นำผู้อื่นด้วยความมั่นใจหลีกเลี่ยง การกระทำที่มั่นใจเกินไป

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ของ Davies et al. (2011) พบว่า ทักษะสำคัญที่ช่วยพัฒนา ปรับปรุงรูปแบบการทำงาน และระบุทักษะที่สำคัญในอนาคตซึ่งเป็นการทำนายลักษณะของงานที่ เฉพาะเจาะจง และตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการในการทำงานที่มุ่งเน้นไปที่ทักษะการ ทำงานสำหรับการทำงานในปี ค.ศ.2020 โลกของเราได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากเครื่อง คอมพิวเตอร์ที่ใหญ่ขนาดห้องเรียนมาจนถึงเวลานี้ที่เราใช้โทรศัพท์มือถืออัจฉริยะในมือที่มี ความสามารถมากกว่าคอมพิวเตอร์เครื่องแรกของโลกหลายสิบเท่า และเรากำลังก้าวเข้าสู่ยุคการ สื่อสารสมัยใหม่ (New media) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมานี้ทำให้เราต้องหันมาสนใจศึกษาว่ามี ปัจจัยอะไรบ้างที่จะมีผลต่อการทำงานในอนาคต และสังคมโลกในอนาคตจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย 6 กลไกมนุษย์มีอายุที่ยืนยาวมากขึ้น ความทันสมัยของเทคโนโลยีการคำนวณผล ด้วย เทคโนโลยี ระบบการสื่อสารและโครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่ 10 ทักษะ ดังนี้ความสามารถใน การทำความเข้าใจ (Sense-making) ความสามารถในการประเมินและรับรู้อารมณ์ ของสังคมหรือ บุคคลรอบข้าง (Social intelligence) ความสามารถในการคิดสิ่งใหม่ ๆ (Novel & adaptive think) ความสามารถในการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cross-cultural competency) ความสามารถ ในการแปลความหมายของข้อมูลที่มีอยู่หลากหลายไปสู่สิ่งที่เป็นประโยชน์ (Computational

thinking) ความสามารถในการพัฒนาและสร้างข้อมูลบนสื่อรูปแบบใหม่ (New-media literacy) ความสามารถในการเข้าใจเนื้อหาและสิ่งต่าง ๆ ข้ามศาสตร์ (Trans disciplinarily) การคิดเชิงออกแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในด้านต่าง ๆ (Design mindset) ความสามารถในการจัดลำดับและแยกข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญ (Cognitive load management) ความสามารถในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Virtual collaboration)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือเรียก โดยย่อว่า สำนักงาน ก.พ. เป็น องค์การกลางด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ภายใต้ระบบคุณธรรมทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดีและพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในราชการ ให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. คือ คณะกรรมการที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเมื่อปีพุทธศักราช 2471 ใช้ชื่อในขณะนั้นว่า “ก.ร.พ.” หรือ “คณะกรรมการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน” เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการจัดสอบคัดเลือกผู้เข้ารับ ราชการพลเรือน และจัดการศึกษาให้นักเรียนหลวงฝ่ายพลเรือนที่ส่งไปศึกษาต่างประเทศ ต่อมา ได้เปลี่ยนจากชื่อจาก ก.ร.พ. เป็น ก.พ. ทำหน้าที่ดูแลให้การดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการพลเรือน ในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการ พลเรือนนับตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนการสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ การแต่งตั้งโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนไปจนถึงการดำเนินการทางวินัย การออก จาการาชการ และเรื่องที่เกี่ยวข้อง บทบาทของ ก.พ. จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารราชการ แผ่นดินโดยรวม ด้วยการพิจารณา และดำเนินการ เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่ดีมี ความรู้ ความสามารถสูง ให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน และโดยประหยัครวมถึงการรักษาขวัญและส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของข้าราชการเป็นส่วนรวม ถือเป็นการเตรียมกำลังคนภาครัฐให้มี ความพร้อมและสามารถผลักดันนโยบายของรัฐให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ อันจะช่วยให้ ประเทศชาติก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ และส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะของตนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน จึงได้ศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาปรับใช้ในระบบราชการมีสมรรถนะ 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน มีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่

ประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อนระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง ปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มีความมานะอดทนขยันหมั่นเพียรในการทำงานที่แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้นและแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้โดยกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี มีการติดตามและประเมินผลงานของตนโดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบมีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีการปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้นเร็วขึ้นมีคุณภาพดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้นเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดพัฒนาระบบขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่าง ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการสามารถตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุดพร้อมบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ 2.บริการที่ดี (Service mind) ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ระดับที่ 1 สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพพร้อมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการสามารถแจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับ

บริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการรับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยงไม่แก้ตัวหรือปัดภาระดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อนนำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาวและพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจสามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่

ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็นของปัญหาโอกาสเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความสนใจใฝ่รู้สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ระดับที่ 1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้นติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ในสาขาอาชีพของตนรอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนรับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการสามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

ราชการได้ ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้กว้างขวาง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาการบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรมจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ระดับที่ 1 มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตาม กฎหมาย และวินัยข้าราชการ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้รักษาคำพูดมีสัจจะและเชื่อถือได้ แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องยื่นหยัดเพื่อความ ถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก มีความ กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรมแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต 5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดีให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงาน

ในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจาก

ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว สามารถคลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ประสานสัมพันธ์ และสร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้น กลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ ด้วยกัน คือ 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) 2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking) 3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & developing others) 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable) 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking) 6) ความเข้าใจในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) 7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding) 8) ความเข้าใจองค์กรระบบราชการ (Organizational awareness) 9) การดำเนินการเชิงรุก (Pro activeness) 10) ความถูกต้องของงาน (Concern for order) 11) ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence) 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) 13) ศิลปะการสื่อสารสูงใจ (Communication & influencing) 14) สถานะผู้นำ (Leadership) 15) คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality) 16) วิสัยทัศน์ (Visioning) 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation) 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership) 19) การควบคุมตนเอง (Self-control) 20) การให้อำนาจผู้อื่น (Empowering others) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) สำหรับการจัดทำสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนเพื่อกำหนดความรู้ ความสามารถคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นตามลักษณะของงานให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่มีคุณภาพและเป็นการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละสมรรถนะให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามคำจำกัดความให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจใช้ประกอบการกำหนดสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานได้

อย่างถูกต้องและมีสมรรถนะตามหน้าที่อีก 20 สมรรถนะ ให้เลือกตามความเหมาะสมโดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบคุณภาพงานเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกันแตกต่างกับฉันทะวาทะ (2550) และจรรยาบรรณ อัครบวร (2549) กล่าวว่า ประเภทของสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะหน้าที่ (Functional competency) และสมรรถนะทั่วไป (General competency) ซึ่งหมายถึง การเป็นแนวทางที่ดีให้ทุกคนปฏิบัติในการดำเนินชีวิตและดำรงตนอยู่ในสังคมได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2548 (2548) ที่กำหนดให้มีโครงสร้างหลักสูตร ประกอบไปด้วย 1. หมวดวิชาศึกษาทั่วไปที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรอบรู้อย่างกว้างขวางมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลมีความเข้าใจธรรมชาติและตนเองผู้อื่นและสังคมเป็นผู้ใฝ่รู้สามารถคิดอย่างมีเหตุผลสามารถใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารความหมายได้ดี มีคุณธรรมตระหนักในคุณค่าของศิลปะและวัฒนธรรมทั้งของไทยและของนานาชาติ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินชีวิตและดำรงตนอยู่ในสังคมได้เป็นอย่างดี 2. หมวดวิชาเฉพาะที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตามวิชาพื้นฐานวิชาชีพและวิชาชีพที่จำเป็นและ 3. หมวดวิชาเลือกเสรีที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามที่ตนเองถนัดหรือสนใจ เมื่อสำเร็จการศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะเป็นการอธิบายถึงทักษะความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งกำหนดเป็นภาพกว้าง ๆ ถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดไรแลทและโลฮาน (Rylatt; & Lohan, 1995) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ ดังนี้

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

4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5. เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6. คำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

เทียน ทองแก้ว (2550) ได้อธิบาย องค์ประกอบของสมรรถนะหลักตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์มี 5 ส่วนคือ 1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น 2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น 5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

เตือนใจ คลประสิทธิ์ (2552) ได้แบ่ง สมรรถนะมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1. ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์การต้องการให้รู้หรือความสามารถทางสติปัญญาที่จำเป็นและต้องการสำหรับระบบหนึ่ง ๆ 2. ทักษะ (Skills) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ทำหรือปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในเรื่องที่ต้องการ และนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ 3. คุณลักษณะ (Attributes) คือเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาคือสิ่งที่องค์การต้องการให้คน“เป็น” อันค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมที่จะเป็นสิ่งที่ผลักดันในคนมีหรือแสดงพฤติกรรมที่องค์การต้องการหรือส่งเสริมความสำเร็จแก่บุคคลกลุ่มและองค์การด้วย

สรุปได้ว่า สมรรถนะประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร และสมรรถนะที่องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคลโดยต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของระดับสมรรถนะ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993) ได้กล่าวถึง การนำสมรรถนะ มากำหนดเป็นระดับสมรรถนะ เพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่ง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

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

2. มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริงและความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคน และโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรมความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงานแล้วนำมา กำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2-3 มิติ ตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on Client's Needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative to Help or Serve others)

3. ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะโดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวกพฤติกรรมเป็นกลางและพฤติกรรมทางลบแต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของสมรรถนะจะพิจารณารวมถึงความ ต้องการ จากที่กล่าวในข้างต้น องค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึง ลักษณะของปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการ ปฏิบัติงานที่ต้องการได้ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่าบุคคลากรยังขาดความสามารถด้านใด ซึ่งจะช่วยให้ช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง กล่าวคือ บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์กรเองก็ได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพ มากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

แพร์รี่ (Parry. 1996) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดองค์ประกอบ สมรรถนะไว้ ดังนี้

1. ควรระบุสมรรถนะในลักษณะกว้าง ๆ และมีความเป็นสากลที่จะเป็นสเกลที่จะ ทำให้ได้รับการยอมรับจากหลาย ๆ ฝ่ายแต่เงื่อนไขในการปฏิบัติของแต่ละกลุ่มอาจจะแตกต่างกันไป

2. หลีกเลี่ยงการระบุสมรรถนะที่ชัดแจ้งเฉพาะเจาะจงในบางสมรรถนะ เช่น ภูมิการศึกษา
3. การระบุสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้และวัดได้
4. สิ่งที่จะระบุควรจะเป็นจุดที่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริงและควรมีตัวอย่างอธิบายพฤติกรรม
5. ใช้ภาษาที่อ่านง่ายและเข้าใจง่ายในการระบุสมรรถนะ
6. ต้องเขียนสมรรถนะให้สั้นกระชับและได้ใจความ
7. การระบุถึงสมรรถนะที่มีความคล้ายคลึงกันให้แยกกันอย่างเด่นชัด
8. สมรรถนะควรเน้นการระบุถึงความต้องการในอนาคต เพื่อฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมรับสถานการณ์ทางอนาคต
9. ควรระบุให้สามารถมองย้อนไปถึงพฤติกรรมในการทำงานได้ คือ จากผลงานสู่พฤติกรรมและพฤติกรรมสู่สมรรถนะ
10. ควรระบุถึงระดับพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้มีความชัดเจน และยกตัวอย่างในพฤติกรรมที่คาดหวังประกอบและจะดีที่สุดหากสามารถอธิบายแยกระดับพฤติกรรมธรรมดากับสูงสุดได้
11. หลีกเลี่ยงสมรรถนะที่เป็นบุคลิกลักษณะนิสัยเพราะหลายคุณลักษณะของบุคลิกไม่สามารถปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรม
12. จัดสมรรถนะที่คล้ายกันให้เป็นกลุ่มเดียวกันสรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ความสามารถ/ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ในขณะนั้นๆ (Gap Analysis) หากพบว่า บุคลากรขาดความสามารถในด้านใดองค์การก็สามารถพัฒนาบุคลากร ในส่วนที่ขาดได้ตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

ประเภทของสมรรถนะ

พฤติกรรมหรือความสามารถเชิงสมรรถนะ สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภทคือ (Dick Grote, 2013)

1. ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) คือความสามารถที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนในองค์กรต้องแสดงออกมาให้บุคคลอื่นเห็น เช่น ทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องให้เป็นความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร

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

3. ความสามารถเชิงสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Job-Specific Competency) ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะและความสามารถที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ เช่น งานที่มีหน้าที่ในการชุดุระบายน้ำ การปฏิบัติงานโดยใช้รถแบ็กโฮการอ่านแบบก่อสร้าง

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป โดย

สุรัชย์ พรหมพันธุ์ (2554) กล่าวว่า องค์การมีการกำหนดสมรรถนะเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

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

แนวคิดสมรรถนะของบุคลากรของเครือซิเมนต์ไทย (2551) ได้แก่ กำหนดรูปแบบสมรรถนะของพนักงานโดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ด้าน 17 ตัวชี้วัดดังนี้

1. ด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่
 - ความใฝ่รู้ (Personal Mastery)
 - การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Perspective)
 - นวัตกรรมและแนวคิดสิ่งใหม่ๆ (Innovation)
 - ภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม (Team Leadership)
 - ความสามารถในการให้คำปรึกษา (Consulting Skill)
 - ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Oriented)
 - ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
 - ความสามารถด้านภาษา (Language Literacy)
2. ด้านสมรรถนะตามหน้าที่งานช่างเทคนิคอุตสาหกรรม (Functional Competency) ได้แก่
 - ความสามารถในวิชาชีพ (Technical Skill)
 - ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical Skill)

การแก้ปัญหา (Problem Solving)

การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

การมีส่วนร่วม (Participation)

ความอดทน (Tolerable)

การเคารพกฎระเบียบ (Following Rules and Regulation)

การตระหนักถึงความปลอดภัย (Safety Awareness)

คู่มือการประเมินสมรรถนะครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)

ได้กำหนดแนวทางการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเรื่องของการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ: กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาครูรายบุคคล โดยการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนนั้นครูผู้สอนจะเป็นผู้ทำการประเมินตนเอง โดยมีรายละเอียดของการประเมินสมรรถนะครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 การพัฒนาตนเอง
- 1.4 การทำงานเป็นทีม
- 1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ

คือ

- 2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 2.2 การพัฒนาผู้เรียน
- 2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน
- 2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 2.5 ภาวะผู้นำครู
- 2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

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

1. ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) บุคลากรทุกสายงานต้อง
มีเหมือนกันหมดทั้ง 5 ตัว

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

2. ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร (Managerial Competency) สำหรับ
ผู้ที่มีตำแหน่งในการบริหารงาน จำนวน 5 ตัว ดังนี้

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

3. ความสามารถเชิงสมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competency) สำหรับ
ลูกจ้างประจำ (รวมตำแหน่งเหมือนลูกจ้างประจำ) จำนวน 3 ตัว ดังนี้

- 3.1 ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ
- 3.2 ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ
- 3.3 ความสามารถในการประสานงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550: 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ ตามแหล่งที่มาเป็น 3
ประเภท คือ 1. สมรรถนะของบุคคล (Personal Competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของ
บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะ ของงาน (Job Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาท
นั้นๆ ต้องการ เพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝน
และพัฒนาได้ 3. สมรรถนะขององค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่เป็น
ลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2548: 54-55) ได้แบ่ง ประเภทของสมรรถนะเป็น 2 ประเภท
ได้แก่ 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นความสามารถในระดับแก่นขององค์กร
ความสามารถหลักนี้หากพิจารณาในบริบทที่ต่างกัน ก็อาจเป็นได้ทั้งความสามารถหลักขององค์กร
และความสามารถหลักของพนักงานในองค์กร 2. สมรรถนะพิเศษของบุคคล (Personal

บาสเกตบอล ต้องมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core competencies) และสมรรถนะเฉพาะ (Functional competencies) เพื่อให้ผู้ตัดสินกีฬา บาสเกตบอลปฏิบัติหน้าที่ในการตัดสินบรรลุเป้าหมายแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อหน้าที่

การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เป็น กระบวนการในการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นว่าได้ตามที่คาดหวังหรือจะมีความแตกต่างกันมาก น้อยเพียงใด ซึ่งวิธีการประเมินสมรรถนะนั้นมีหลากหลายวิธีการนักวิชาการและนักวิจัยแต่ละท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะวิธีการประเมินสมรรถนะ แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

1. วิธีทดสอบผลงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการ ทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่า ถ้า รูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัด ความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้งานใจของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบ ประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัด ทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงาน อะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบาง สถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ที่อาจจัดอยู่ ในกลุ่มนี้ด้วย

3. วิธีการประเมินตนเอง (Self-Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงาน เกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพแบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง วิธีการ ประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) และวิธีการประเมินตนเอง (Self-Reports) เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และ

ทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

จิตติพัฒน์ พิษนุธาพงศ์ (2549: 55) ได้กล่าวถึงการประเมินสมรรถนะว่า หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคล เปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ การประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้ ประเมินอย่างระบบมีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้เครื่องมือมีความเที่ยงและความเชื่อถือได้ในการประเมินสมรรถนะองค์กร จะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมความพร้อมและวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น

เทียน ทองแก้ว (2550) กล่าวถึง การประเมินสมรรถนะไว้ว่า ทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคคล ดังนี้ 1. ประวัติการทำงานของบุคคลว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล 2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ 2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ๆ 2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น 2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ 2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้ 2.5 360 degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาลูกค้าเพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ

บุญสืบ เทียมหยิน (2553: 20) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะเป็นการวัดความสามารถของบุคคลในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีหลากหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้ในการประเมิน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรที่จะนำไปใช้ประโยชน์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครการประเมินระบบสมรรถนะอาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชา จะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดและต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาข้อจำกัดคือ

ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาการประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมินมีการพูดคุยปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่ายประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกันทำให้ตกลงกันไม่ได้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง วิธีแก้ไข คือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกับการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

- A. ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
- B. ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- C. ปรึกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- D. คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
- E. ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเองผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริงหรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริงและมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปกับผู้บังคับบัญชาแนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐานขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปสมรรถนะร่วมกันนอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test: Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบแบบอัตนัย โดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบแบบทดสอบประเภทนี้

ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่าง ของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า

5. การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้างหลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6. ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ได้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนดและประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใดการใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณีที่มีผู้ได้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงานหรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

7. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบแบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

8. การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวดิ่งลงมาสำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาหรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

9. ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อ

ทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมากบางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริงหรือเกิดพฤติกรรมฮั้วซึ่งกันและกันเป็นต้น

10. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกต พฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา ทัศนศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยงและความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมินส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงใช้เวลามาก เป็นต้น สรุปได้ว่า การประเมินสมรรถนะเป็นการวัดความสามารถในการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ของบุคคล ซึ่งมีหลายวิธีในการประเมินขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นๆ ตามความเหมาะสม

ชูชัย สมितिไกร (2556) กล่าวว่า วิธีการหรือเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินสมรรถนะมีหลายวิธี สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographic Data) จะช่วยในการประเมินความรู้ ทักษะและความสามารถได้บ้างว่าบุคคลนั้นเคยปฏิบัติงานใดมาบ้าง

2. ระเบียนพนักงาน (Employee Record) เป็นการรวบรวมประวัติพนักงานรวมถึงคุณสมบัติบางประการซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างของพนักงานได้บ้าง องค์กรอาจรวมผลการปฏิบัติงานไว้ด้วย

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

3.1 ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ

3.2 พฤติกรรมนอกเนื้องาน (Contextual Performance) คือพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเช่นช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งการประเมินในลักษณะนี้จะมี ความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพมากกว่าแต่การประเมินสมรรถนะจากผลการปฏิบัติงานนี้ควรทำอย่าง ระมัดระวังเนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้นคือแรงจูงใจถึงแม้ว่าบุคลากรจะมี ความรู้ทักษะความสามารถแต่หากขาดแรงจูงใจก็อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดีได้

4. การสัมภาษณ์งาน (Interview) ทำให้ได้ข้อมูลมากพอสมควรแต่ต้องคำนึงถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความตรง (Validity) ของการสัมภาษณ์ด้วยเช่นประเภทการสัมภาษณ์ผู้ สัมภาษณ์เป็นต้น

5. Assessment Center เป็นการรวบรวมเทคนิคทางจิตวิทยาหลายอย่างเข้าด้วยกันจึงมักใช้ในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร

6. การทดลองจัดการแฟ้มงาน (in-basket Simulation) เป็นการจำลองสถานการณ์ในหน้าที่ของผู้จัดการโดยมีงานต่าง ๆ เสมือนงานจริงแล้วให้ตัดสินใจสั่งการตามความคิดเห็นวิธีนี้ใช้ในการประเมินสมรรถนะผู้บริหาร

7. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Inventory) ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์การแต่แบบทดสอบบุคลิกภาพมักมีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูงดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในการใช้

8. แบบทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence Test) และความถนัด (Aptitude Test) ซึ่งจะวัดเชาว์ปัญญาและความสามารถในด้านต่าง ๆ ของบุคคลซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความโดดเด่นไปคนละด้านดังนั้นจึงควรใช้บุคคลให้ตรงตามสมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่

9. การทดสอบความรู้ (Knowledge Test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเน้นการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้องค์การสามารถสร้างเองได้หากมีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นแต่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานของข้อสอบด้วย

10. การทดสอบการปฏิบัติงาน (Work Sample) เป็นการสุ่มตัวอย่างงานที่ตำแหน่งนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบมาให้บุคคลปฏิบัติมีข้อดีคือความตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างดีแต่ข้อจำกัดคือจะไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลเนื่องจากวัดเฉพาะสิ่งที่สามารถกระทำได้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยเฉพาะหากมีการเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติอยู่บุคคลนั้นอาจจะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้

11. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) เป็นการประเมินจากรอบด้านโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งเป้าหมายได้แก่จากผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาลูกค้า การประเมินตนเองเป็นต้นข้อดีคือทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างกันและครอบคลุม นอกจากนั้นการประเมิน 360 องศาจะมุ่งวัดการรับรู้ของผู้ประเมินต่อคุณลักษณะความเป็นบุคคลและกระบวนการหรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานได้ดีกว่าการประเมินผลผลิตและมีความยุติธรรมมากกว่าการประเมินจากแหล่งเดียว

12. การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในบางสถานการณ์การสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมนั้นผู้สังเกตหรือผู้ประเมินจะต้องกระทำด้วยความซื่อตรงและจะต้องมีความใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้แต่ละประเภทและเลือกใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานสมรรถนะของแต่ละงานหรือแต่ละวิชาชีพนั้นเป็นสิ่งที่มิได้กำหนด

ตายตัว ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์และความเหมาะสมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งอาจเป็นประเทศ จังหวัด หรือแม้แต่ชุมชนเล็ก ๆ ฉะนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความคิดเห็นของกลุ่มผู้ใช้นั้น ๆ เอง และ
การได้มาซึ่งสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่ง ๆ หรืองานหนึ่ง ๆ มีหลายวิธี แล้วแต่จะ
เลือกใช้ตามความเหมาะสมดังนี้ (นุชนารถ วศิวิศักดิ์, 2551)

1. การกำหนดโดยการวิเคราะห์งาน (Task Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและ
เป้าหมายของงาน ให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้แล้วแจกแจงในรายละเอียดของ
แต่ละงานให้เป็นระดับย่อยที่สุด การวิเคราะห์งานจะช่วยให้ในการกำหนดงานที่ต้องการจะให้เกิดแก่
ผู้ปฏิบัติในรายละเอียด

2. การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์สมรรถนะที่เป็นระบบ (Systemic Competency Analysis) หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบ
วิเคราะห์ตามปกติ ด้วยการจำแนกเนื้อหาของงานออกเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน

3. การกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ความเห็นหรือ
บอกเกี่ยวกับสมรรถนะที่จะเป็น

4. การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตามหลักทางทฤษฎีและตำราวิชาชีพ
สมิทธิไกร (2556) ได้ระบุว่าวิธีการประเมินสมรรถนะผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ตัดสินศักยภาพ
สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (Absolute Judgment Approach) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประเภทนี้มุ่งเน้นการพิจารณาการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรว่า สามารถกระทำได้ถึงเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้หรือไม่การ
ประเมินผลตามแนวทางนี้สามารถแบ่งออกเป็นวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1.1 วิธีการประเมินแบบกราฟิก (Graphic Rating Scales) เป็นวิธีการที่
เก่าแก่และได้รับความนิยมมากที่สุดหลักการสำคัญคือ การกำหนดมิติที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน
เช่นความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรอบรู้ในงานความอดทน
เป็นต้น และให้ผู้ประเมินพิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีคุณลักษณะดังกล่าวมากน้อยเพียงไรโดยการ
ให้คะแนนตามระบบที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจมีตั้งแต่ 3-7 ระดับ

1.2 วิธีการประเมินโดยใช้แบบประเมินรวมคะแนน (Summated Scale) เป็นแบบประเมินที่มีอายุเก่าแก่และนิยมใช้มากที่สุดแบบหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการสร้าง
ที่ไม่ซับซ้อนมากนัก สำหรับวิธีการประเมิน กระทำโดยการให้คะแนนแก่ผู้รับการประเมินทีละข้อ
จากนั้นจึงนำคะแนนทั้งหมดมารวมกันเป็นคะแนนเดียว

1.3 วิธีการประเมินโดยใช้แบบตรวจสอบชนิดถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklist) เป็นแบบประเมินซึ่งมีกำหนดค่าน้ำหนักให้แก่ข้อความแต่ละข้อโดยที่ผู้ประเมินจะไม่ทราบค่าน้ำหนักดังกล่าวในขณะที่ทำการประเมิน

1.4 วิธีการประเมินโดยใช้แบบบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) เป็นการจัดบันทึกเหตุการณ์สำคัญซึ่งบ่งชี้พฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน

1.5 วิธีการประเมินแบบบรรยาย (Essay Evaluation) เป็นการเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอย่างอิสระ โดยอาจมีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้บรรยายไว้อย่างกว้าง ๆ เช่น จุดเด่น จุดด้อย สิ่งที่ต้องการให้ปรับปรุง เป็นต้น

1.6 วิธีการประเมินแบบกำหนดค่าพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า BARS คือ วิธีการประเมินที่พัฒนามาจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญคือ ขั้นแรก วิเคราะห์งานด้วยวิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ จากนั้นนำข้อความบ่งชี้พฤติกรรมที่ดีและไม่ดีมาจัดแบ่งเป็นกลุ่ม และกำหนดชื่อมิติหรือคุณลักษณะของกลุ่มพฤติกรรมแต่ละกลุ่ม พร้อมทั้งให้คำนิยามของคุณลักษณะเหล่านั้น หลังจากนั้นจึงสร้างแบบประเมินสำหรับคุณลักษณะแต่ละมิติ โดยมีการกำหนดค่าพฤติกรรมแต่ละระดับ

1.7 วิธีการประเมินโดยใช้แบบสังเกตพฤติกรรม (Behavioral Observation Scales) หรือเรียกอย่างย่อ ๆ ว่า BOS คือ การประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่น่าปรารถนาในระดับที่มากน้อยเพียงไร โดยอาศัยแบบสังเกตพฤติกรรมที่ได้จัดทำไว้ล่วงหน้า การสร้างแบบประเมิน BOS มีขั้นตอนที่คล้ายคลึงกับการสร้างแบบประเมิน BARS แต่ต่างกันที่รูปแบบการให้คะแนน กล่าวคือ ผู้ประเมินโดยใช้แบบสังเกตพฤติกรรมจะประเมินพฤติกรรมการทำงานโดยการระบุว่า ผู้ปฏิบัติงานกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้บ่อยครั้งเพียงไร เช่น เกือบจะไม่เคยจนถึงเกือบจะตลอดเวลา เป็นต้น

1.8 วิธีการประเมินโดยใช้แบบบังคับเลือก (The Forced Choice Format) เป็นวิธีการที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อเพิ่มความถูกต้องและลดอคติในการประเมิน โดยผู้ประเมินจะต้องเลือกข้อความที่บรรยายพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการประเมินได้ใกล้เคียงที่สุดจำนวน 2 ข้อจากข้อความที่กำหนดไว้ 4 ข้อ

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Relative Judgment Approach) วิธีการนี้ไม่ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการเปรียบเทียบกับ

มาตรฐานการทำงานแต่ละเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรด้วยกันเองตามมิติที่กำหนดไว้ (Employee Comparison Systems) วิธีการประเมินแบบนี้ยังแบ่งออกเป็น 3 ชนิด ดังต่อไปนี้

2.1 การจัดลำดับ (Ranking) คือการจัดลำดับว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดทำงานได้ดีมากที่สุดจนถึงผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานได้คือน้อยที่สุดตามมิติต่าง ๆ โดยจะต้องเปรียบเทียบทีละมิติหรืออาจจัดลำดับโดยวิธีที่เรียกว่า การจัดลำดับแบบสลับ (Alternative Ranking) ซึ่งกระทำโดยการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและแย่ที่สุดออกมาก่อน จากนั้นก็เลือก ผู้ที่ปฏิบัติงานดีและแย่อันดับ ถัดลงมาจนกระทั่งถึงตำแหน่งตรงกลางของรายชื่อ

2.2 การเปรียบเทียบรายคู่ (Paired Comparisons) คือ วิธีการเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ในตำแหน่งงานเดียวกันทีละคน เพื่อตัดสินว่าผู้ใดมีการปฏิบัติงานที่ดีกว่ากัน จากนั้นจึงสรุปว่าผู้ใดเป็นผู้ที่ได้รับคะแนนสูงสุดจากการเปรียบเทียบนี้

2.3 การกระจายตามจำนวนที่กำหนด (Forced Distribution) การประเมินแบบนี้กำหนดให้ผู้ประเมินผลแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานออกเป็นระดับต่าง ๆ ตามรูปแบบการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) กล่าวคือ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดจำนวน ร้อยละ 10 ทำงานดีจำนวน ร้อยละ 20 ทำงานพอใช้ จำนวน ร้อยละ 40 ต้องปรับปรุงจำนวน ร้อยละ 20 และทำงานแย่มากจำนวน ร้อยละ 10

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเน้นผลลัพธ์ (Outcome-Oriented Approach) คือ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่มุ่งตรวจสอบว่าการทำงานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญตามแนวทางการประเมินผลแบบนี้ ดังนี้

3.1 วิธีการประเมินผลตามแนวคิดการจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ (Management-by-Objectives) หรือเรียกอย่างย่อว่า MBO คือ รูปแบบหนึ่งของกระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นประสิทธิผลหรือสิ่งที่พนักงานกระทำสำเร็จ โดยที่จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้ล่วงหน้า การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์จึงเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่แผนปฏิบัติการและการปฏิบัติที่แท้จริง

Dessler (1997) ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทางการมีดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale Method) เป็นเทคนิควิธีที่นิยมใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด แบบประเมินจะมีสเกลแสดงรายการคุณลักษณะ และช่วงของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนบุคลากรจะได้รับการจัดลำดับด้วยการให้

คะแนนที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงานในแต่ละคุณลักษณะเช่น คุณภาพงานปริมาณงานความ เชื่อถือได้ เป็นต้น

2. วิธีการจัดลำดับทางเลือก (Alternation Ranking Method) เป็นการจัดเรียงลำดับ บุคลากรที่ปฏิบัติงานจากดีที่สุดไปผู้ที่ปฏิบัติงานด้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์คุณลักษณะงานเฉพาะ อย่าง โดยการเขียนรายชื่อบุคลากรทุกคนที่จะให้ค่าคะแนนแล้วจัดเรียงลำดับบุคลากรจากผู้ที่ได้ คะแนนมากที่สุดไปผู้ที่ได้คะแนนน้อยที่สุด

3. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison Method) เป็นการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่บุคลากรแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุก ๆ คนในกลุ่มที่คุณลักษณะงานเปรียบเทียบกัน ได้และการประเมินบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยเป็นคู่ ๆ จากนั้นพิจารณา คุณลักษณะ บุคลากรแต่ละคนแล้วชี้ว่าคนใดดีกว่ากันในแต่ละคู่ในกลุ่ม

4. วิธีการกระจายความถี่ (Forced Distribution Method) เป็นการประเมินการ ทำงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดบุคลากรเป็นกลุ่ม โดยยึดเกณฑ์การ ปฏิบัติงานแล้วกระจายความถี่ในรูปโค้งปกติ การตัดสินใจการกระจายบุคลากรมี ดังนี้

- 4.1 มีผลการ ปฏิบัติงานในระดับสูงให้ ร้อยละ 15
- 4.2 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ให้ร้อยละ 20
- 4.3 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ให้ร้อยละ 30
- 4.4 มีผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ ให้ร้อยละ 20
- 4.5 มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ให้ร้อยละ 15

5. วิธีการประเมิน โดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) เป็นการประเมินการทำงานที่ให้ผู้ประเมินรายงานเหตุการณ์ที่จะอธิบายพฤติกรรมการทำงาน ข้อความที่รายงานถือว่าเป็นเหตุการณ์สำคัญที่จะใช้เป็นตัวอย่างการทำงานที่ดีหรือไม่ดีในการให้ คะแนนบุคคล หัวหน้างานจะต้องบันทึกประจำวันเหตุการณ์พฤติกรรมการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและทุก 6 เดือนจะมาประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานที่ดีและ ไม่ดีโดยใช้เหตุการณ์สำคัญเป็นตัวอย่าง

6. แบบการบรรยาย (Narrative Forms) เป็นการประเมินโดยการเขียนบรรยาย การ ปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อประเมินบุคลากรขององค์กรในด้านมาตรฐาน ความก้าวหน้า และการ พัฒนางานการวิเคราะห์และวางแผนปรับปรุงการประเมินผล เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด ในขั้นสุดท้ายจะต้องสรุปและอภิปรายผลถึงการ ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนโดยมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละบุคคล

7. สเกลการจัดลำดับพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales) เป็นวิธีการประเมินโดยการรวมข้อดีของแบบเรียงความบรรยายและแบบใช้เหตุการณ์สำคัญและการจัดลำดับด้วยการกำหนดสเกลประมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดี หรือ ไม่ดี พร้อมกับประเมินพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 7.1 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ
- 7.2 พัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ
- 7.3 กำหนดเหตุการณ์ใหม่
- 7.4 กำหนดสเกลของเหตุการณ์
- 7.5 พัฒนาเครื่องมือ

8. วิธีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Object Method) เป็น การกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน โดยบุคลากรกำหนดแผนปฏิบัติโดยระบุถึงวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ มีการยินยอมให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนการวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแก้ไขวัตถุประสงค์ได้เมื่อจำเป็นรวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่สำหรับอนาคตวิธีการดังกล่าว มี 6 ขั้นตอน คือ

- 8.1 กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set the Organization Goals)
- 8.2 กำหนดเป้าหมายของแผนก (Set Departmental Goals)
- 8.3 อภิปรายเป้าหมายของแผนก (Discuss Department Goals)
- 8.4 กำหนดขอบเขตและผลที่คาดหวัง (Define Expected Results /Set the Individual Goals)
- 8.5 ทบทวนผลการปฏิบัติ: การวัดผลสัมฤทธิ์ (Reviews Performance: Measurement the Results)

8.6 จัดให้มีการแนะนำคำติชมย้อนกลับ (Provide Feedback) Carrell, Kuzmits; & Elbert (1992) ได้แบ่งรูปแบบของการประเมินผลออกเป็น 6 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบวิธีการประเมินแบบมาตราส่วนซึ่งแบ่งออกเป็นวิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Scales) และวิธีการประเมินแบบไม่ใช้กราฟ (Non-Graphic Scales)
2. รูปแบบวิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (Comparative Methods) แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ แบบการจัดอันดับ (Ranking) แบบวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution) แบบจับคู่เพื่อเปรียบเทียบ (Paired Comparison)

3. รูปแบบวิธีการประเมินโดยเน้นเหตุการณ์วิกฤต แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ รายงานประจำปี (Annual Review) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)

4. รูปแบบวิธีการประเมินแบบเขียนคำบรรยาย (Essay)

5. รูปแบบวิธีการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก (Management by Objectives - MBO)

6. รูปแบบวิธีผสมผสาน (Combination Methods) เป็นการใช้วิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธีอยู่ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในใบเดียวกัน เช่น บริษัทเคนดักกี (Kentucky Fried Chicken) ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับคือ ดีเลิศ พอใจ ไม่พึงพอใจ และให้เขียนคำบรรยายสั้น ๆ ลงในหัวข้อทุกหัวข้อของการประเมิน

Scarpello, Ledvinka; & Bergman (1995) ได้กล่าวว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Evaluation against Common Performance Standards) เป็นการประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ร่วมกัน หรือบางครั้งเรียกว่า การประเมินแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ซึ่งนิยมใช้กันมากมี 4 วิธี คือ

- 1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน
- 1.2 การใช้มาตราส่วนมาตรฐาน (Mixed Standards Scale)
- 1.3 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ
- 1.4 วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมเป็นสำคัญ

2. การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal Oriented) แบ่งออกเป็น

- 2.1 การประเมินโดยยึดผลงานเป็นหลัก (Results Oriented)
- 2.2 การประเมินโดยยึดผลผลิตเป็นหลัก (Output Oriented)

บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ

บทบาทของผู้ประเมิน คือ การพิจารณาหลักฐานของผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ทักษะสามารถพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ประเมินจึงมีบทบาทสำคัญและต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ที่ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินสมรรถนะจึงจำเป็นต้องตอบคำถามต่าง ๆ ดังนี้

1. จะทราบได้อย่างไรว่าสมรรถนะมีอะไรบ้างและหมายถึงอะไร
2. หลักฐานเหล่านี้มีแหล่งที่มา มาจากไหน ที่ใดบ้าง
3. จะเลือกวิธีการประเมินที่ถูกต้องและเหมาะสมได้อย่างไร

การประเมินสมรรถนะให้ได้ผลเที่ยงตรง โดยไม่มีอคตินั้นเป็นประเด็นที่สำคัญมาก โดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการสังเกตพฤติกรรมการทำงานอย่างใกล้ชิดแล้วทำการประเมินต้องอาศัยการตัดสินใจและดุลยพินิจของผู้ประเมินอยู่มากอย่างไรก็ดีการประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วยแบบทดสอบวัดความรู้ความสามารถได้ วิธีการประเมินสมรรถนะได้เที่ยงตรงจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น การมีโอกาสในการทำงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ การมีความตั้งใจที่จะประเมินด้วยความเที่ยงตรง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการสังเกตให้ชัดเจนและที่สำคัญการประเมินจะได้รับการยอมรับมากขึ้น ถ้าทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสสื่อสารกันอย่างเปิดเผยถึงพฤติกรรมเป้าหมายที่ผู้ประเมินต้องการและหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ การประเมินแบบเปิดเผยกับผู้ถูกประเมินเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ดังนั้นคุณภาพของการประเมินขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ประเมิน ความรู้ความเข้าใจในหลักการของการประเมิน ผู้ประเมินที่มีทักษะในด้านการประเมินจะสามารถรับเอาแนวทางประเมินที่สร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินรายบุคคล ดังนั้นแต่ละคนที่ถูกประเมินจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจึงจำเป็นต้องหาแนวทางที่หลากหลายและเหมาะสมมาประยุกต์ใช้ด้วยกันเพื่อเป็นแนวทางที่มีความยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ในหลายๆ รูปแบบเพื่อรับมือกับการประเมินสมรรถนะที่หลากหลายเหล่านั้นผู้ประเมินสมรรถนะ ควรเป็นผู้ที่มีการติดต่อกับผู้รับการประเมินอยู่เป็นประจำและมีโอกาสสังเกตและติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริง ภายใต้อสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ตามบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมินสามารถสรุปได้ ดังนี้ (วีรวัธ มาฆะศิรินันท์และวุฒิพงษ์ศลาสุโรดม, 2547)

1. ผู้ประเมินควรจะเป็นหัวหน้างานในสายปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการสังเกตการปฏิบัติงานตามที่เป็นอยู่ในสถานที่ทำงานจริง
2. ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจตามหลักฐานของผลการปฏิบัติงาน และมั่นใจด้วยว่าประเภทและคุณภาพของหลักฐานมีความถูกต้องและเพียงพอตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินหลายๆ แบบแต่รูปแบบหลักๆ ของการประเมินจะต้องเป็นการสังเกตผลการปฏิบัติงาน โดยมีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอและมีการระบุถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในระหว่างช่วงของการประเมินนั้นๆ ด้วย

4. ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการบันทึกผลการประเมินรายละเอียดของหลักฐานและผลการตัดสินจะต้องถูกบันทึกไว้ในประวัติของการประเมิน

ประโยชน์ของสมรรถนะ

(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ระบุว่าสมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรมีประโยชน์ต่อทั้งตัวผู้ปฏิบัติงาน องค์กร และหน่วยงาน รวมถึงระบบการบริหารจัดการงานบุคคล ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีคุณลักษณะดีทั้งทางด้านความรู้ ด้านทักษะและความสามารถตลอดจนการแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ของตนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในด้านใดอีกทั้งยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

2. สามารถใช้ประโยชน์จากการประเมินในการฝึกอบรมและพัฒนาแก่บุคลากรในองค์กรและหน่วยงาน

3. ช่วยสนับสนุนให้การประเมินตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุตามเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวชี้วัดได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะในด้านใดบ้าง

4. เพื่อป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว

5. ช่วยทำให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนสามารถปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับตัวชี้วัดผลงานที่องค์กรกำหนด ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆอีกทั้งในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาระบบใหม่ และการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2552-2556 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะมีเป้าหมายให้ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็นและคุ้มค่า ซึ่งการ

กำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำประโยชน์ได้ ซึ่ง สุจิตรา ชนนันท์ (2552) ได้อธิบายไว้ดังนี้

ประโยชน์ในระดับพนักงาน (ผู้ถูกประเมิน) ประกอบด้วย

1. สร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ คุณค่าและศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ
2. ช่วยทำให้ทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่ จะสามารถเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาชีพใหม่
3. เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการถ่ายโอนทักษะและฝึกฝนทักษะที่ต้องการของตลาด
4. แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพ
5. มีการทบทวนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ซึ่งถือเป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐานขององค์การประโยชน์ในระดับองค์การประกอบด้วย
 1. ช่วยในการจัดสมรรถนะที่มีอยู่เดิมกับสมรรถนะที่ต้องการให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง
 2. ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิผลของการรับสมัครพนักงานด้วยการใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครแต่ละคนมีอยู่
 3. ช่วยให้องค์การสามารถให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะที่เป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน
 4. เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมตามความจำเป็นขององค์การ
 5. สร้างความเชื่อมั่นแก่องค์การในการตัดสินใจในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะแก่พนักงานอย่างแท้จริง
 6. ช่วยในการประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ทำให้มีความเชื่อมั่นและเกิดความสอดคล้องอย่างแท้จริง
 7. เกิดความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารในเรื่องทักษะและความรู้ของพนักงาน
 8. ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น โดยการใช้วิธีกำหนดสมรรถนะที่ต้องการไปยังผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยตรงคุณภาพของเครื่องมือประเมินเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัด คือ

ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดในสิ่งที่ต้องการวัดให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ตรงประเด็นมากที่สุด ความเชื่อมั่น หมายถึง ผลของสิ่งที่ต้องการวัด ถ้าวัดซ้ำๆ ควรจะอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกครั้ง ความเที่ยงตรงของการวัดขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวัดเป็นสำคัญ และการวัดที่เริ่มต้น จากการเขียนพฤติกรรมที่ชัดเจนยังไม่เพียงพอที่จะบอกความเที่ยงตรงได้ แต่การใช้วิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลร่วมด้วยจะช่วยให้แปลผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้น การสร้างเครื่องมือจึงต้องมีทั้งความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น

การประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ส่วนใหญ่เป็นการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหา เป็นจุดเริ่มต้นในการวัด ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หมายถึง การเลือกคำถามที่สามารถใช้เป็นดัชนีที่ดีได้ ไม่ต้องทดสอบทางสถิติ เพียงแต่เชื่อว่า คำถามที่สร้างขึ้นมานั้นเป็นตัวแทนของคำถามทั้งหมดได้ (Universal of Question) วิธีที่นิยมในการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่ามีความชัดเจนและเป็นไปได้ หรือไม่ที่จะใช้เป็นแบบประเมิน นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบความชัดเจนเชิงภาษา (Formal Test of Linguistic) การตรวจสอบความเที่ยงตรงสามารถวิเคราะห์ห่อออกมาเป็นตัวเลขได้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม (อรพินทร์ ชูชม, 2542)

สำหรับการประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือ นั้น ความเชื่อมั่น หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลที่ได้จากการวัด เมื่อมีการกระทำซ้ำๆ การหาความเชื่อมั่นมีหลายวิธีได้แก่ วิธีการสอบซ้ำ วิธีการใช้เครื่องมือวัดที่ถ่วงน้ำหนักหาความเชื่อมั่นแบบคงที่ภายในวิธีการแบ่งครึ่ง

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ สมรรถนะเป็นบุคลิกที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลที่สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานและสัมพันธ์กับความรู้ (คือ สิ่งที่ต้องรู้ต้องการให้รู้เป็นข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา หรือ การศึกษาดด้วยตนเอง) ทักษะ (คือ สิ่งที่ต้องรู้ต้องการให้ทำผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำ โดยต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดความชำนาญ) และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (คือ สิ่งที่ต้องรู้ต้องการให้เป็น) กล่าวได้ว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานดีอาจไม่ใช่ผู้ที่เรียนดีเพราะการวัดความเชี่ยวชาญทางวิชาการหรือ IQ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานหรือความสำเร็จแต่ต้องวัดจากผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ทำทั้งตนเองและส่วนรวม ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านปัญญา คือ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่เข้าใจข้อมูลที่มีอยู่อย่างหลากหลายในการวิเคราะห์แยกแยะและตีความหมายได้อย่างสร้างสรรค์
2. สมรรถนะด้านความรู้ คือการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องในการพัฒนาตนเองที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

3. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภายในทีมงานมีการเจรจาความร่วมมือ

4. สมรรถนะด้านการสื่อสารสามารถนำข้อมูลและตอบคำถามด้วยการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้

5. สมรรถนะด้านจริยธรรมในการประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม นอกจากนี้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดสมรรถนะการเรียนรู้ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ไม่ใช่เพียงเรียนรู้แต่ในห้องเรียน เอาประสบการณ์ที่สั่งสมมาทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการกระทำการเรียนรู้ที่ดียังต้องเกิดจากความสนใจที่อยู่ภายในตัวบุคคลไม่ใช่มาจากการบังคับภายนอกที่ต้องการให้เรียนเพราะการเรียนรู้เป็นกิจกรรมทางสังคมที่เน้นการมีส่วนร่วมและต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยความอดทนและพยายามถ่ายทอดให้เกิดความชำนาญ

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัด

ความเป็นมาของตัวชี้วัด

มนุษย์ใช้ตัวชี้วัดมาตั้งแต่ดึกดำบรรพ์ โดยเฉพาะตัวชี้วัดทางกายภาพในเชิงคุณลักษณะ เช่น ความร้อน ความไกล ความหนัก เป็นต้น ต่อมาตัวชี้วัดเชิงคุณลักษณะจำนวนมากได้รับการกำหนดให้เป็นเชิงปริมาณที่ได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากล เช่น องศาเซลเซียส กิโลเมตร กิโลกรัม เป็นต้น การวัดลักษณะหนึ่งอาจมีตัวชี้วัดได้มากกว่าหนึ่ง เช่น องศาเซลเซียส และ ฟาเรนไฮต์ กิโลเมตรและไมล์ กิโลกรัมและปอนด์ เป็นต้น ซึ่งสามารถเปรียบเทียบค่าระหว่างกันได้อย่างเป็นมาตรฐานสากล ต่อมาตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจในเชิงคุณลักษณะ เช่น ความรวย ความสูญเสียในทรัพย์สิน ได้ถูกกำหนดเป็นมูลค่าทางการเงิน ตัวชี้วัดที่มีหน่วยวัดเชิงปริมาณอาจให้กันในระยะ เวลาสั้นหรือยาวได้ เช่น หน่วยวัดที่เป็นกิบหรือสอกไม่ได้รับการใช้ทั่วไป แต่หน่วยวัดที่เป็นว่าและเป็นไรได้รับการใช้เป็นมาตรวัดเนื้อที่ในบางประเทศและสามารถปรับค่าเป็นเคอร์และตารางเมตรได้ ตั้งแต่ปี 1960 นักวางแผนและนักบริหารซึ่งได้แนวความคิดการบริหารจัดการโดย เน้นจุดหมายปลายทาง (Management By Objective) ได้พัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการดำเนินงานของโครงการ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) เพื่อ วัด ประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตภาพ (Productivity) ด้วยตัวชี้วัดซึ่งมีค่าเป็นอัตราส่วน (Ratio) และสัดส่วน (Proportion) ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ ปริมาณผลผลิตภายในช่วงเวลาที่กำหนดและยังคงเป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) มาจนกระทั่งปัจจุบันนี้ (อ้างอิง: สำนักเลขาธิการ

คณะรัฐมนตรี. คู่มือการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับแก้ไขปรับปรุงครั้งที่ 1 ปี พ.ศ. 2544)

ความหมายตัวชี้วัด

คำว่า “Indicator” ในภาษาไทยมีการใช้คำอย่างหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวชี้้นำ ดัชนี เครื่องชี้วัด และตัวบ่งชี้ เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติหรือเครื่องชี้สถานะ บางอย่าง เพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์ หรือภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับ ปัจจัยการผลิตกระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ใน ที่นี้ขอใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” ซึ่งเป็นคำกลางๆ สำหรับสื่อความหมายถึง “Indicator” มีผู้ให้คำนิยามของ “ตัวชี้วัด ” กันอย่างหลากหลาย ขอยกตัวอย่างเป็นแนวทางของความหมายของตัวชี้วัด ดังนี้

พจนานุกรมของภาษาอังกฤษ (The American Heritage Dictionary, 1972) ได้ให้นิยาม ตัวชี้วัดว่า หมายถึง ข้อความที่ใช้บ่งบอกหรือเครื่องมือที่ใช้ติดตามการดำเนินงานหรือสถานะของ ระบบ

Oxford Dictionary (1981) ได้ให้ความหมาย ตัวชี้วัดว่า หมายถึง สิ่งที่ใช้ชี้หรือบอก ทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง

จอห์น สโตน (1981) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรหรือตัวประกอบ (Factor) ที่ใช้ วัดเพื่อให้ได้คุณค่าหรือคุณลักษณะซึ่งบ่งบอกสถานภาพของลักษณะหรือผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

เมธี ครองแก้ว (2540) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าเป็นเครื่องมือบอกทิศทางว่า การพัฒนาหรือการดำเนินกิจกรรมที่เป็นนโยบายสาธารณะของรัฐในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดใดบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการดูสัมฤทธิ์ผลของงานหรือระบุมูลสำเร็จของ งาน

สำนักงาน ก.พ. ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัด หรือ Key Performance Indicators เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้อง สื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการ กำหนด ติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรช และคณะ (2541) ได้ให้ความหมาย ตัวชี้วัดว่า หมายถึง ตัวแปร ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดความเปลี่ยนแปลงหรือใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะ การดำเนินงานเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์มาตรฐานสามารถใช้วัดความสำเร็จหรือผลการ ดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการระบุปัญหาการวางแผนและการประเมินผล ใช้

ประเมินวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าบรรลุความสำเร็จเพียงใด ตัวชี้วัดมิได้เป็นเป้าหมายของการพัฒนาเป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบความสำเร็จว่าผลเป็นอย่างไร

จิตรม ศิริรัตนบัลล์ และคณะ(2543) ได้ให้ความหมายตัวชี้วัดว่า หมายถึง เครื่องมือในการวัดหรือประเมินคุณภาพวิธีหนึ่ง สามารถเป็นเครื่องมือประเมินได้ทั้งผลลัพธ์ กระบวนการที่ให้การดูแลและกระบวนการย่อยๆ หรือผลลัพธ์ย่อยๆที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการหลัก อาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการในการประเมินคุณภาพที่จุดใดจุดหนึ่งของการเชื่อมโยงกระบวนการของการให้บริการกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ศราวุธ ยังเจริญยืนยง (2559) พจนานุกรมของภาษาอังกฤษ (The American Heritage Dictionary ,1972) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าลักษณะสำคัญที่สังเกตได้ที่ใช้บ่งบอก หรือเครื่องมือที่ใช้ติดตามงานสถานภาพของการดำเนินงานของแต่ละระบบตามมาตรฐานหรือองค์ประกอบของเกณฑ์ที่ต้องการจะวัด

เมธี กรองแก้ว (2540) Oxford Dictionary (1981) (Dvies Peter, 1979 อ้างถึงใน โชคชัย สิริพนมณี, 2540) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าสิ่งที่ใช้ชี้เครื่องมือบอกทิศทางว่าที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง การพัฒนาหรือการดำเนินกิจกรรมที่เป็นนโยบายสาธารณะของรัฐในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดใด บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการคุณสมบัติผลของงานหรือระบุผลสำเร็จของงานที่ใช้ในการติดตามการดำเนินงานหรือสถานะของระบบ

พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรช และคณะ (2541) ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี (2550) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่า ตัวแปรที่นักวิจัยนำเอาตัวชี้วัดของภาพสร้างกำหนดขึ้นเพื่อชี้วัดความเปลี่ยนแปลงหรือใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกันหลาย ๆ ตัวมารวมเข้าด้วยกันเพื่อทำเป็นคะแนน เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์มาตรฐาน สามารถชี้วัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการระบุปัญหาการวางแผน และการประเมินผลใช้ประเมินวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าบรรลุความสำเร็จเพียงใด ตัวชี้วัดมิได้เป็นเป้าหมายของการพัฒนาเป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบความสำเร็จว่าผลเป็นอย่างไร

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541) Jame N. Johnstone (1981) ตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศที่ปริมาณเชิงสัมพันธ์บ่งบอกสภาพการณ์หรือสถานะอย่างใดอย่างหนึ่งเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ โดยไม่จำเป็นต้องบอกสถานะที่เจาะจงหรือชัดเจนแต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้าง ๆ ให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ซึ่งสารสนเทศดังกล่าวอยู่ในรูปของค่าที่สังเกตได้เป็นตัวเลข ข้อความ องค์ประกอบ ตัวแปร หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่งโดยการนำตัวแปร หรือข้อเท็จจริงสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิด

วันเพ็ญ ผ่องกาย (2550) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราน่าสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม

สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. (2550) ได้นิยามของคำว่า ตัวชี้วัด (Indicators) หมายถึง เครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกิจกรรมหรือ กระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่าง ๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล บางครั้งเรียกว่า “เครื่องชี้” หรือ “เครื่องชี้วัด”

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2552) (Oxford dictionary, Webster's dictionary อ้างถึงใน Johnstone Jamas N, 1981) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าเป็นสารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนที่มุ่งหวังในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานเป็นสิ่งที่ชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ค่อนข้างแม่นยำไม่มากนัก

การคัดเลือกกลุ่มตัวแปรเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัดเริ่มจากการระบุหรืออธิบายคุณลักษณะของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎีหรือจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ตัวแปรหลักที่สำคัญจึงควรหลีกเลี่ยงตัวแปรจำนวนมาก เพราะทำให้มันโน้ตัสของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อน และยากในการแปลความหมาย ดังนั้น โดยทั่วไปแล้ว ถ้ามีตัวแปร 2 ตัวขึ้นไปแสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูงจะไม่นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด เพราะผลที่ได้อาจจะมีความคลาดเคลื่อนและยังเป็นการไม่ประหยัด อีกทั้งจะนำตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ภายในต่ำแต่มีแนวโน้มว่าสามารถอธิบายสภาพการณ์หรือคุณลักษณะที่มุ่งศึกษาได้ในระดับสูงแทน

(อนุ วัติ ภูณ แก้ว, 2556) สอดคล้องกับ Schumacker and Lomax (2004) การคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีจำนวนมากเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัดตัวแทน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎีหรือจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเริ่มจากการนำตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัวชี้วัดมาสรุปหาตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษาเพียงจำนวน 3 ตัวชี้วัด แล้วนำมาหาความสอดคล้อง เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่สำคัญและหลีกเลี่ยงตัวชี้วัดจำนวนมากการพัฒนาเกณฑ์และตัวชี้วัดควรตระหนักถึงความเที่ยงและความตรงเป็นสำคัญ เพื่อให้การประเมินสิ่งนั้น ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ต้องให้ความระมัดระวังต่อประเด็นที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัดว่าจะต้องมีความสมเหตุสมผลประเด็นใดที่ไม่มีความสมเหตุสมผลก็ต้องทิ้งไปรวมถึงการถ่วงน้ำหนักหรือไม่ถ่วงน้ำหนัก ถ้ามีเหตุผลทางทฤษฎีที่ดีก็ต้องถ่วงน้ำหนักให้แต่ละตัวชี้วัดหรือเกณฑ์น้ำหนักมีความแตกต่างกัน สุวิมล ว่องวานิช (2548)

ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี (2550)

1. ให้สารสนเทศกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องละเอียดแต่ถูกต้องแม่นยำ
2. เป็นตัวแปรรวมสร้างการรวมตัวแปรย่อยประกอบกันเป็นภาพกว้าง ๆ
3. ค่าของตัวชี้วัดแสดงปริมาณและการแปลความหมายซึ่งเทียบกับเกณฑ์/มาตรฐานที่กำหนดขึ้น
4. ให้สารสนเทศ ณ จุดเวลา/ช่วงเวลาเฉพาะสามารถแสดงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้
5. เป็นหน่วยพื้นฐาน (basic units) สำหรับการพัฒนาทฤษฎีซึ่งมีความสำคัญยิ่งสำหรับศาสตร์ทุกสาขา

ตัวชี้วัด คือ ข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัด หรือตัวชี้บอก ถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร (อ้างอิง: เอกสารประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยนเรศวรพะเยา)

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

ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของ ระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือ สภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม(อ้างอิง : http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis_history.htm)

ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัดหรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร เป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อประสิทธิภาพใน กระบวนการตัดสินใจ และการคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคต (อ้างอิง : http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis_history.htm)

ความสำคัญของตัวชี้วัด

ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนก็ตามผู้ที่รับผิดชอบในฐานะผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ

เพื่อให้กิจกรรมเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการติดตาม ประเมินผลก็คือ “ตัวชี้วัด” การบริหารงานที่ไม่มีการติดตามหรือขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจนย่อมไม่เป็นผลดีต่อ องค์กร เพราะทำให้ไม่ทราบได้ว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปนั้นมีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด สำเร็จหรือไม่ สำเร็จเพราะเหตุใดที่มากลุ่มค่าหรือประชาชนขอรับบริการพอใจหรือไม่

ในหลายกรณีการมีตัวชี้วัดที่ถูกต้องชัดเจนจะสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ผู้ที่ควบคุมดูแลกิจกรรมเหล่านั้นจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาก็จะเกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์หรือแม้ว่าเหตุการณ์จะสิ้นสุดแล้วก็ตาม ผลการประเมินตัวชี้วัดที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการ ปฏิบัติงานในอนาคตเพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจุบันการบริหารองค์กรสมัยใหม่ได้มีการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงานกันมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องมีตัวชี้วัดประกอบการดำเนินงาน เช่น การใช้กระบวนการเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) โดยการเปรียบเทียบวิธีการที่องค์กรของเราปฏิบัติอยู่กับวิธีการที่ได้ชื่อว่าเป็นวิธปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรอื่นโดยใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิธีการปฏิบัติของเราให้ดีเท่ากับหรือดีกว่าองค์กรที่เราใช้เปรียบเทียบหรือการใช้เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ที่มีตัวชี้วัดที่สำคัญครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล ทั้งด้านการเงินด้านลูกค้าด้านกระบวนการภายในด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร มาเป็นเครื่องมือในการ ประเมินผลองค์กร แทนที่จะใช้เฉพาะตัวชี้วัดผลตอบแทนทางการเงินอย่างเดียว ในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดค่อนข้างมาก โดยได้มีการนำตัวชี้วัดที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ผลสำเร็จ) หลัก (Key Performance Indicators : KPI) มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงาน และใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาในการจัดสรรเงินรางวัล (Bonus) แก่ข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการต่าง ๆ โดยคาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลตอบแทนที่เป็นธรรม (อ้างอิง : แนวทางการสร้างตัวชี้วัด, สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. หน้า 3-4)

(อนุวัติ ภูณแก้ว, 2556) สอดคล้องกับ Schumacker and Lomax (2004) การคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีจำนวนมากเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัดตัวแทน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎี หรือจาก

หลักการสร้างตัวชี้วัดและการกำหนดตัวชี้วัด

การคัดเลือกองค์ประกอบของตัวแปร หรือกลุ่มตัวแปร (Component Variables) การคัดเลือกกลุ่มตัวแปรเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัด เริ่มจากการระบุหรืออธิบายคุณลักษณะของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎี หรือจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ตัวแปรหลักที่สำคัญ จึงควรหลีกเลี่ยงตัวแปรจำนวนมาก เพราะทำให้มีโน้ตส่นของสิ่งที่มุ่งศึกษา มีความซับซ้อน และยากในการแปลความหมาย ดังนั้นโดยทั่วไปแล้ว ถ้ามีตัวแปร 2 ตัว ขึ้นไปแสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูง จะไม่นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด เพราะผลที่ได้อาจจะมีความคลาดเคลื่อน และยังเป็นกำรไม่ประหยัด อีกทั้งจะนำตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ภายในต่ำ แต่มีแนวโน้มว่าสามารถอธิบายสภาพการณ์ หรือคุณลักษณะที่มุ่งศึกษาได้ในระดับสูงแทน

(อนุวัติ คุณแก้ว, 2556) สอดคล้องกับ Schumacker and Lomax (2004) การคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีจำนวนมากเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัดตัวแทน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎี หรือจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเริ่มจากการนำตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัวชี้วัด

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

1. ให้สารสนเทศกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องละเอียด แต่ถูกต้องแม่นยำ
2. เป็นตัวแปรรวมสร้างการรวมตัวแปรย่อยประกอบกันเป็นภาพกว้าง ๆ
3. ค่าของตัวชี้วัดแสดงปริมาณและการแปลความหมายซึ่งเทียบกับเกณฑ์/มาตรฐานที่กำหนดขึ้น
4. ให้สารสนเทศ ณ จุดเวลา/ช่วงเวลาเฉพาะ สามารถแสดงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้
5. เป็นหน่วยพื้นฐาน (basic units) สำหรับการพัฒนาดทฤษฎีซึ่งมีความสำคัญยิ่งสำหรับศาสตร์ทุกสาขา

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วิธีการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดควรคำนึงถึงการกำรหนดนิยามของตัวชี้วัด การคัดเลือกตัวชี้วัดที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่ต้องการศึกษา การสังเคราะห์ตัวชี้วัดต่าง ๆ เข้าด้วยกันและการกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด

ประเภทของตัวชี้วัด

1. แบ่งตามทฤษฎีระบบ

- 1.1 ตัวชี้วัดด้านปัจจัย (input indicator)
- 1.2 ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ (process indicator)
- 1.3 ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (output indicator)

2. แบ่งตามลักษณะค่าของตัวชี้วัด

- 2.1 ตัวชี้วัดสัมบูรณ์ (absolute indicator)
- 2.2 ตัวชี้วัดสัมพัทธ์ (relative indicator)

1. ตัวชี้วัดโดยทั่วไป มี 2 ประเภท

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

2. ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผล เป็นเช่นใดนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ 2.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มี ลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน 2.2 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวน ได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมินโดยคะแนนสูง หมายถึง พึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำ หมายถึง พึงพอใจน้อย ทั้งนี้คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลรวมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม

นางลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ (2551) ได้สังเคราะห์ประเภทของตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดแยกประเภทสรุปได้ 8 แบบ ดังนี้

1. การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ สามารถแบ่งตัวบ่งชี้ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (input indicators) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (process indicators) และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (output indicators) ซึ่งรวมถึงด้านผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบด้วย

2. การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ ในการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ต้องมีการให้นิยามตัวบ่งชี้ ลักษณะการให้นิยามที่แตกต่างกันทำให้นักวิชาการแบ่งประเภทตัวบ่งชี้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (subjective indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวม ๆ ยังไม่ชัดเจน ใช้ในการศึกษาเฉพาะเรื่องการนิยามตัวบ่งชี้แบบอัตนัยนี้มีส่วนที่นักวิชาการต้องใช้วิจารณญาณพิจารณาตัดสินใจ และตัวบ่งชี้แบบปรนัย (objective indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการให้นิยามไว้ชัดเจน และไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจารณญาณของนักวิชาการแต่อย่างใด ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมิน การติดตาม และการเปรียบเทียบระบบระหว่างประเทศ

3. การจัดแยกประเภทตามวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การศึกษาแบ่งตามวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทน ตัวแปรอื่นๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ ตัวบ่งชี้แยกย่อย (disaggregative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ย่อยที่แต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน และบ่งชี้ลักษณะ หรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งหมด และตัวบ่งชี้อรวม หรือตัวบ่งชี้ประกอบ (composite indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวบ่งชี้ย่อยหลายตัวเข้าด้วยกัน โดยให้น้ำหนักความสำคัญตามที่แท้จริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยง และความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงาน การกำกับ ติดตามดูแล และการประเมินผลการดำเนินงาน และเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน

4. การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวบ่งชี้ย่อยที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้อรวม ตัวบ่งชี้ย่อยที่นำมาสร้างตัวบ่งชี้อรวม มีลักษณะแตกต่างกันแบ่งได้หลายประเภทตามเกณฑ์ในการแบ่ง ดังนั้นการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้จึงแบ่งได้หลายวิธีตามลักษณะการแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ย่อย ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะการจัดแยกประเภทที่สำคัญ 3 วิธี วิธีแรก คือการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามระดับการวัด วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (nominal indicators) ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ (ordinal indicators) ตัวบ่งชี้ช่วงกลาง (interval indicators) และตัวบ่งชี้อัตราส่วน (ratio indicators) ตัวบ่งชี้อรวมที่สร้างจากตัวบ่งชี้ย่อยระดับใดจะมีระดับการวัดตามตัวแปรนั้นด้วยโดยทั่วไป ตัวบ่งชี้ที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้ช่วงกลาง ตัวบ่งชี้อัตราส่วน และตัวบ่งชี้เรียง

อันดับ วิธีที่สอง คือการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สต็อก (stock indicators) และตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว (flows indicators) ตัวบ่งชี้สต็อกแสดงถึงสถานะ หรือปริมาณของระบบการผลิต ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง ส่วนตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหวแสดงถึงสถานะที่เป็นพลวัตในระบบการผลิต ณ ช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่ง ส่วนวิธีที่สาม คือการจัดแยกประเภทตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวบ่งชี้ วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง (distributive indicators) และตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง (non-distributive indicators) ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variation) ดัชนีจินี (Gini's index) เป็นต้น ส่วนตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณ หรือเป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภทค่าร้อยละ อัตราส่วน

5. การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การศึกษาแบ่งตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (absolute indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้ออกปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตัวเอง และตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน (relative or ratio indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณที่ต้องแปลความหมายเทียบกับค่าอื่น ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาด หรือศักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มีขนาด หรือศักยภาพต่างกัน ควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

6. การจัดแยกประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย ในการสร้างตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดนิยาม และเกณฑ์ที่ใช้ ตลอดจนการแปลความหมาย ตัวบ่งชี้แบ่งตามฐานในการเปรียบเทียบเพื่อตีความ/แปลความหมายตัวบ่งชี้ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม (norm-referenced indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่มตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ (criterion-referenced indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และตัวบ่งชี้อิงตน (self-referenced indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เป็นตัวบ่งชี้ที่บอกถึงความเปลี่ยนแปลงหรือระดับการพัฒนา

7. การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ ในการบริหารจัดการและการพัฒนา การดำเนินงานในระบบการผลิต โดยเฉพาะด้านการวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงาน นักวิชาการใช้ประโยชน์ตัวบ่งชี้สองลักษณะ คือการใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบ และการใช้ประโยชน์เพื่อทำนายหรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ในอนาคต

ดังนั้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามลักษณะการใช้ประโยชน์จึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (expressive indicators) และตัวบ่งชี้ทำนาย (predictive indicators)

8. การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระหรือสาขาวิชา ตัวบ่งชี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในศาสตร์ทุกสาขาวิชา เมื่อจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชา หรือเนื้อหาสาระ จึงแยกได้เป็นหลายประเภท เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษา (education indicators) ตัวบ่งชี้สังคม (social indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต (quality of life indicators) ตัวบ่งชี้ การพัฒนา (development indicators) ตัวบ่งชี้ระดับความยากจน (poverty indicators) ตัวบ่งชี้ การศึกษานอกระบบโรงเรียน (non-formal education indicators) เป็นต้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความสนใจ และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้

คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

1. ความตรง (validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวชี้วัดที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น มีลักษณะดังนี้ สิริชัย กาญจนวาสี (2552), สุวิมล ว่องวานิช (2548)

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวชี้วัดต้องสามารถชี้ได้ตรงตามประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด

1.2 ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวชี้วัดต้องมีความเป็นตัวแทนของคุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน

2. ความเที่ยง (reliability) ความคงเส้นคงวา (consistency) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องชี้วัดได้ว่าคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น สามารถวัดได้อย่างน่าเชื่อถือคงเส้นคงวา หรือชี้วัดได้ว่ามีความคงที่และเมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวชี้วัดนี้สามารถชี้วัดได้อย่างคงเส้นคงวา เมื่อทำการวัดซ้ำอีกครั้ง มีลักษณะดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัดควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้น ๆ มากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากอคติหรือความลำเอียง (Bias) ไม่โน้มเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรมของสิ่งที่วัด

4. ความไว (Sensitivity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวชี้วัดจะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้ได้สะดวก ใช้ได้ดี และได้ผลโดยมีลักษณะดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก เข้าใจง่าย สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวชี้วัดที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์การตัดสินที่มีคุณภาพได้ง่าย

6. ต้องปฏิบัติได้ (practicality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้สะดวก ความเป็นมาตรฐาน สามารถเปรียบเทียบกันได้ชัดเจน

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้กำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective ดังนี้

S (Specific) = เจาะจง

ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัดควรกำหนด ตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้ง องค์กร

M (Measurable) = วัดได้

เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไป เปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้ จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

A (Attainable)/ (Achievable) = บรรลุผล

สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

R (Realistic) = เป็นจริงได้

มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

T (Time Bound) = ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม

สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2552) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี มีดังนี้

1. ความตรง (validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยง สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยทั่วไป

1.2 มีความเป็นตัวแทน (representative) ตัวบ่งชี้จะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่ มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิ ร่างกายเป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย

2. ความเที่ยง (reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คง เส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจ เกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับ ความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความ ลำเอียง (bias) ไม่โนนเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดง ความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วย วัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้ สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

นอกจากนี้ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดีไว้คือ

1. ความเป็นกลาง (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียงของตัวบ่งชี้ ยกตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ ผลิตภาพของแรงงาน (labor productivity) ซึ่งวัดด้วยอัตราส่วนระหว่างรายได้ต่อค่าใช้จ่ายแรงงาน เมื่อนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในหน่วยงานประเภทผลิตและประเภทบริการจะทำให้ขาดความเป็นกลาง เพราะการปฏิบัติงานประเภทบริการนั้นต้นทุนบุคลากรจำนวนมาก ส่วนการปฏิบัติงานประเภทการผลิตใช้เครื่องจักรกลมากกว่า แรงงาน

2. ความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเองของผู้วิจัย แต่ขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรม

3. มีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่จะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่าของมาตรวัด หรือตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมาย หรือ ดีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดที่ง่ายต่อความเข้าใจ เช่น มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 10 หรือระหว่าง 0 ถึง 100 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวัดหากอยู่ที่ 60 จะตีความได้ว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (50) เพียงเล็กน้อย แต่หากค่าของมาตรวัดและตัวบ่งชี้ไม่มีค่าสูงสุด (หรือต่ำสุด) ที่แน่นอน เช่น วัดออกมาแล้วได้ 50 หรือ 120 ก็ไม่ทราบว่าเป็น 50 หรือ 120 นั้น จะตีความได้อย่างไร

5. ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ (Content Validity) ในการศึกษาหรือพัฒนาตัวบ่งชี้จะต้องศึกษาให้แน่ชัดว่าเนื้อหาในเรื่องที่ศึกษานั้น ๆ คืออะไรตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความถูกต้องในเนื้อหาที่ต้องการวัด

6. ความถูกต้องในการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Development Validity) การพัฒนาตัวบ่งชี้คือการนำเอา ตัวแปรหลายๆ ตัวมารวมกัน ไม่ว่าจะเป็นนำมาบวกกันหรือคูณกันความถูกต้องในการพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับ ความสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ตามที่ปรากฏ

พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งดัชนีชี้วัดที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานที่มี 2 ลักษณะ คือ ดัชนีชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญ

ขององค์กร และดัชนีชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่สำคัญซึ่งหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหา ร้ายแรงในองค์กรหรือหน่วยงาน

3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และผล (Lagging Indicators)

4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมิได้วัดจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้นแต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย

5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบดัชนีชี้วัดทุกตัวที่สร้าง

6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมดทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไปจะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

7. ตัวชี้วัดที่ดีต้องสามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไปไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพียงแคผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

8. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ นอกเหนือจากการใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการ จัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก

เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแข่งขันทรัพยากรภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง

การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกันเพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น (อ้างอิง: พสุ เดชะรินทร์.การกำหนดตัวชี้วัด ระดับบุคคล , หน้า 25-27)

Johnstone (1981) ได้กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้ ซึ่งมี 5 ประการ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ตัวบ่งชี้ ที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อยแต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน

2. ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่ง หรือสภาพที่ต้องการศึกษาแต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วน ของครูต่อนักเรียน

3. ตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือ ปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน 4. ตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชั่วคราว จะมีค่า ณ จุดเวลาหรือช่วงเวลานั้น ๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไปค่าตัว บ่งชี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

(อ้างอิง : http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis_history.htm)

วิธีการพัฒนาตัวชี้วัด

จอห์นสโตน (Johnstone) อธิบายถึงวิธีการสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย 3 วิธีหลักดังนี้

1. การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำไปใช้ (pragmatic reduction) การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำไปใช้ ทำได้ 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1.1 การคัดเลือกตัวแปรมาจำนวนหนึ่ง ที่ผู้พัฒนาพิจารณาแล้วว่ามีเหมาะสมที่จะนำมาใช้กำหนดตัวชี้วัด ซึ่งการพัฒนาตัวบ่งชี้แนวทางนี้ จะได้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทน (Representative indication)

1.2 การคัดเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมาทำการรวมเข้าด้วยกัน (combination) เพื่อลดจำนวนตัวแปรลง ซึ่งพัฒนาตัวชี้วัดแนวทางนี้จะได้ตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนในการบ่งชี้ถึงคุณลักษณะของสถานการณ์นั้น ๆ

จุดอ่อนของวิธีการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำไปใช้คือ การคัดเลือกตัวแปรโดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เลือกหรือผู้ศึกษาตัวชี้วัด ซึ่งอาจเกิดความลำเอียงในการคัดเลือกตัวแปรได้ วิธีการพัฒนาตัวชี้วัดจึงไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร

2. การพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎี (theoretical method) การพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎี เป็นวิธีการนำตัวแปรจำนวนหนึ่งที่ได้มาจากการคัดเลือกตามทฤษฎี มาพิจารณากำหนดน้ำหนักตัวแปรตามความสำคัญของตัวแปร จากนั้นนำมาคำนวณค่าตัวชี้วัดรวมด้วย

วิธีการตามหลักคณิตศาสตร์ในการพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎีเพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่ดี และถูกต้องตามหลักทฤษฎี จำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

2.1 หลักการที่ 1 คัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ (selecting the component variables) เพื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบที่คัดเลือกมามีความเหมาะสมในการนำมากำหนดตัวชี้วัด ประการแรกที่ต้องศึกษา คือ ผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาคุณลักษณะของสถานการณ์ที่ต้องการนำตัวชี้วัดที่พัฒนาได้มาบ่งชี้ ความมีคุณภาพการทำงาน ซึ่งอาจใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร (document) ข้อเสนอเชิงทฤษฎี (theoretical proposition) หรือความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (expert consensus) ซึ่งข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนนี้จะนำมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบที่จะนำมากำหนดตัวชี้วัด ในกรณีที่ตัวแปรองค์ประกอบมีจำนวนมาก ผู้วิจัยควรต้องการลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยตัว เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาความเกี่ยวพันของตัวแปร (confounding) ซึ่งจะทำให้เกิดความยุ่งยากในการแปลความหมายของผลที่ได้การลดจำนวนตัวแปรทำได้โดยการยุบรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน หรือโดยการคัดเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงมาเพียงตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับตัวใดสูงนั้น ทำได้โดยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2.2 หลักการที่ 2 หลักการกำหนดน้ำหนักตัวแปร (defining the weights) การกำหนดน้ำหนักให้กับตัวแปรที่นำมาศึกษา กระทำได้ 3 วิธีการ ดังนี้ วิธีการที่ 1 การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยใช้ความคิดเห็นในกรณีนี้สามารถทำการกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวให้มีน้ำหนักเท่า ๆ กัน หรือกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวให้แตกต่างกันก็ได้ขึ้นอยู่กับว่าตัวแปรที่นำมาศึกษามีความสำคัญเท่าเทียมกันหรือไม่ ในการกำหนดน้ำหนักตัวแปรอาจกำหนดจากช่วงระดับต่าง ๆ กัน เช่น กำหนดจากช่วงระดับ 1-5 หรือกำหนดจากช่วงระดับ 1-7 หรือ 1-10 เป็นต้น สำหรับการพิจารณาน้ำหนักของตัวแปรอาจใช้ความคิดเห็นของผู้วิจัยหรือใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วการกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยผู้เชี่ยวชาญจะได้รับการยอมรับมากกว่าการกำหนดน้ำหนักโดยผู้วิจัย โดยเฉพาะการกำหนดน้ำหนักตัวแปรที่มีความซับซ้อน นอกจากนี้การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เดลฟายเทคนิคก็เป็นที่ยอมรับ วิธีการที่ 2 การกำหนดน้ำหนักตัวแปร โดยพิจารณาจากระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการได้มาซึ่งการผลิตค่าของตัวแปรนั้น ๆ เช่น การกำหนดค่าน้ำหนักตัวแปรวุฒิปริญญาเอกมากกว่าตัวแปรวุฒิปริญญาตรี เนื่องจากระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการศึกษาของวุฒิปริญญาเอกมากกว่าปริญญาตรี เป็นต้น

3. การพัฒนาตัวชี้วัดเชิงวิธีประจักษ์ (Empirical Method) การพัฒนาตัวชี้วัดแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับการพัฒนาตัวชี้วัดแบบทฤษฎีแตกต่าง คือการกำหนดน้ำหนักตัวแปร

การกำหนดตามข้อมูลจริงจากการเก็บรวบรวมภาคสนามโดย ผู้วิจัยได้จัดทำงาน วิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาตัวชี้วัดเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ (Pragmatic Method) และตัวชี้วัดเชิงทฤษฎี (Theoretical Method) และทำตัวชี้วัดที่ได้ของทั้ง 2 วิธีการนี้มาสรุปตัวชี้วัดที่ต้องการจัดทำอีกครั้ง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงสถิติเข้ามาช่วย (Factor Analysis) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ (Empirical Method) ซึ่งผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในงานวิจัยและลำดับองค์ประกอบออกมาตาม ตัวชี้วัดที่มีเงื่อนไขของการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานขายและความงามและนำตัวชี้วัด ที่ได้ ไปผ่านฉันทามติมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสรุปตัวชี้วัด KPI ที่ได้มาตรฐานต่อไป

ค่าของตัวชี้วัด

ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (percentage) อัตราส่วน (ratio) สัดส่วน (proportion) อัตรา (rate) จำนวน (number) และค่าเฉลี่ย (average or mean) ดังนี้

1. ร้อยละ (percentage) คือ จำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลข อีกกลุ่ม หนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น สตรีในชนบทมี 150,000 คน และสตรี ทั้งประเทศมี 200,000 คน ดังนั้น ร้อยละของสตรีในชนบทต่อสตรีทั้งประเทศจึงเท่ากับ $150,000 / 200,000 \times 100$ หรือเท่ากับร้อยละ 75 เป็นต้น

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

3. สัดส่วน (proportion) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลข กลุ่มหนึ่ง กับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้นเป็นส่วนหนึ่งหรือ รวมอยู่ในจำนวนของเลขกลุ่มหลังไว้ด้วย เช่น สตรีที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมี 100,000 คน และสตรีทั่ว ประเทศมี 400,000 คน ดังนั้น ประชากรสตรีที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมีสัดส่วนเท่ากับ $100,000 / 400,000$ หรือเท่ากับ 0.25 หรือ 1 ใน 4 ของสตรีทั้งประเทศ เป็นต้น

4. อัตรา (rate) คือ อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายใน ระยะเวลาหนึ่งหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือการนำจำนวนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่ง เป็นตัวตั้งหารด้วยจำนวนประชากรทั้งที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้นแล้วปรับฐานให้เท่ากับ $100 / 1,000 \times 10,000$ หรือ 100,000 เช่น อัตราการตายของทารกเท่ากับ 45 ต่อการเกิดมีชีพพันคน หมายถึง ในทารกที่เกิดใหม่ทุก 1,000 คน จะมีทารกที่ตาย 45 คน เป็นต้น บางอัตราอาจต้องปรับ

ฐานให้เท่ากับ 10,000 หรือ 100,000 ในกรณีที่ตัวตั้งมีจำนวนน้อยและตัวหารเป็นจำนวนมาก เช่น อัตราป่วยของสตรีด้วยโรคทางเพศสัมพันธ์และกามโรคต่อสตรีทั่วประเทศแสนคน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผลของการคำนวณออกมาเป็นจำนวนเต็มและสะดวกในการอธิบายเปรียบเทียบและเข้าใจง่ายขึ้น

5 จำนวน (number) คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่งๆ เช่น จำนวนสถานฝึกอบรม จำนวนสถานีอนามัยที่ให้บริการคุมกำเนิดจำนวนงบประมาณจำนวนโครงการ เป็นต้น

6 ค่าเฉลี่ย (average or mean) คือ ตัวเลขหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน กล่าวคือ เป็นค่าตัวเลขหนึ่งซึ่งได้มาจากการรวมค่าของจำนวนตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่งแล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่งนั้นทั้งหมดรวมกัน เช่น มารดาที่มีบุตรคนแรกจำนวน 200 คน ซึ่งมีอายุในขณะนั้นแตกต่างกันไป ดังนั้น อายุเฉลี่ยของมารดาที่มีบุตรคนแรกจึงเท่ากับผลรวมของอายุของมารดาทุกคน หารด้วย 200 เป็นต้น (อ้างอิง : นโยบายและแผนงานหลักสตรีระยะยาว พ.ศ. 2535 – 2554 โดยคณะอนุกรรมการเฉพาะด้านจัดทำแผนหลักงานสตรี คณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรี แห่งชาติ (กสส.) สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2553 อ้างอิงใน : แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดทำตัวชี้วัด. หน้า 5-6)

เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด
2. ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือ แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่
3. ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูล เพียงพอหรือไม่
4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหาหรือไม่เพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้น ๆ
5. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีถูกต้องและแม่นยำเพียงใด
6. ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กร หรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPIs) (อ้างอิง: พสุ เดชะรินทร์.การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล , หน้า 28)

องค์ประกอบในการจัดทำตัวชี้วัด

1) มิติ (Dimension) ในกรณีการติดตามประเมินผลมีขอบเขตกว้างขวาง การกำหนดตัวชี้วัดสามารถแบ่งออกเป็น มิติต่าง ๆ เช่น มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคมและมิติด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2) ประเด็น (Issue) ในแต่ละมิติอาจมีเรื่องสำคัญที่ต้องติดตามประเมินผลหลายเรื่อง เช่น มิติด้านเศรษฐกิจซึ่งจะมีประเด็นย่อย เช่น ประเด็นรายได้ ประเด็นการจ้างงาน มิติด้านสังคมอาจมีประเด็นย่อย คือ ประเด็น การศึกษา ประเด็นสุขภาพอนามัย และประเด็นชีวิตครอบครัว เป็นต้น

3) ตัวชี้วัด/ดัชนี ในแต่ละประเด็นต้องกำหนดตัวชี้วัด/ดัชนีขึ้นมาโดยระบุสูตรคำนวณที่ชัดเจน (ถ้ามี) และในแต่ละประเด็นอาจมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ตัวก็ได้ เช่น ประเด็นรายได้ตัวชี้วัดอาจจะเป็นรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนและจำนวนครัวเรือนที่มีรายได้ต่ำกว่าเส้นความยากจน (Poverty Line) เป็นต้น

4) ตัวแปร (Variable) ในการคำนวณตัวชี้วัดแต่ละตัว อาจมีตัวแปรมากกว่า 1 ตัวก็ได้ เช่น กรณีของตัวชี้วัดที่เป็นอัตราส่วนซึ่งมีตัวแปรตัวหนึ่งเป็นเศษและอีกตัวหนึ่งเป็นส่วนตัวอย่าง ถ้าตัวชี้วัด คือ หนี้สินต่อทรัพย์สินตัวแปรที่เป็นเศษ คือ หนี้สินตัวแปรที่เป็นส่วน คือ ทรัพย์สิน เป็นต้น โดยในแต่ละตัวแปรต้องมีค่านิยามให้ชัดเจนด้วย

5) แหล่งข้อมูลและวิธีการได้มาของข้อมูลในแต่ละตัวแปรต้องกำหนดแหล่งหรือวิธีการได้มาของข้อมูลให้ชัดเจน รวมทั้งความถี่ในการจัดเก็บข้อมูลด้วย เช่น ข้อมูลรายได้จะได้จากการสำรวจรายได้ของครัวเรือนโดยจะทำปีละ 1 ครั้ง เป็นต้น

6) เกณฑ์การพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดต้องกำหนดเกณฑ์ไว้ล่วงหน้าว่าจะให้คะแนนอย่างไร หรือจะเปรียบเทียบกับอะไรมีเกณฑ์การตัดสินอย่างไรและถ้าต้องการคำนวณค่าดัชนีรวมก็ต้องกำหนดน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวด้วย เช่น ตัวชี้วัดรายได้ของโครงการแห่งหนึ่งอาจกำหนดเป็นเกณฑ์ไว้ว่าถ้าเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีรายได้สุทธิของครอบครัวต่ำกว่า 10,000 บาทจะให้คะแนนเท่ากับ 1 ซึ่งสามารถนำไปจัดกลุ่มและจัดทำเป็นดัชนีรวมได้ หรือเปรียบเทียบรายได้ของครอบครัวกับเกณฑ์ที่กำหนดว่าต่ำกว่าหรือสูงกว่าเกณฑ์โดยเกณฑ์อาจเป็นระดับของรายได้หรือเส้นความยากจน เป็นต้น

7) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการคำนวณตัวชี้วัดแต่ละตัวต้องระบุให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดหรือใครเป็นคนรับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลและคำนวณตัวชี้วัดอะไร ซึ่งปกติแล้วหน่วยที่รับผิดชอบในการประเมินผล (Evaluation Unit) (อ้างอิง : แนวทางการสร้างตัวชี้วัด, สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. หน้า 8-10)

ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด

การจัดทำตัวชี้วัดโดยทั่วไปมีขั้นตอน ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กรยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและกิจกรรมขององค์กร ให้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์อะไรเป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะสั้นระยะยาวคืออะไร ในกรณีที่ต้องการวัดผลเฉพาะระดับ โครงการหรือบางกิจกรรมก็จะพิจารณาเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือ กิจกรรมที่สนใจเท่านั้น

2) กำหนดประเด็นประมวลเป็นประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลให้ครบทุก ขั้นตอนโดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการใช้จ่าย (Input) ที่ใช้ในการดำเนินงานกระบวนการดำเนินงาน (Process) ไปจนถึงผลผลิตและผลลัพธ์ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้นถ้าวัดเฉพาะผลผลิตหรือผลลัพธ์โดย ไม่ได้วัดปัจจัยก็อาจจะไม่ทราบถึงสาเหตุว่าสำเร็จเพราะเหตุใด เช่น ได้รับงบประมาณหรือมี บุคลากรเพียงพอหรือไม่ เป็นต้น

3) เลือกประเด็นสำคัญในแต่ละประเด็นให้เลือกเฉพาะประเด็นที่สำคัญที่มีผลผลิต ความสำเร็จไม่สำเร็จของการดำเนินงาน (Critical Success Factor : CSF) หรือสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากที่สุดมาเป็นประเด็นที่ต้องติดตามหรือประเมินผล

4) กำหนดตัวชี้วัดกำหนดตัวชี้วัดโดยเลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นมากที่สุด เพื่อ ประหยัดงบประมาณและเวลา ในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ซึ่งในแต่ละประเด็นอาจมี มากกว่า 1 ตัวชี้วัดก็ได้ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องจัดทำเป็นดัชนี (Index) ขึ้นมาด้วย โดยเฉพาะกรณี ที่มีตัวชี้วัดหลายตัวหรือมีเรื่องที่เกี่ยวข้องหลาย ประเด็นหรือหลายมิติ จะต้องจัดทำเป็นดัชนีรวม (Composite Index) เพื่อให้สามารถสรุปเป็นภาพรวมใน ประเด็นนั้น ๆ ได้ด้วยในการกำหนด ตัวชี้วัดขององค์กรโดยทั่วไปจะต้องกำหนดจากระดับบนลงมาถึงระดับล่างกรณีขององค์กรภาครัฐ ตัวชี้วัดอาจเริ่มจากกระทรวง กรม ไปจนถึงกอง/ฝ่ายต่างๆ หรือในกรณีของโครงการต้องกำหนด ตัวชี้วัดภาพรวมของโครงการก่อนตัวชี้วัดของกิจกรรมย่อย (กำหนดเป้าหมายก่อน) แต่ในทางการ คำนวณตัวชี้วัดภาพรวมระดับบน บางกรณีอาจจะต้องเริ่มจากระดับย่อยก่อน

5) วางระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลกำหนดรายละเอียดข้อมูลที่จะจัดเก็บใน แต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม เช่น ก่อน หลัง โครงการ หรือระหว่างดำเนินการตามโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งสามารถเปรียบเทียบความ แตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ (อ้างอิง : แนวทางการ สร้างตัวชี้วัด, สำนักแผนงานและ โครงการพิเศษ สป.กษ. หน้า 11-15)

ความหมายของเครื่องมือ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2552) ได้กล่าวถึงความหมายของเครื่องมือว่าเป็นตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้ในการประเมินคุณภาพเพื่อสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เครื่องมือเป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จ หรือคุณค่าของการดำเนินงานหรือผลงานดำเนินงานที่ได้รับ

พรพันธุ์ บุญรัตนพันธุ์ (2542) ได้กล่าวถึงความหมายของเครื่องมือว่า หมายถึง ตัวแปรหรือกลุ่มของตัวแปรต่างๆ ที่สร้างขึ้น เพื่อที่จะวัดสถานะอย่างหนึ่งออกมาและเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ทราบถึงระดับขนาดความรุนแรงของปัญหา หรือสถานภาพที่ต้องการใช้เครื่องมือในการวัด

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าเครื่องมือคือ ตัวแปรและตัวประกอบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพเพื่อทราบสมรรถนะของการดำเนินงานและสภาพปัจจุบันของบุคคลและองค์กรโดยมีความเชื่อมโยงกับเกณฑ์มาตรฐานหรือสถานภาพที่ต้องการในการใช้เครื่องมือ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการเป็นผู้ตัดสิน

ในการแข่งขันกีฬาแต่ละชนิดผู้ตัดสินนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการแข่งขัน เนื่องจากผู้ตัดสินจะเป็นมีบทบาทสำคัญในการควบคุมให้การแข่งขันเป็นไปตามกฎกติกา และดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งจากประกาศคณะกรรมการกีฬาวชิร เรื่อง การกำหนดบุคลากรกีฬาวชิร พ.ศ. 2559 ตามเอกสารราชกิจจานุเบกษา ตอนพิเศษ วันที่ 19 สิงหาคม 2559 ได้ให้ความหมายของผู้ตัดสินว่า หมายถึง บุคคลซึ่งสมาคมกีฬาวชิรหรือองค์กรกีฬาวชิรขึ้นทะเบียนตามหลักเกณฑ์ของสหพันธ์กีฬา (Federation) หรือสมาพันธ์กีฬา (Confederation) หรือองค์กรกีฬาวชิรของชนิดกีฬานั้น ๆ เพื่อทำหน้าที่ในการให้คะแนน ตัดสินชี้ขาด ตีความหรือกระทำอื่นใดเกี่ยวกับกฎ กติกาหรือระเบียบ การแข่งขันกีฬาวชิร อันได้แก่ ผู้ตัดสินในการแข่งขัน ผู้ช่วยผู้ตัดสินในการแข่งขัน หรือบุคคล ซึ่งเรียกชื่ออย่างอื่นตามชนิดกีฬาวชิรนั้น ๆ

การเป็นผู้ตัดสินที่ดีจะมีส่วนผลักดันในการยกระดับมาตรฐานการเล่นและการแข่งขันให้สูงขึ้น เนื่องจากการตัดสินทำให้ผู้เล่นต้องปฏิบัติตามกติกา เคารพต่อกติกาการแข่งขัน เพื่อเป้าหมายของการแข่งขัน รวมถึงมีส่วนทำให้ผู้เล่นต้องทำความเข้าใจในกติกาการแข่งขัน เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามกติกาการแข่งขันที่เป็นกรอบและขอบเขตของการประพุดติและปฏิบัติ ในขณะที่ทำการแข่งขันได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นผู้ตัดสินมีความจำเป็นในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องของกฎ กติกาที่แม่นยำ มีการตีความกติกาที่ถ่องแท้ มีการฝึกฝนประสบการณ์อยู่เสมอ

ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้รู้ เพื่อช่วยลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่ง isaacs & motta (1981: 73) กล่าวว่า ผู้ตัดสินควรเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะทางน่านิยม คือ เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี กิริยาทำทาง การแต่งกายที่ทำให้ผู้พบเห็นพึงพอใจ เป็นผู้มีอารมณ์มั่นคง มีความซื่อตรง กล่าวหาญเป็นผู้มีเกียรติ มีความรอบรู้และมีความพร้อม ซึ่งการตัดสินที่ดีจะเกิดขึ้นได้นั้นผู้ตัดสินจำเป็นต้องนำกติกามาใช้บังคับกับการแข่งขันอย่างถูกต้องเหมาะสมดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมต่อผู้เล่นทั้งสองฝ่าย สามารถเสริมสร้างการเล่นให้เกิดความสนุกสนาน ตื่นเต้น ปลอดภัย และเต็มไปด้วยความมีน้ำใจระหว่างผู้เล่นทั้งสองฝ่ายเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับการศึกษา เพื่อดำรงไว้ซึ่งความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ของผู้ตัดสินกีฬาเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของแต่ละชนิดกีฬา

ดังนั้นจึงสมควรที่จะมีการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพรวมทั้งควบคุมการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ตัดสินกีฬาให้มีคุณภาพมาตรฐานอยู่ในกรอบของจรรยาบรรณซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม พัฒนาองค์ความรู้สร้างมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพต่อไป

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

กฤษฎา ตามประดิษฐ์ (2559) อ้างถึง McClelland (1973) ได้เขียนบทความเรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ว่า IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวมแต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้มีสมรรถนะ (Competency) ในการทำงาน จากจุดกำเนิด ดังกล่าวข้างต้นนี้ทำให้นักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษา เรื่อง Competency ในเวลาต่อมาการวัดเชาวน์ปัญญาและความถนัดทางการเรียนเป็นเครื่องมือวัดที่ถูกนำมาใช้ทั้งในโรงเรียน มหาวิทยาลัย และจากนายจ้างในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ประเด็นที่ McClelland ให้ความสำคัญเพื่อนำมาแทนที่แนวคิดของการทดสอบเชาวน์ปัญญาแบบเก่า ประกอบไปด้วย

1. การทดสอบที่ดีที่สุดควรเป็นการทดสอบที่ตรงตามเกณฑ์ที่มีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ (Criterion sampling) เช่น อยากทราบว่านาย ก ขับรถดีแค่ไหนก็ต้องให้ทดลองขับ ไม่ใช่ไปออกข้อสอบข้อเขียนถามเกี่ยวกับแผนที่ถนนเพียงอย่างเดียว ดังนั้น การเอาตัวอย่างของงานมาใช้ และให้ทดลองทำจะทำให้ทราบความสามารถของเข่ว่าทำงานนั้นได้หรือไม่

2. การทดสอบต้องถูกออกแบบมาเพื่อสะท้อนความเปลี่ยนแปลงที่บุคคลนั้นเป็นผู้เรียนรู้และได้รับการพัฒนาแล้วจะเกิดการเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้นในการทดสอบแบบเก่าจะแนบต่าง ๆ จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ทำให้ผู้ถูกทดสอบไม่ทราบผลการทดสอบของตนเอง จึงไม่เกิดการเรียนรู้ว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองอย่างไร เพราะฉะนั้น แบบทดสอบความสามารถที่เที่ยงตรงต้องสามารถสังเกตความสามารถของบุคคลที่เพิ่มขึ้นเมื่อเขามีประสบการณ์หรือความรู้ที่เพิ่มขึ้น

3. แบบทดสอบสมรรถนะของบุคคลควรมีคำถามและคำตอบที่เปิดเผยม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงตัวในการทดสอบครั้งต่อไป

4. แบบทดสอบสมรรถนะ ควรประเมินขีดความสามารถหลาย ๆ อย่างที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในชีวิต เช่น ความสามารถในการนำความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

5. แบบทดสอบสมรรถนะควรให้ความสำคัญทั้งพฤติกรรมที่เกิดจากสิ่งเร้าตัวเดียว (Respondent behavior) และพฤติกรรมที่เกิดจากหลายสิ่งเร้า (Operant behavior) ซึ่งในโลกแห่งความเป็นจริง การที่คนแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมามักจะเกิดจากหลายสาเหตุ โดยวิธีวัดอาจใช้การจำลองสถานการณ์ที่มีสิ่งเร้าหลายตัวและดูว่าผู้ตอบจะสามารถหาทางเลือกได้อย่างไร

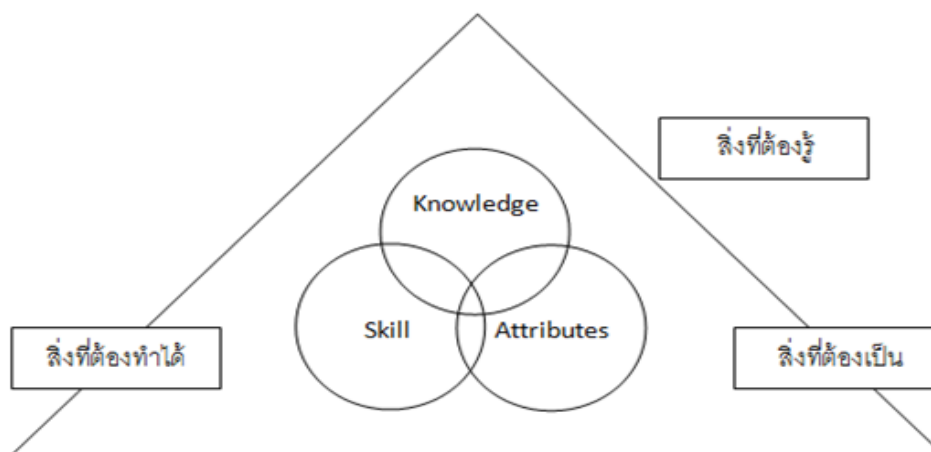
6. แบบทดสอบสมรรถนะควรมีตัวอย่างของรูปแบบการคิดแก้ปัญหาที่หลากหลาย เพื่อให้คนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายสถานการณ์

สมรรถนะ Competency คือ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมนิสัยที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

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

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

3. คุณลักษณะที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ความรักในองค์กรและความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไป ในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมี พฤติกรรมที่องค์กรต้องการ



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบสมรรถนะของ McClelland
(Guru of management) (McClelland, n.d., p. 9)

การเป็นผู้ตัดสินกีฬา และสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬา

การเป็นผู้ตัดสินกีฬา

มาตรฐานอาชีพผู้ตัดสินกีฬาและผู้ฝึกสอนกีฬา (2560) ผู้ตัดสิน (Umpire) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ตัดสินและควบคุมการแข่งขันกีฬาอย่างเข้มงวดถูกต้องยุติธรรมเพื่อให้การแข่งขันเป็นไปตามกฎ กติกาและจุดมุ่งหมายของการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลที่ดี การเป็นผู้ตัดสินมีส่วนผลักดันในการยกระดับมาตรฐานการเล่นและการแข่งขันให้สูงขึ้น เนื่องจากการตัดสินทำให้ผู้เล่นต้องปฏิบัติตามกติกา เคารพต่อกติกาการแข่งขันเพื่อเป้าหมายของการแข่งขัน รวมถึงมีส่วนทำให้ผู้เล่นต้องทำความเข้าใจในกติกาการแข่งขัน ต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับกติกาการแข่งขัน เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามกติกาการแข่งขันที่เป็นกรอบและขอบเขตของการประพจน์และปฏิบัติในขณะที่ทำการแข่งขันได้อย่างถูกต้อง ผู้ตัดสินที่ดีต้องมีความสามารถในการตีความหมายเนื้อหาหรือข้อความในกติกาให้มีความเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ทั่วถึงและต้องติดตามศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของกติกา อีกทั้งทบทวนเนื้อหาในกติกาอย่างสม่ำเสมอจนเกิดความ

เข้าใจและจดจำได้อย่างแม่นยำ การตัดสินใจที่ดีจะเกิดขึ้นได้นั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องนำกติกามาใช้ บังคับกับการแข่งขันอย่างถูกต้องเหมาะสมดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมต่อผู้เล่นทั้งสองฝ่าย สามารถ เสริมสร้างการเล่นให้เกิดความสนุกสนาน ตื่นเต้น ปลอคลาย และเต็มไปด้วยความมีน้ำใจระหว่างผู้เล่นทั้งสองฝ่ายเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับการศึกษา

ความหมายและคุณลักษณะวิชาชีพของผู้ตัดสินกีฬา

ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) นั้นมีคำอื่น ๆ ในภาษาไทยที่ใช้ในความหมายเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน เช่น คำว่า วิชาชีพนิยม อาชีพปฎิญาณความเป็นนักวิชาชีพ มืออาชีพหรือ ความเป็นมืออาชีพ ดังนั้น เพื่อให้มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน ในรายงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า “วิชาชีพ” เป็นหลัก

Oxford Advanced Learner's Dictionary (1989) ให้ความหมายของคำว่า อาชีพ (Profession) ว่า “profession; paid occupation especially one that requires advanced education and training” (อาชีพ หมายถึงการปฏิบัติงานที่ได้รับค่าตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องได้รับการศึกษาและฝึกอบรมในระดับสูง) ส่วนความหมายของคำว่า “ความเป็นวิชาชีพ” (Professionalism) หมายถึง สิ่งที่คุณคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งถือว่าองค์ความรู้ ความรอบรู้และวิธีปฏิบัติของพวกตนมีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อสังคม และพยายามผลักดันให้สาธารณชนยอมรับสถานภาพอาชีพของตน กลุ่มบุคคลดังกล่าวนี้ได้ชื่อว่าเป็นมืออาชีพ (Professional) ซึ่งมีความรอบรู้ (expertise) เกี่ยวกับวิชาชีพของตน มืออาชีพจึงมีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่มืออาชีพ ซึ่งไม่มีความรอบรู้ในศาสตร์และมักจะใช้สามัญสำนึกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะใช้ทฤษฎี หรือมาตรฐานวิชาชีพ (ติน ประยูรพุทธ, 2536)

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

Schwirian (1998) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวิชาชีพไว้ว่าผู้ที่ปฏิบัติหรือดำเนินการทางวิชาชีพนั้น ๆ ต้องได้รับการศึกษาที่เข้มข้นภายในระยะเวลาหนึ่งก่อน โดยการศึกษาจะต้องอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี มีระเบียบและการปกครองตนเองภายในวิชาชีพ ซึ่งผู้ที่ประกอบวิชาชีพจะเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ (authority) มากกว่าผู้รับบริการ (clients) อันเนื่องมาจากการที่ผู้ประกอบวิชาชีพมีความรู้และเข้าใจในองค์ความรู้มากกว่าผู้รับบริการ

Silcock (1972) กล่าวถึงความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ว่า “ความเป็นวิชาชีพ” หมายถึง การประกอบอาชีพเต็มเวลาโดยผู้ประกอบวิชาชีพอุทิศตัวเองให้แก่อาชีพนั้นๆ โดยจะต้องมีความรู้และทักษะในการประกอบวิชาชีพ อันเป็นผลมาจากการที่ได้รับการฝึกอบรมหรือการศึกษาตรงตามสาขาที่ประกอบวิชาชีพ ทั้งนี้จะต้องยึดมั่นอยู่กับกฎเกณฑ์ของการประกอบวิชาชีพ ปฏิบัติงานและให้บริการด้วยจิตสำนึกในวิชาชีพ ตลอดจนมีความเป็นอิสระในการประกอบวิชาชีพ อันเนื่องมาจากการที่ผู้ประกอบวิชาชีพมีความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพของตนในระดับสูง

การประเมินมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพ

ปัจจุบันการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาให้เป็นไปตามกฎและกติกการแข่งขัน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของแต่ละชนิดกีฬาเป็นผู้มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการแข่งขันกีฬาและการส่งเสริมการกีฬาเพื่อสุขภาพของประชาชนสมควรมีการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ตัดสินกีฬาให้มีคุณภาพมาตรฐานอยู่ในกรอบของจรรยาบรรณ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม พัฒนาองค์ความรู้สร้างมาตรฐาน ส่งเสริมความก้าวหน้า และปกป้องดูแลสิทธิและประโยชน์ในการเป็นผู้ตัดสินกีฬารวมทั้งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนที่จะได้รับการส่งเสริมการออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างถูกต้องและมีความปลอดภัย

มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ (Occupational Standard and Professional Qualifications) สาขาอาชีพผู้ตัดสินกีฬา จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มสาขาอาชีพ จัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการมีความเป็นสากลและเหมาะสมกับประเทศไทยเป็นที่ยอมรับทั้งภายในประเทศและระดับสากล โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. เพื่อสร้างเครือข่ายการจัดทำ พัฒนา และเผยแพร่มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ
3. เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพเป็นที่รับรู้และยอมรับในทุกภาคส่วน

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์กรมหาชน)

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์กรมหาชน) (2554) เป็นองค์กรมหาชนภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีที่จัดตั้งขึ้น โดยพระราชกฤษฎีกามีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 30 มีนาคมพ.ศ. 2554 มีชื่อภาษาอังกฤษว่า Thailand Professional Qualification Institute (Public organization) (TPQI) มี

วัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติสนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพให้ได้มาตรฐานสากลให้การรับรององค์กรรับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพเพื่อประเมินสมรรถนะบุคคลในการให้การรับรองคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพรวมถึงเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพอีกทั้งยังทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือสถานศึกษาศูนย์หรือสถาบันอบรมสถานประกอบการหน่วยงานของรัฐและองค์กรเอกชนในการเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานวิชาชีพและทำหน้าที่ในการทำความเข้าใจกับองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อดำเนินการในเรื่องที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถาบันฯ ทั้งนี้ สคช. ได้ดำเนินการกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนรวมถึงสถาบันการศึกษา เพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องตามความต้องการของภาคการผลิตและบริการโดยมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ผ่านการพัฒนาากำลังคนของประเทศให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการและทิศทางเศรษฐกิจด้วยระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่มีมาตรฐานเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนและสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างยั่งยืนสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (2558)

สมรรถนะวิชาชีพผู้ตัดสินกีฬา

หน่วยงานด้านกีฬาหลายหน่วยงานได้จัดทำมาตรฐานวิชาชีพหรือสมรรถนะของบุคลากรกีฬาไว้บ้าง ซึ่งเป็นการสังเคราะห์ของผู้วิจัย ดังนี้

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2551) ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานของการกีฬาแห่งประเทศไทยเพื่อเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของการกีฬาแห่งประเทศไทยกับองค์กรอื่น รวมถึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายไว้เป็น 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

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

วารสาร The United States Sport Academy's Sport Supplement (Vol.3, Summer, 1995 อ้างถึงใน นกพร ทศนัยนา, 2548) เรื่อง National Standards for Coaches. ได้กล่าวถึงมาตรฐานสมรรถนะของผู้ฝึกสอนกีฬาระดับชาติของสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ จำแนกเป็น 37 รายการ ต่อมาในปี 2006 (National Association for Sport And Physical Education,

2006) ได้ปรับปรุงมาตรฐานสมรรถนะเพิ่มเติม โดยมี 8 องค์ประกอบ จำแนกเป็น 40 รายการย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านปรัชญาและจริยธรรม (Philosophy and Ethics) ประกอบด้วย

1. มาตรฐานและการนำไปใช้ของปรัชญาการฝึกสอนแบบให้ความสำคัญต่อนักกีฬา (Athlete-Centered)
2. บทบาทในการโน้มน้าวให้เห็นรูปแบบคุณค่าของกีฬาโดยผ่านกระบวนการแบบมีส่วนร่วม
3. สอนและเสริมแรงให้นักกีฬามีความรับผิดชอบต่อตนเองสังคมและมีพฤติกรรมทางจริยธรรมที่ดี
4. เป็นแบบอย่างที่ดีในการนำจริยธรรมมาใช้ในการดำเนินโปรแกรมกีฬา

องค์ประกอบที่ 2 ในการป้องกันอุบัติเหตุและการบาดเจ็บ (Safety and Injuries prevention) ประกอบด้วย

5. การป้องกันการบาดเจ็บด้วยการจัดการสนามและอุปกรณ์ที่ปลอดภัย
6. จัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันที่เหมาะสมและกำหนดวิธีใช้ที่เหมาะสม
7. ติดตาม เฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ปรับปรุงสภาพให้ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยในการใช้
8. รู้วิธีการสังเกตและบ่งชี้ถึงสภาพสนามและอุปกรณ์ที่อาจเสี่ยงต่ออุบัติเหตุและการบาดเจ็บของนักกีฬา
9. รู้และเข้าใจการบาดเจ็บต่างๆ และมีทักษะในการรักษาแก้ไขได้ถูกต้องเหมาะสม
10. รู้และมีทักษะการในการอำนวยความสะดวกประสานงานกับหน่วยปฐมพยาบาล โรงพยาบาลและการจัดการอุบัติเหตุ
11. สามารถวิเคราะห์และตัดสินใจในใช้กระบวนการทางจิตวิทยามาดำเนินการกรณีการบาดเจ็บ

องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างสภาพร่างกาย (Physical Conditioning) ประกอบด้วย

12. ออกแบบการฝึกการเสริมสร้างสภาพร่างกายและการฟื้นฟูสภาพร่างกายด้วยหลักการและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมด้านสรีรวิทยาการออกกำลังกายและชีวกลศาสตร์

13. สอนและสร้างแรงจูงใจในการรับประทานอาหารที่เหมาะสมกับร่างกาย
จิตใจและสุขภาพ

14. เข้มงวดกวดขันการใช้สารต้องห้ามและให้ข้อมูลให้ความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับสารกระตุ้นและอาหารเสริมต่างๆ

15. จัดทำแผนฟื้นฟูสภาพนักกีฬาที่บาดเจ็บให้สามารถกลับมาเล่นใหม่ได้
ตามเดิม

องค์ประกอบที่ 4 การเจริญเติบโตและการพัฒนาการของนักกีฬา (Growth and
Developments) ประกอบด้วย

16. นำความรู้ด้านพัฒนาการของนักกีฬาที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และการ
พัฒนาทักษะความสามารถของนักกีฬา

17. ส่งเสริมพัฒนาการทางสังคมและอารมณ์ โดยการสนับสนุนให้
มีประสบการณ์กีฬาและการร่วมกิจกรรมกีฬาตลอดชีวิต

18. ส่งเสริมโอกาสให้นักกีฬามีความรับผิดชอบ การเป็นผู้นำตามวุฒิภาวะ
ของตน

องค์ประกอบที่ 5 การสอนและการสื่อสาร (Teaching and Communication)
ประกอบด้วย

19. จัดสภาพแวดล้อมเชิงบวกต่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับคุณลักษณะ
ของนักกีฬาและเป้าหมายของโปรแกรม

20. พัฒนาและเฝ้าติดตามเป้าหมายของนักกีฬาและเป้าหมายของโปรแกรม

21. จัดระบบและวิธีการฝึกในแต่ละฤดูกาลแข่งขันหรือประจำปีให้เหมาะสม
เพื่อรักษาระดับความพอใจ ระดับแรงจูงใจ ระดับความเหนื่อยล้าและขึ้นสู่จุดสูงสุดตามเป้าหมายแต่ละช่วง

22. วางแผนการฝึกแต่ละวันให้ได้ผลสูงสุดภายในเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่

23. ใช้กลยุทธ์การสอนและฝึกที่เหมาะสมเพื่อทำให้นักกีฬาได้พัฒนา
ความสามารถของตนเอง

24. สอนและใช้เทคนิคการฝึกทางจิตวิทยาในการกระตุ้นให้นักกีฬาได้พัฒนา
ความสามารถตนเองและลดความเครียด

25. ใช้เทคนิควิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักกีฬา
แต่ละคน และกลุ่มพร้อมและก่อให้เกิดความสนุกสนาน

26. แสดงให้เห็นและใช้ประโยชน์ของเทคนิคการสร้างแรงจูงใจที่สามารถทำให้นักกีฬาพัฒนาความสามารถและมีความพึงพอใจ

องค์ประกอบที่ 6 องค์ประกอบด้านทักษะกีฬาและแทคติกกีฬา (Sport Skills and Tactics) ประกอบด้วย

27. มีความรู้ความเข้าใจในทักษะการผสมผสานเชื่อมโยงทักษะและเทคนิควิธีต่างๆ ของกีฬาที่รับผิดชอบ

28. ตัวชี้วัดให้เห็นพัฒนาและนำมาใช้ซึ่งกลยุทธ์การแข่งขันและแทคติกที่เหมาะสมสำหรับวัยและระดับความสามารถของนักกีฬา

29. มีความรู้และทักษะการสอดแนม (Scouting) เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนเตรียมการแข่งขันและวิเคราะห์เกมแข่งขัน

องค์ประกอบที่ 7 องค์กรและการบริหาร (Organization and Administration) ประกอบด้วย

30. มีความรู้ ความสามารถและทักษะการจัดการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ

31. เข้าร่วมในกิจกรรมสาธารณะด้านกีฬาอย่างสม่ำเสมอ

32. มีความรู้ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรบุคคลในการทำงาน

33. มีความรู้ ความสามารถในการจัดการการเงินและงบประมาณ

34. มีความรู้ ความสามารถในการวางแผน การนำไปปฏิบัติและการจัดการด้านเอกสารสำหรับแผนงานเฉพาะหน้าหรือฉุกเฉิน

35. มีความรู้ ความสามารถในการจัดการข้อมูล ข่าวสาร เอกสารและบันทึกต่างๆ อย่างมีระบบ

36. มีความรู้ ความสามารถในการระบวงกฎหมายและการป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผู้ฝึกสอน

องค์ประกอบที่ 8 การประเมินผล (Evaluation) ประกอบด้วย

37. สามารถประยุกต์เทคนิควิธีการวัดและประเมินผลเพื่อประเมินความสามารถของทีมนักกีฬากับเป้าหมาย

38. สามารถใช้เทคนิคการประเมินผลอย่างหลากหลายเพื่อประเมินแรงจูงใจและความสามารถของนักกีฬาในแต่ละเป้าหมายของช่วงฤดูกาลและเป้าหมายปลายทาง

39. สามารถใช้ประโยชน์กระบวนการที่มีประสิทธิผลและเป็นปรนัยสำหรับนักกีฬารายบุคคลเพื่อมอบหมายบทบาท ตำแหน่งและให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน

40. สามารถใช้กระบวนการที่มีประสิทธิผลและเป็นปรนัยเพื่อประเมินตนเองและคณะทำงาน

จากความหมายที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่าสมรรถนะวิชาชีพด้านกีฬาเป็นมาตรฐานทางวิชาชีพหรือสมรรถนะของบุคลากรกีฬา คือมีมาตรฐานด้านความรู้ มาตรฐานด้านการปฏิบัติงานมาตรฐานการปฏิบัติตน สามารถนำความรู้ ทักษะที่จำเป็นของแต่ละชนิดกีฬา มาปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลและเป็นการยกระดับของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาให้มีมาตรฐานเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผนทำให้ประสิทธิภาพของการแข่งขันสูงขึ้นเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม

ในส่วนของสมรรถนะวิชาชีพผู้ตัดสินกีฬานั้น มีหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกีฬา หลายหน่วยงานได้จัดทำมาตรฐานวิชาชีพหรือสมรรถนะของบุคลากรกีฬาไว้บ้างที่จะแตกต่างกันออกไปตามแต่ละชนิดกีฬา อย่างไรก็ตามการกีฬาแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นหน่วยงานหลักเกี่ยวกับการกีฬาของประเทศไทยได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของการกีฬาแห่งประเทศไทยกับองค์กรอื่น รวมถึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายไว้เป็น 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2551) 1) จริยธรรม (Integrity) 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) และ 4) การบริการที่ดี (Service Mind)

จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่าสมรรถนะวิชาชีพด้านกีฬาเป็นมาตรฐานทางวิชาชีพหรือที่ต้องมีมาตรฐานด้านความรู้ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติตน สามารถนำความรู้ ทักษะที่สำคัญของแต่ละชนิดกีฬา มาประยุกต์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลและเป็นการยกระดับของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาให้มีมาตรฐานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

การทดสอบสมรรถภาพของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลในปัจจุบัน FIBA Fitness Tests for Referees

คณะกรรมการฝ่ายวิชาการของสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ได้ใช้แบบทดสอบของสหพันธ์บาสเกตบอลนานาชาติ (FIBA) คือ กำหนดให้ผู้ทดสอบต้องทดสอบสมรรถภาพ เป็นการวิ่งระยะทางยาว 20 เมตร ให้วิ่งไป-กลับ และทุก ๆ 1 นาที ความเร็วจะเพิ่มขึ้น 0.5 กม./ชม. โดยความเร็วเริ่มที่ 8.5 กม./ชม. ความเร็วจะเปลี่ยนไปตามสัญญาณเสียงจากเทป กล่าวคือ ผู้เข้ารับการทดสอบจะต้องวิ่งสัมผัสเส้น 20 เมตร เมื่อสัญญาณเทปดัง (บริเวณเส้นหลัง

และแนวเส้นเขตที่นั้งทีมที่ใกล้เส้นกึ่งกลางสนามของอีกแดนหนึ่ง) โดยเกณฑ์การทดสอบคือ เพศชาย ต้องผ่านการทดสอบสมรรถภาพทางกาย 86 จำนวนรอบและเพศหญิง 66 จำนวนรอบ

ตาราง 1 เกณฑ์กำหนดการทดสอบสมรรถภาพทางกายของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

อายุ		นาที	รอบ/ นาที	จำนวน รอบ	เมตร/ นาที	ระยะ รวม (เมตร)	ความเร็ว (วินาที/ รอบ)
ชาย	หญิง						
		1	7	7	140	140	8.47
		2	7	14	140	280	8.00
		3	8	22	160	440	7.58
		4	8	30	160	660	7.20
		5	8	38	160	760	6.85
	50 ปี ขึ้นไป	6	9	47	180	940	6.55
	40-49	7	9	56	180	1,120	6.25
50 ปี ขึ้นไป	30-39	8	10	66	200	1,320	6.0
40-49	20-29	9	10	76	200	1,520	5.76
30-39	ต่ำกว่า20	10	10	86	200	1,720	5.54
20-29		11	11	97	220	1,940	5.33
ต่ำกว่า20		12	11	108	220	2,160	5.14

ด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพหมายถึง ลักษณะโดยส่วนรวมอันเป็นของจำเพาะแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายใน และภายนอก ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจน กิริยามารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัยเป็นการยากที่จะให้ความหมายของบุคลิกภาพที่แน่นอนตายตัว เพราะคนมักตัดสินบุคลิกภาพของผู้อื่น โดยเอาความรู้สึกของตนเองเป็นเครื่องวัดจาก ปฏิกริยาที่บุคคลอื่น แสดงต่อตนเองเป็นเกณฑ์รู้สึกว่าเป็นดีหรือไม่ดีจากความชอบหรือไม่ชอบเป็นสำคัญซึ่งอาจจะไม่ใช่ภาวะที่แท้จริงของบุคคลนั้นก็ได้ เพราะคนสองคนอาจมีความรู้สึกต่อปฏิกริยาของคนคนหนึ่งแตกต่างกันขึ้นกับการรับรู้ที่แตกต่างกัน

สุชา จันทน์เอม (2544: 84) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะส่วนรวมของ พฤติกรรมของบุคคลทั้งในด้านชีวิตส่วนตัว ในด้านกิจการงานและในสังคมโดยทั่วไปและยังได้กล่าวถึงคำจำกัดความของบุคลิกภาพของนักจิตวิทยาเด่น ๆ ดังนี้

นักจิตวิทยาที่มองบุคลิกภาพแบบลักษณะรวมของบุคคล ได้แก่ Sanford กล่าวว่า บุคลิกภาพ คือกระบวนการร่วมกันระหว่างลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล (รวมทั้งลักษณะทางร่างกาย และจิตใจ) อย่างเป็นแบบฉบับเดียว ซึ่งแต่ละลักษณะต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และรวมกันเป็นลักษณะเฉพาะประจำตัวของแต่ละบุคคล ส่วน Hilgard กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะรวมของบุคคลและวิธีการแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการปรับตัวตามแบบฉบับ ของแต่ละบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมและ Schneiders กล่าวว่า บุคลิกภาพคือ กระบวนการสร้าง หรือการ รวมคุณลักษณะทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล ตลอดจนความสามารถ ความโน้มเอียง นิสัย อากัปกริยาของแต่ละบุคคลโดยเฉพาะและบุคลิกภาพจะเป็นเครื่องกำหนดปฏิกริยาของบุคคลที่มีต่อตนเองและต่อผู้อื่นและเป็นผลต่อความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อสิ่งแวดล้อม วัตถุ บุคคล และวัฒนธรรม ของสังคมที่เขาอาศัยอยู่

ออลพอร์ต (มุสดี พฤษะวัน. 2547; 3 อ้างอิงจาก Allport) ให้ความหมายของ บุคลิกภาพไว้ว่าบุคลิกภาพเป็นหน่วยรวมของระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนด ลักษณะการปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อมและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลจะ เห็นได้ชัดเจน จากลักษณะนิสัยในการคิดและการแสดงออกรวมทั้งทัศนคติ ความสนใจต่าง ๆ กิริยา ท่าทาง ตลอดจนปรัชญาชีวิตที่บุคคลนั้นยึดถือ

สถิต วงศ์สวรรค์ (2544: 4) กล่าวถึงบุคลิกภาพว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะ โดยรวมของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายนอกภายใน และปัจจัยต่าง ๆ อันมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ของผู้พบเห็นส่วน จันทนิช อัสวานนท์ (ม.ป.ป.: 2) ได้แสดงทัศนะว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่หล่อหลอมให้เป็นและอยู่ในคนคนนั้นไม่ว่าจะเป็นจุดเด่นจุดด้อยก็ตาม ซึ่งทำให้เขามีความ

แตกต่างจากคนอื่น ๆ จนกระทั่งไม่เหมือนกับผู้ใดในโลก ซึ่ง สุรางค์ โควงตระกูล (2545: 31) กล่าวถึงความหมายที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในหมู่นักจิตวิทยา คือ คุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลแสดงออกโดยพฤติกรรมที่บุคคลนั้นมีต่อสิ่งแวดล้อมที่ตนกำลังเผชิญอยู่ และพฤติกรรมนี้จะคงเส้นคงวาพอสมควรและเกิขึ้น สุทธาราวงกุล (2543: 146-147) บุคลิกภาพหมายถึง ผลรวมของความรู้สึกนึกคิดและลักษณะนิสัย ซึ่งทำให้บุคคลมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

ศึกษาค้นคว้าเพื่อหาคำอธิบายว่าอะไรคือส่วนประกอบหรือโครงสร้างของบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของมนุษย์ประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญ 2 แนวคิดคือ

1. สนใจศึกษาลักษณะโดยธรรมชาติของส่วนประกอบหรือโครงสร้างของบุคลิกภาพโดยตรงโดยเชื่อว่าลักษณะโดยธรรมชาติทำให้บุคลิกภาพแตกต่างกัน

2. เชื่อว่าสิ่งกระตุ้นเป็นส่วนประกอบหลักที่สำคัญของบุคลิกภาพเพราะเป็นตัวการที่มีอิทธิพลในการก่อให้เกิดพฤติกรรมการแสดงออกของคน

บุคลิกลักษณะของบุคคลสามารถดัดแปลงแก้ไขเสริมสร้างให้ดีขึ้นได้โดยอาศัยการฝึกหัดปรับปรุงกริยาทำทางและลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. The Way You Look การมองด้วยสายตาจะแสดงความรู้สึกออกมาให้เห็นต้องมองด้วยความสุภาพเรียบร้อย มองด้วยความรักเมตตาปราณี ไม่มองอย่างเหยียดหยามดูหมิ่นดูแคลน

2. The Way You Dress การแต่งกายสะอาดเรียบร้อยใช้ถูกต้องและเหมาะสมแก่กาลเทศะตลอดทั้งส่วนอื่นๆ ของร่างกาย เช่น หน้าตา จมูก เล็บ ให้พอดีไม่มากเกินไป

3. The Way You Talk การพูดเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้เราเข้ากับบุคคลได้ทุกเพศทุกวัยและทุกชนชั้น ต้องมีศิลปะในการพูด ใช้คำพูดที่มีเหตุผลสุภาพเรียบร้อยไพเราะอ่อนหวาน

4. The Way You Walk การเดิน ระวังไม่ให้มีเสียงดังเกินไปรบกวนผู้อื่น ควรเดินตัวตรงอกผายไหล่ผึ่ง

5. The Way You Acts การแสดงท่าทางน่าดูน่าชม เช่น ท่าทางในการพูดสุภาพ ไม่ให้มีการแสดงประกอบมากเกินไป

6. The Skill With Which You Do Thing ทักษะในการทำงานในหน้าที่การงานที่ดีหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งมีความชำนาญคล่องแคล่วว่องไว

7. Your Health สุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ เป็นผู้มีสุขภาพสมบูรณ์อยู่เสมอ เป็นผู้มีบุคลิกภาพดีด้วยการปรากฏและวางตนให้เหมาะสมและมีมารยาทดี (Good Manner)

รวิวงศ์ ศรีทองรุ่ง (2542: 25-29) กล่าวว่า ฟรอยด์ เป็นจิตแพทย์ชาวออสเตรียเป็นผู้เชี่ยวชาญสาขาประสาทพยาธิวิทยา (Neuropathology) สนใจรักษาคอนไซโรจิตโดยเปิดโอกาสให้คนไข้พูดแล้ว นำคำพูดของคนไข้ไปวิเคราะห์เชิงวิทยาศาสตร์สนใจการวิเคราะห์ตนเอง (Self – Analysis) สิ่งที่ทำให้เขามีชื่อเสียงมากคือการเสนอความคิดว่าสมมุติฐานทางพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากสัญชาตญาณทางเพศไว้ดังนี้

1. โครงสร้างของบุคลิกภาพ (Structure of Personality) ฟรอยด์อธิบายโครงสร้างของบุคลิกภาพว่าประกอบไปด้วยระบบใหญ่ 3 ระบบคืออิด (Id) อีโก้ (Ego) ซุปเปอร์อีโก้ (Super Ego) คนที่มีบุคลิกภาพที่ครบทั้ง 3 ระบบจะทำงานกลมกลืนประสานกันทำให้บุคคลปรับปรุงให้เข้า กับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีความสุขในทางตรงกันข้ามถ้าทั้ง 3 ระบบขัดแย้งกันบุคคลก็ไม่สามารถปรับตัวได้ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจโลกจะมีผลต่อบุคลิกภาพทันทีโครงสร้างของบุคลิกภาพสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1.1 อิด (Id) อธิบายได้ว่าเป็นตัวแทนของพลังงานภายในทำหน้าที่ขจัดความตึงเครียดของบุคคลมี 2 ประการคือการขจัดออกไปทันทีโดยอัตโนมัติเรียกว่าการสะท้อน (Reflex Action) เช่น หากเกิดความระคายเคืองขึ้นในจมูกเราก็จะจามออกมาหรือหากผงฝุ่นเข้าตาน้ำตาของเรา ก็จะไหลเป็นฉ่ำเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดแต่มนุษย์ไม่สามารถระบายความเครียดได้ด้วยการสะท้อนทั้งหมดจึงเกิดกระบวนการที่สองคือการสร้างภาพเพื่อให้เกิดความสมหวัง (Image of Wish Fulfillment)

1.2 อีโก้ (Ego) หมายถึงตัวควบคุม Id ให้มีการตอบสนองหรือแสดงออกที่เหมาะสม แก่บุคคลนั้น ๆ ตามสภาพความเป็นจริงที่เราเป็นอยู่อีโก้จึงมีหน้าที่ขจัดความต้องการของตน ให้สอดคล้องกับโลกภายนอกโดยอาศัยการวางแผนสำหรับการกระทำต่าง ๆ ด้วยความคิดจากเหตุผลระบบอีโก้จึงเฝ้าหาความพึงพอใจจากหลักของความเป็นจริง (Reality Principle) เป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมและแนวทางพัฒนาการของระบบอีโก้จะถูกกำหนดโดยพันธุกรรม

1.3 ซุปเปอร์อีโก้ (Super Ego) เป็นระบบที่สามของบุคลิกภาพเป็นตัวแทนภายในของมโนธรรมคุณธรรมและความคิดของสังคมเป็นการแสดงพฤติกรรมที่จะควบคุมอิดและอีโก้ของบุคคลให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมตามทำนองคลองธรรมตลอดถึงระเบียบกฎเกณฑ์ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมในสังคมนั้นเช่นการที่เด็กและผู้ใหญ่ช่วยเหลือพยุงคนชราเวลาข้ามถนน เป็นต้นเป็นสิ่งที่หาได้ยากในสังคมปัจจุบันตัวอย่างที่กล่าวแสดงให้เห็นถึงส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ

2. พลังของบุคลิกภาพ (Dynamics of Personality) พลังงานสำหรับที่ใช้ปฏิบัติงานในบุคลิกภาพของคนเรานั้นได้มาจากสัญชาตญาณ (Instincts) ซึ่งเป็นสมบัติติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่

เกิดพลังงานจากสัญชาตญาณจะส่งไปใช้ในกระบวนการทางจิตระดับต่างๆซึ่งมีจุดหมายคือสนองตอบความต้องการของสัญชาตญาณให้เกิดความพึงพอใจในบุคคลได้ถ้าพลังงานส่วนใหญ่ถูกควบคุมด้วยระบบซูเปอร์อีโก้พฤติกรรมของคนๆนั้นจะหนักไปทางเป็นคนดีมีศีลธรรมตามที่สังคมคาดหวัง แต่หากพลังงานถูกควบคุมโดยระบบอีโก้บุคคลจะมีพฤติกรรมคำนึงถึงความเป็นจริงมีพฤติกรรมตอบสนองความพึงพอใจของตนเองในวิถีทางที่สังคมยอมรับแต่ถ้าพลังงานถูกควบคุมโดยระบบอิดพฤติกรรมของบุคคลจะอยู่ในลักษณะหุนหันพลันแล่นปราศจากความยับยั้งชั่งใจ

3. พัฒนาการของบุคลิกภาพ (Development of Personality) บุคลิกภาพของบุคคลจะมีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆตั้งแต่วัยเด็กวัยรุ่นไปสู่วัยผู้ใหญ่การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมจะช่วยบุคคลในการพัฒนาทักษะต่างๆเพื่อจัดการความคับข้องใจและความวิตกกังวลที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นลง فروยด์ เน้นว่าในกลุ่มคนที่เจริญพัฒนาการของบุคลิกภาพเกิดขึ้นเนื่องจากคนเรามีการระงับยับยั้งแรงผลักดันตามธรรมชาติมีการเปลี่ยนพลังงานตามธรรมชาติมาเป็นพลังที่แสดงออกตามวิถีทางที่สังคมยอมรับ فروยด์ แบ่งขั้นของพัฒนาการบุคลิกภาพออกเป็น 5 ขั้นใหญ่ๆโดยเน้นถึงความสำคัญของอายุช่วง 5 ปีแรกของชีวิตว่าในช่วง 5 ปีแรกของชีวิตเป็นระยะสำคัญที่สุดของการวางรากฐานบุคลิกภาพ พ่อแม่เป็นบุคคลที่สำคัญที่จะช่วยตอบสนองความพึงพอใจทางด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล فروยด์ เรียกในช่วง 5 ปีแรกว่าเป็นขั้นเตรียมเพศ (Pregenital Stages) อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลิกภาพในทัศนคติของ فروยด์ มีดังนี้

3.1 ระยะเวลาปาก (Oral Period) เป็นระยะปีแรกของชีวิตตอบสนองความพึงพอใจของชีวิตทางปากมีความสำคัญในการวางรากฐานบุคลิกภาพของมนุษย์คือถ้าเด็กได้กินอิ่มนอนหลับก็จะมีความรู้สึกปลอดภัย (Sense of Security) และมีความรู้สึกไว้วางใจต่อโลก (Sense of Trust) จะทำให้เด็กมีสุขภาพจิตดีตอนโตเข้ากับคนอื่น ๆ ง่ายแต่ในทางตรงกันข้ามเด็กถูกปล่อยให้หิวไม่มีความอบอุ่นจะทำให้บุคลิกภาพเก็บตัว (Shut In) หงอยเหงา

3.2 ระยะเวลาทวาร (Anal Period) เป็นระยะที่สองของชีวิตที่มีความพึงพอใจจากการขับถ่ายการฝึกขับถ่ายจะมีผลต่อบุคลิกภาพของเด็กหากมีวิธีฝึกที่เหมาะสมมีนิสัยยืดหยุ่นไม่เข้มงวดหากพ่อแม่มีการฝึกที่เด็กยังไม่พร้อมและมีการลงโทษอย่างรุนแรงจะทำให้เด็กเกิดความคับข้องใจและทำให้เด็กกลายเป็นคนไม่มีระเบียบหรือระเบียบจัดมากเกินไปพิถีพิถันในเรื่องการแต่งกายหรือเป็นคนตระหนี่ถี่เหนียว

3.3 ระยะเวลาอวัยวะเพศ (Phallic Period) เป็นช่วงอายุตั้งแต่ปีที่ 3-5 ที่ความพอใจไปอยู่ที่อวัยวะเพศเป็นระยะที่เด็กพูดได้มีความสนใจทุกสิ่งรอบ ๆ ตัวเด็กจะรู้ว่าตนเองเป็นหญิงหรือชายเป็นระยะที่เด็กผู้ชายรักแม่มากและมีความริษยาพ่อเห็นพ่อเป็นศัตรูจะทำให้เด็กเกิดความ

ไม่สบายใจรู้สึกผิดกับหัวใจฟรอยด์ เรียกลักษณะนี้ว่า ปมออดิปุส (Oedipus Complex) คำว่า “ออดิปุส” มาจากนิยายปรัมปราของกรีกความรู้สึกลัวพ่อนี้จะต้องเป็นพวกเดียวกับพ่อจะทำให้รู้สึกสบายใจขึ้นโดยวิธีเลียนแบบ (Identification) พ่อนำลักษณะพ่อมาเป็นของตนเองเมื่อพ้นวัยเด็กก็จะผ่านปมนี้ไปได้ ส่วนเด็กหญิงในช่วงระยะนี้จะรู้สึกว่าแม่เป็นเพศที่อ่อนแอเด็กหญิงจะหันไปใกล้ชิดกับพ่อจะทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติของเด็กหญิงในวัยนี้เด็กสังเกตว่าพ่อรักแม่ก็จะพยายามเลียนแบบแม่ก็เพื่อจะได้รับความรักจากพ่อดังนั้นหากเด็กหญิงจะเลียนแบบแม่ก็นับว่าผ่านปมนี้ไปได้

3.4 ขั้นแฝงเร้น (Latency Stage) อยู่ในวัย 6 – 12 ปี เป็นระยะที่เด็กพัฒนาการจากการรักตนเองไปรักสภาพแวดล้อมเช่นเริ่มมีเพื่อนฝูงในระยะเข้าโรงเรียนเป็นต้นสิ่งแวดล้อมที่บ้านและที่โรงเรียนจะมีส่วนในการวางรากฐานบุคลิกภาพสังคมจะมีอิทธิพลต่อเด็กมากแรงผลักดันของสัญชาตญาณทางเพศของเด็กจะอยู่ในสภาพที่พอจะควบคุมได้

3.5 ขั้นความพอใจอยู่ที่เพศตรงข้าม (Genital Stage) ตั้งแต่วัยรุ่นเป็นต้นไปจะเป็นระยะความพึงพอใจอยู่เพศตรงข้ามเป็นระยะที่อารมณ์รุนแรงมีความอยากรู้อยากเห็นชอบอิสระมีความคิดว่าตนเองเป็นผู้ใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงร่างกายอย่างเห็นได้ชัดเมื่อเข้าสู่วัยผู้ใหญ่สนใจในการสร้างครอบครัวมีการสร้างหลักฐานให้ตนเองสรุปแล้วฟรอยด์อธิบายว่าบุคลิกภาพของมนุษย์เราพัฒนาจากการสนองตอบความต้องการของตนเองโดยขจัดความไม่สบายใจให้หมดไปด้วยการกระทำในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งฟรอยด์เรียกวิธีการเหล่านี้ว่ากลไกในการป้องกันตัวซึ่งบางวิธีการก็ทำให้บุคลิกภาพก้าวหน้าแต่บางวิธีการก็ทำให้บุคลิกมีปัญหาได้อย่างไรก็ตามฟรอยด์เป็นนักจิตวิทยาคนแรกที่ย้ำให้เห็นความสำคัญของพัฒนาการในระยะ 5 ปีแรกของชีวิตว่าสำคัญที่สุดในการวางรากฐานของบุคลิกภาพ

สมพร สุทัศน์ย์ (2544: 78) ยังได้นำเสนอแนวคิดของ Black and Mouton เกี่ยวกับการแบ่งบุคลิกภาพของบุคคลออกตามรูปแบบของพฤติกรรมการบริหาร ได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทไม่เอาไหน (Impoverished) สัญลักษณ์ของคนประเภทนี้ คือ เต่า บุคคลประเภทนี้ จึงไม่กล้าเผชิญปัญหา ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขอมตามผู้อื่น
2. ประเภทขอมตาม (Country Club Manager) สัญลักษณ์ของคนประเภทนี้ คือ ตั๊กดาหมีเป็นบุคคลที่ขอมผู้อื่นโดยไม่มีเงื่อนไข ขอมให้คนอื่นก่อครัดพิศเหวี่ยงได้ตามใจ บุคคลประเภทนี้ จะให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจโดยไม่ปริปากบ่น มีความเสียสละมักจะขอมให้คนอื่นทำสิ่งต่างๆ ก่อนเสมอ มองโลกในแง่ดี
3. ประเภทชอบใช้อำนาจ (Authoritarian) สัญลักษณ์ของคนประเภทนี้ คือ ฉลาม ธรรมชาติของฉลามคือดุร้าย บุคคลประเภทนี้จึงมีพฤติกรรมก้าวร้าว ดุร้าย ชอบใช้อำนาจใน

การแก้ปัญหาโดยไม่คำนึงความรู้สึกของผู้อื่น เน้นความต้องการของตนเอง มักแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าการแก้ปัญหานำไปสู่การต่อสู้และทำร้าย

4. ประเภทกลางๆ (Mediocre) สัญลักษณ์ของคนประเภทนี้ คือ สุนัขจิ้งจอก เป็นบุคคลที่ไม่ยอมเสียเปรียบใคร แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม เช่น แบ่งคนละครึ่ง เพราะการแบ่งคนละครึ่งยอมให้อีกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มที่ การแก้ปัญหามักจะเป็นไปในลักษณะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เอาตัวรอด ขาดความจริงใจ

5. ประเภทใจเย็น (Team Manager) สัญลักษณ์ของคนประเภทนี้ คือ นกฮูก เป็นบุคคลที่ใจเย็น เพราะนกฮูกไม่มีปฏิกิริยาโต้ตอบมนุษย์ แต่จะชอบแอบดูลับหลังเหมือนการตุ่นในเวลากลางคืน บุคคลประเภทนี้จึงพยายามศึกษาความต้องการของผู้อื่นและความต้องการของตนเอง วิธีการแก้ปัญหาคือ ควบคุมอารมณ์ รับฟังด้วยความเข้าใจ พุดจาไพเราะ แสดงความเห็นในการแก้ปัญหาหลายๆ ทางและแก้ปัญหด้วยการสนองความต้องการของตนเองและของผู้อื่น

นอกจากนี้ สมพร สุทัศนีย์ (2544: 80) ยังได้นำแนวคิดของประสพ รัตนกร เกี่ยวกับบุคลิกภาพของมนุษย์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ประเภท ที่ให้ความคิดเห็นว่า

1. ประเภทปัญญาชน คนประเภทนี้มักจะใช้สติปัญญาเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรม ทำอะไรก็ต้องไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล
2. ประเภทปากเป็นอก คนประเภทนี้ชอบใช้วาจาเป็นเครื่องมือในการประกอบอาชีพ หรือสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น
3. ประเภทถืออำนาจเป็นใหญ่ คนประเภทนี้ชอบใช้อำนาจวางโต หรือแผ่ไ้วด้วยอำนาจ
4. ประเภทที่รู้จักและเข้าใจตนเอง คือ ประเภทที่รู้จักฐานะของตนเองว่าเป็นใครมีความสำคัญอย่างไร
5. ประเภทที่มีความอดทน คนประเภทนี้จะมีอดทน อดกลั้น
6. ประเภทเจ้าอารมณ์ คนประเภทนี้ใช้อารมณ์เป็นใหญ่ มีอารมณ์รุนแรง ถ้ารักก็รักมาก ถ้าเกลียดก็เกลียดมาก เป็นคนเจ้าคิดเจ้าแค้น
7. ประเภทที่ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ คนประเภทนี้นอกจากจะยึดระเบียบกฎเกณฑ์แล้ว ยังเป็นประเภทเถรตรง
8. ประเภทยึดถือสังคม คนประเภทนี้ชอบทำตามสังคมเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสิ่งต่างๆ ตามสังคม นิยมใช้อุปกรณ์เครื่องใช้เครื่องสำอางเสื้อผ้าตามแฟชั่นตามสังคม

นอกจากนี้มีการจำแนกบุคคลในวงการสมาคมตามพฤติกรรมที่แสดงออกเป็น 4 ประเภท โดย สมพร สุทัศน์ (2544: 8) ได้กล่าวถึงแนวคิดของธรรมรส โชติบุญชร ดังนี้

1. พวกที่ชอบใช้อำนาจเหนือผู้อื่น (Dominant) คนพวกนี้ชอบทำตัวเหนือผู้อื่น ชอบเป็นผู้นำ อยากมีชื่อเสียงเด่นในสังคม

2. พวกยอมจำนน (Submissive) คนพวกนี้เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน วานอนสอนง่าย ยอมเสียเปรียบผู้อื่นผ่อนปรนใครทำอะไรก็ทำตามมักตกเป็นเบี้ยล่างผู้อื่นเสมอ ไม่มีความคิดเป็นของตนเอง

3. พวกประนีประนอม (Compromise) เมื่อเข้าสมาคมคนพวกนี้ชอบแสดงพฤติกรรมแบบไปขอที่มีลักษณะยอมยอมไม่เคร่งครัดระเบียบ

4. พวกบูรณาการ (Integration) พวกนี้มีจิตใจโอบอ้อมอารี รักพวกพ้อง

ด้านคุณธรรมจริยธรรม

ความหมายของคุณธรรม

คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี เป็นสภาพคุณงามความดีทางความประพฤติ และจิตใจ ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 2 ความหมายได้ดังนี้คือ

1. ความประพฤติดีงาม เพื่อประโยชน์สุขแก่ตนเองและสังคม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากหลักศีลธรรมทางศาสนา ค่านิยมทางวัฒนธรรม ประเพณี หลักกฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ

2. การรู้จักไตร่ตรองว่าอะไรควรทำ และไม่ควรทำ และอาจกล่าวได้ว่า คุณธรรมคือจริยธรรมแต่ละข้อที่นำมาปฏิบัติจนเป็นนิสัย เช่น คนที่ซื่อสัตย์ เสียสละ มีความรับผิดชอบ ฯลฯ

วีระ บำรุงรักษ์ (2523: 131) ระบุความหมาย ของคุณธรรมไว้ดังนี้ “หมายถึงความรู้สึกนึกคิด (Mental Attitude) หรือสภาพจิตใจที่เป็นกุศลคุณธรรมเป็นพื้นฐานของการแสดงออกเน้นการกระทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นสภาพจิตใจที่เป็นกุศลที่เรียกว่า “คุณธรรม” นี้เกิดขึ้นได้เพราะจิตรู้จักความจริง (Truth) ความดี (Goodness) และความงาม (Beauty)

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2527: 10 – 11) อธิบายความหมาย ของคุณธรรมว่า หมายถึง ความดีความงามของบุคคลที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจโดยมีเป้าหมายว่าเป็นการกระทำ ความดีหรือเป็นพฤติกรรมที่ดีเป็นที่รักของสังคมเช่นความเสียสละความมีน้ำใจงามความเกรงใจ ความยุติธรรมความรักเด็กความรักเพื่อนมนุษย์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นต้น

ความหมายของจริยธรรม

ประสาธ อิศรปริดา (2523: 120) ให้ความหมายของจริยธรรมหมายถึงจารีตประเพณี มารยาทหรือความประพฤติในสังคมหรือรูปแบบของพฤติกรรมซึ่งปฏิบัติตามมาตรฐานของกลุ่ม ลักษณะต่างๆของมนุษย์เกี่ยวข้องกับจริยธรรม

พนัส หันนาคินทร์ (2523: 19 – 20) ให้ความหมายของจริยธรรมว่าหมายถึงคุณสมบัติทางความประพฤติที่สังคมมุ่งหวังให้สมาชิกของสังคมนั้นประพฤติตามจริยธรรมนั้นเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับความถูกต้องในความประพฤติซึ่งมีความหมายถึงการกระทำอย่างเสรีในขอบเขตของ มโนธรรมอันได้แก่ความสำนึกในความบังควรที่จะกระทำหรือเป็นหน้าที่ที่จะต้องกระทำของ สมาชิกแต่ละคนในสังคมนั้นความเปลี่ยนแปลงของจริยธรรมย่อมเกิดขึ้นได้อยู่เสมอในเมื่อ สถานการณ์ของการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไป

บุญมี แท่นแก้ว (2532) ให้ความหมายจริยธรรมไว้ จริยธรรมหมายถึง “ธรรมชาติหรือ หลักธรรมที่บุคคลควรประพฤติ” จัดว่าเป็นคุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะดีงาม ถูกต้องอันเป็นสิ่งที่ประสงค์ของสังคมและจริยธรรมจะมีได้จึงต้องอาศัยหลักคำสอนทางศาสนาอัน ได้แก่ศีล (Precept) อันหมายถึงหลักหรือกฎเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติเพื่อคัดหรือฝึกหัดกายและ วาจาให้เรียบร้อยให้เป็นไปปกติกล่าวคือจะพูดหรือทำอะไรให้เป็นไปตามปกติอย่าให้ผิดปกติ(ผิด คีล) เช่นพูดให้ถูกต้องให้เป็นธรรมกระทำให้ถูกต้องให้เป็นธรรมเมื่อพูดหรือกระทำถูกต้องเป็น ธรรมย่อมมีความสุขความสบายเยือกเย็นไม่เดือดร้อนอันเป็นผลการมีความสุขความสบายเยือกเย็น ไม่เดือดร้อนดังกล่าวจึงเป็นผลของการมีศีลหรือเป็นผลแห่งการมีคุณธรรมในจิตใจ เมื่อมีคุณธรรม ในจิตใจแล้วก็เป็นเหตุให้ประพฤติจริยธรรมได้ถูกต้องดังนั้นคุณธรรมและศีลจึงเป็นโครงสร้างของ จริยธรรม

เพียเจท์ (Piaget. 1960: 1) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมไว้ว่าเป็นลักษณะ ประสพการณ์ของบุคคลอันประกอบขึ้นด้วยระบบของกฎเกณฑ์การให้ความร่วมมือและความเชื่อ จนทำให้คุณธรรมยังคงมีอยู่ทั้งนี้การพัฒนาจริยธรรมของบุคคลนั้นมี 3 ขั้นคือขั้นก่อนจริยธรรมซึ่ง ถือว่าบุคคลยังไม่มีจริยธรรมแต่สามารถเรียนรู้ได้ขั้นเชื่อฟังคำสั่งจะเป็นขั้นที่บุคคลจะเชื่อฟังผู้ที่มี ประสพการณ์มีการคิดก่อนการปฏิบัติตามและขั้นสุดท้ายคือขั้นยึดหลักแห่งตนเป็นขั้นที่บุคคลใช้ ประสพการณ์และพัฒนาการทางสติปัญญาในการรับรู้จริยธรรม

ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2544) กล่าวคำว่า จริยธรรม แยกออกเป็น จริย+ธรรมคำว่าจริยะ หมายถึง ความประพฤติหรือกิจที่ควรประพฤติส่วนคำว่าธรรมมีความหมายหลายอย่างเช่นคุณ ความดีหลักคำสอนของศาสนาหลักปฏิบัติเมื่อนำคำทั้งสองมารวมกันเป็น “จริยธรรม” จึงได้ ความหมายตามตัวอักษรว่า “หลักความประพฤติ” หรือ “แนวทางของการประพฤติ” ตาม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2525 ให้คำนิยามว่าจริยธรรมคือธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติศีลธรรมกวีศีลธรรม

บราวน์ (Brown. 1968: 411-414) ให้ความหมายของ จริยธรรมว่าจริยธรรมคือระบบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่บุคคลใช้ในการแยกแยะการกระทำที่ถูกต้องออกจากการกระทำที่ผิด

เรสต์ (Rest. 1976: 6) ให้ความหมายของจริยธรรมว่าเป็นมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับหลักความยุติธรรมในขณะที่มีการปฏิสัมพันธ์กันทางสังคมโดยไม่เกี่ยวข้องกับคุณค่าหรือความรู้สึกของบุคคลแต่ละคน

โคลเบิร์ก (Kohlberg. 1976: 45) ได้กล่าวว่า จริยธรรมเป็นพื้นฐานของความยุติธรรมโดยถือเอาการกระจายสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียมกันของบุคคลซึ่งไม่ได้หมายถึงกฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับอยู่ทั่วไปแต่เป็นกฎเกณฑ์ที่มีความเป็นสากลที่คนส่วนใหญ่ยอมรับไว้ในทุกสถานการณ์และไม่มี ความขัดแย้งเป็นอุดมคติ

โกสล มีคุณ (2524: 4) ให้ความหมายของ จริยธรรมว่าเป็นแนวปัญญาทางสังคมของบุคคล อันได้แก่การรับรู้ การสังเกต เข้าใจสถานการณ์ของสังคมเข้าใจอำนาจของสังคม คือความสามารถในการปรับตัวและควบคุมตัวเองในด้านต่างๆให้สอดคล้องกับสังคมคลุมถึงสาระต่างๆของบุคคลในสังคม เกิดจากความเจริญทางสติปัญญาที่ออกมาเพื่อเสริมสร้างสังคม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2524: 2) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ลักษณะทางสังคมหลายลักษณะของมนุษย์และมีขอบเขตรวมถึงพฤติกรรมทางสังคมประเภทต่าง ๆ ด้วยลักษณะและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมจะมีคุณสมบัติประเภทใดประเภทหนึ่งในสองประเภทคือเป็นลักษณะที่สังคมต้องการให้มีอยู่ในสมาชิกในสังคมนั้นคือเป็นพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบให้การสนับสนุนและผู้กระทำส่วนมากเกิดความพอใจว่าการกระทำนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ส่วนอีกประการหนึ่งคือลักษณะที่สังคมไม่ต้องการให้อยู่ในสมาชิกในสังคมเป็นการกระทำที่สังคมลงโทษและไม่สมควร

สงบ ลักษณะ (2535: 29) กล่าวว่า จริยธรรม ประกอบด้วย สองส่วนคือส่วนที่เป็นค่านิยมที่เป็นคุณลักษณะภายในจิตอันจะคอยชักจูงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความโน้มเอียงที่จะประพฤติ (ทำพฤติกรรมภายนอก) ไปในทางที่ดีงามต่าง ๆ ตามค่านิยมจริยธรรมนั้นอีกส่วนหนึ่งของจริยธรรมคือการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับมาตรฐานของความดีงามทั้งปวงที่สังคมกำหนดและยอมรับต้องการ

องค์ประกอบของคุณธรรมและจริยธรรม

กรมวิชาการได้ให้คำอธิบายว่าจริยธรรมของบุคคลประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ส่วนประกอบด้านความรู้ (Moral Reasoning) คือ เข้าใจในเหตุผลของความถูกต้องดีงามสามารถตัดสินแยกความถูกต้องออกจากความไม่ถูกต้องด้วยการคิด

2. ส่วนประกอบทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (Moral Attitude and Belief) คือ ความพึงพอใจศรัทธาเลื่อมใสเกิดความนิยมยินดีที่จะรับนำจริยธรรมมาเป็นแนวประพฤติปฏิบัติ

3. ส่วนประกอบทางด้านพฤติกรรมแสดงออก (Moral Conduct) คือ พฤติกรรมการกระทำที่บุคคลตัดสินใจจะกระทำถูกหรือผิดในสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ เชื่อว่าอิทธิพลส่วนหนึ่งของการกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมแบบใดจะขึ้นอยู่กับอิทธิพลของส่วนประกอบทั้ง 2 ประการที่กล่าวข้างต้นและบางส่วนอาจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ลักษณะทางจิตวิทยาบางประการของบุคคลนั้น ๆ หรือความรุนแรงของการบีบคั้นของสถานการณ์ที่รุมเร้าบุคคลนั้นอีกด้วย เป็นต้น

ลักษณะต่างๆของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมนั้นแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ความรู้เชิงจริยธรรมหมายถึงการมีความรู้ไว้ในสังคมของตนนั้นถือว่าการกระทำชนิดใดดี ควรกระทำและการกระทำชนิดใดเลวควรดเว้นลักษณะและพฤติกรรมประเภทใดเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมมากน้อยเพียงใดปริมาณความรู้เชิงจริยธรรมนี้ขึ้นอยู่กับอายุระดับการศึกษาและพัฒนาการทางสติปัญญาของบุคคลด้วย

2. ทศนคติเชิงจริยธรรมหมายถึงความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะหรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่าง ๆ ว่าตนชอบหรือไม่ชอบลักษณะนั้นเพียงใดทศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคลส่วนมากจะสอดคล้องกับค่านิยมในสังคมนั้นแต่บุคคลบางคนในสถานการณ์ปกติอาจมีทศนคติแตกต่างไปจากค่านิยมของสังคมก็ได้ทศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคลนั้นมีความหมายกว้างกว่าความรู้เชิงจริยธรรมของบุคคลเพราะทศนคตินั้นจะรวมทั้งความรู้และความรู้สึกในเรื่องนั้น ๆ เข้าด้วยกันฉะนั้นทศนคติเชิงจริยธรรมจึงมีคุณสมบัติที่สำคัญคือจะใช้ทำนายพฤติกรรมเชิงจริยธรรมได้แม่นยำกว่าการใช้ความรู้เกี่ยวกับค่านิยมทางสังคมของบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ทศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคลในเวลาหนึ่งยังอาจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

3. เหตุผลเชิงจริยธรรมหมายถึงการที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือเลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเหตุผลที่กล่าวถึงนี้จะแสดงให้เห็นถึงเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล

4. พฤติกรรมเชิงจริยธรรมหมายถึงการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบหรือดเว้น การแสดงพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์หรือค่านิยมในสังคมนั้นพฤติกรรมเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่สังคม ให้ความสำคัญมากกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะการกระทำที่ดีและเลวของ

บุคคลนั้นส่งผลโดยตรงต่อความผาสุกและความทุกข์ ของสังคมการศึกษาด้านอื่น ๆ ของจริยธรรม จึงเป็นเพียงเพื่อให้ความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ของบุคคลนั้น

ด้านทักษะการตัดสินใจ

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้วยังต้องมีการแบ่งส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติ ออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ ของคนที่แตกต่างกัน ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิดต่างหน้าที่ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความสนใจมีทักษะมีความรู้มีทักษะและมีบทบาทหน้าที่ของ แต่ละคนแตกต่างกันไป

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวว่า การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์คือการศึกษาหาความรู้ความสามารถประสบการณ์ทักษะเทคนิควิธีทำงานต่าง ๆ ศิลป์คือการ ที่จะนำเอาความรู้หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคนสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาททำหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงาน ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน

ทักษะเบื้องต้นของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

การเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการปฏิบัติหน้าที่ ในสนามการแข่งขัน สามารถอุปมาได้ว่า ศาสตร์ คือ กฎ กติกา รูปแบบวิธีการตัดสิน ศิลป์ คือ การ นำกฎ กติกา มาใช้ในการตัดสินได้อย่างถูกต้อง ผู้ตัดสินเป็นส่วนสำคัญในการจัดการแข่งขัน ก็ต้อง มีความรู้ด้านกติกาอย่างดี ทำหน้าที่อย่างยุติธรรม ตัดสินตามที่กติกากำหนด และตัดสินได้อย่าง ถูกต้องแม่นยำ การที่ผู้ตัดสินจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ต้องอาศัยการฝึกฝนตนเองอยู่ เสมอ ทั้งทางด้านสมรรถภาพทางกาย ทบพทวนความรู้กติกา วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงเทคนิคการ ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ซึ่ง อุดม พิมพา และสมเกียรติ อักษรถึง (2532 : 9-12) กล่าวถึงการศึกษา เบื้องต้นอันเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การเป็นผู้ตัดสินได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจพื้นฐาน ของเกมเสียก่อน ซึ่งจะทำให้ง่ายและสะดวกในการวินิจฉัย ช่วยในการตัดสินใจได้รวดเร็วทันเกมผู้ ตัดสินต้องสำรวจตัวเองตามหัวข้อต่าง ๆ ว่ามีสิ่งใดที่ควรจะต้องปรับปรุง แก้ไข และศึกษาเพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

1. ในการโยนลูกในการเล่นลูกกระโดด

1.1 โยนลูกให้เป็นเส้นตรง

1.2 โยนลูกให้สูงพอควรที่ผู้เล่นจะสามารถปัดได้

1.3 โยนลูกให้มีความนิ่ง

1.4 ผู้โยนลูกกระโดดไม่ควรคาบนกหวีด

2. ตำแหน่งการตัดสิน

2.1 ไม่ควรยืนนิ่งอยู่กับที่จุดใดจุดหนึ่งนาน ๆ

2.2 ไม่ควรอยู่ต่ำเกินไปเมื่อเป็นผู้ตัดสินตาม หรืออยู่สูงเกินไปเมื่อเป็นผู้ตัดสิน
นำและจัดตำแหน่งตนเองให้ถูกต้องขณะที่เป็นผู้ตัดสินกลาง

2.3 ควรมีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์

2.4 ตำแหน่งการยืนขณะวิ่งตามฝ่ายรุก และฝ่ายรับ ย่อมแตกต่างกัน

2.5 ยืนในตำแหน่งที่ถูกต้องในขณะที่เป็นผู้ตัดสินนำคือยืนในตำแหน่ง 45

องศากับสนาม

3. สัญญาณนกหวีดควรเป็นดังนี้

3.1 เป่าให้ดัง

3.2 เป่าให้แน่นอน

3.3 เป่าให้มีความหมาย

4. การใช้เสียง

4.1 เสียงดังชัดเจน แต่ไม่ใช่ตะโกน

4.2 เสียงนำฟัง และนำเชื่อถือ

4.3 น้ำเสียงเด็ดขาด แต่ไม่ใช้น้ำเสียงแบบบู้บังคับ

5. การแสดงสัญญาณ

5.1 สามารถแสดงสัญญาณถูกต้อง

5.2 ต้องแสดงสัญญาณได้ชัดเจน

5.3 เมื่อแสดงสัญญาณแล้วต้องไม่เปลี่ยนแปลง

5.4 แสดงท่าทางให้เห็นสวยงาม

5.5 ไม่แสดงท่าทางรวดเร็วเกินไป

5.6 ในขณะที่แสดงสัญญาณต้องใช้การพูดประกอบ

6. การพูด

6.1 ควรพูดแต่ที่จำเป็น

6.2 ไม่ใช่คำพูดที่ทำให้ผู้เล่นเกิดอารมณ์ เช่น คำว่า ตะ เจ็บใจชก ผิด และอื่น ๆ เพียงแต่ใช้สัญญาณฟาล์วบอกลักษณะการกระทำผิด และหมายเลขผู้ทำฟาล์ว

6.3 พุดในขณะที่แสดงสัญญาณการแจ้งฟาล์ว

7. ความพร้อม

7.1 พร้อมที่จะเปลี่ยนตำแหน่งการวิ่งได้ทันที

7.2 วิ่งไปพร้อมกับผู้เล่นเล็กน้อยเมื่อเป็นผู้ตัดสินนำ และวิ่งตามหลังผู้เล่นเล็กน้อย เมื่อเป็นผู้ตัดสินตาม

8. ตำแหน่งการยืนเมื่อมีการโยนโทษ

8.1 เข้ายืนประจำที่ให้ถูกต้อง

8.2 ยืนให้ห่างพอประมาณ

8.3 ตำแหน่งการยืนสามารถมองเห็นได้ทั่วถึง

8.4 อย่าแสดงการลังเลใจ

8.5 อย่าให้การเล่นหยุดชะงัก

8.6 พยายามช่วยเหลือผู้ตัดสินด้วยกัน

9. การเป่านกหวีด

9.1 หลังจากเป่านกหวีดแล้วต้องเรียกขาน หรือแสดงสัญญาณทันที

9.2 จงระลึกเสมอว่าการเล่นที่จะดำเนินต่อไปนั้นมีความสำคัญมากเมื่อเป่านกหวีดแล้วให้รีบดำเนินการแข่งขันต่อไปทันที

9.3 ไม่พุดขณะที่ปากคาบนกหวีดอยู่

9.4 เมื่อขานนกหวีดแล้วควรหันหน้าเข้าหาโต๊ะผู้บันทึก แล้วแจ้งสัญญาณให้ผู้บันทึกทันที ไม่ควรใช้สายตามองผู้เล่นเสมือนการจับผิด

9.5 แจ้งหมายเลขผู้กระทำผิด ใช้การพุดประกอบ

9.6 ให้สัญญาณลูกลงห่วง ให้ยิงประตู หรือไม่ให้ยิงประตู ด้วยความมั่นใจ และชัดเจน

9.7 ต้องแจ้งจำนวนครั้งในการโยนโทษให้ชัดเจน

10. การควบคุมการแข่งขัน

10.1 อย่าหันหลังให้การแข่งขัน ซึ่งกำลังดำเนินอยู่เป็นอันขาด

10.2 จับตาดูการเล่นที่รวดเร็ว เช่น การเล่นลูกלקไก่ (Fast break)

10.3 ไม่ควรมองดูห่วงประตู ในขณะที่การแข่งขันยังดำเนินอยู่นอกจากลูกยิงประตู

10.4 ไม่มองดูแต่เฉพาะลูกบอล แต่ควรมองดูผู้เล่นในเขตพื้นที่รับผิดชอบของตนเอง

11. ลักษณะท่าทางการเคลื่อนไหว

- 11.1 แสดงความรู้สึกกระปรีะเปร่า
- 11.2 ไม่ควรทำกริยา อันแสดงถึงความเมื่อยล้าร่างกาย
- 11.3 เคลื่อนที่ไปหาจุดที่เหมาะสม และถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว
- 11.4 แสดงให้เห็นถึงความแข็งแรง ว่องไว

12. การวินิจฉัย

- 12.1 ให้โอกาสผู้เล่นแสดงฝีมือเต็มที่ในเชิงเกมกีฬา
- 12.2 ผู้ตัดสินต้องคำนึงอยู่เสมอว่า บางครั้งการถูกต้องตัวกับการกดลูกบอล

ในขณะกำลังยิงประตู หรืออื่น ๆ อาจไม่ใช้การฟาล์วเสมอไป และการเล่นแรงในเกมไม่ใช่การเล่นที่หยาบ

13. แสดงออกถึงความเด็ดขาด กล้าหาญ

- 13.1 ในการตัดสินต้องไม่หวั่นเกรงต่ออิทธิพลใด ๆ ทั้งสิ้น
- 13.2 ต้องไม่ฝืนความรู้สึกตัวเอง ไม่กลัวต่อการเล่นรุนแรง
- 13.3 เมื่อเห็นเหตุการณ์เกิดขึ้นให้รีบเป่านกหวีดทันที
- 13.4 ไม่ควรปฏิบัติอย่างลังเลใจ

14. เมื่อมีการขอเวลานอก

- 14.1 ให้ความยุติธรรมแก่ผู้เล่นทั้งสองฝ่าย
- 14.2 ไม่ลังเลใจในการเป่านกหวีด เมื่อได้ยินสัญญาณต่าง ๆ

15. การวางตัว

- 15.1 วางตัวให้เหมาะสมกับเป็นผู้ตัดสิน ซึ่งเป็นตำแหน่งอันมีเกียรติ
- 15.2 สร้างลักษณะท่าทางให้เป็นกันเอง แต่เด็ดขาด
- 15.3 การแสดงออกถึงความสุภาพเรียบร้อย ย่อมเป็นที่นับถือของคนทั่วไป

16. การแสดงออกถึงความสามารถ

- 16.1 แสดงออกให้เห็นจากกริยาท่าทางและมารยาท
- 16.2 ด้วยการสร้างความเชื่อมั่น
- 16.3 สามารถควบคุมอารมณ์ให้เป็นปกติ ไม่ประหม่า

17. ระหว่างขอเวลานอกและเปลี่ยนตัว

- 17.1 ยืนให้ถูกตำแหน่งที่ถูกต้อง
- 17.2 ผู้ตัดสินควรหันหน้าไปยังผู้บันทึกเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อย
- 17.3 วางลูกบอลใกล้กับจุดเกิดเหตุเพื่อเตรียมส่งเข้าเล่นต่อไป

18.การให้สัญญาพร้อมกัน

18.1 ไม่ควรแย่งกันตัดสินหรือไม่ควรแย่งกันเป่า

18.2 การเป่านกหวีดซ้อนกันหรือการตัดสินแข่งกัน ผู้อยู่ใกล้เหตุการณ์ควร

เป็นผู้ขาน

19.กรณีฟาล์วเทคนิค

19.1 ต้องใช้ความรอบคอบระมัดระวัง

19.2 การรู้จักผ่อนสั้น ผ่อนยาว ทำให้เกมการแข่งขันดำเนินไปได้ด้วยดี

20.ความทะมัดทะแมงของผู้ตัดสิน

20.1 ช่วยทำให้เกมสนุกสนานและทำให้การแข่งขันดำเนินไปอย่างสุดฝีมือ

20.2 หากผู้ตัดสินอดโรย เชื้อยชา ทำให้เกมการแข่งขันไม่ออกรส

คุณลักษณะที่ดีของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ผู้ตัดสินบาสเกตบอลที่ลงปฏิบัติหน้าที่ในเกมการแข่งขัน จนเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้เล่น ผู้ฝึกสอน หรือผู้ชมการแข่งขัน นอกจากมีความรู้มีประสบการณ์และมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎกติกาบาสเกตบอลอย่างแท้จริงแล้วยังจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดี ดังนี้ (สมเกียรติ นุกิจรังสรรค์, 2551)

1. ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ มีรูปร่างที่ได้สัดส่วนแต่งกายได้เหมาะสม ใช้สัญญาณนกหวีดและสัญญาณมือได้ชัดเจน

2. ต้องเป็นผู้ที่มีความยุติธรรม ซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสิน

3. ต้องมีความมั่นใจ และมีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมตนเองและจิตใจได้เป็นอย่างดี เมื่อเกิดสถานการณ์ต่าง ๆ

4. ต้องเป็นผู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ถูกต้อง

5. ต้องเป็นผู้มีสรีรภาพทางกายที่ดี มีความว่องไว กระฉับกระเฉง พร้อมจะปฏิบัติหน้าที่ได้ทันการณ์

6. ต้องเป็นผู้ที่มีศักดิ์ศรีและรักษาเกียรติของผู้ตัดสินบาสเกตบอลที่มีคุณธรรม

7. ต้องเป็นผู้ที่มีอารมณ์เบิกบาน มีความสุขุม พุดจาสุภาพในการสื่อสารกับผู้อื่น

8. ต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าในการกระทำสิ่งที่ถูกต้อง

9. ต้องเป็นผู้ที่นำกติกามาวินิจฉัยและนำมาใช้ได้ถูกต้องตามสถานการณ์

10. ต้องเป็นผู้ที่เป็นนักประนีประนอมและยืดหยุ่นในเกมการแข่งขันด้วยสามัญสำนึกในการทรงไว้ซึ่งความเที่ยงธรรม

ประสาท โนพันธุ์ (2548:7) ได้กล่าวว่า เคยมีการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์วิจัยกันว่า ผู้ตัดสินที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องกติกาอย่างถ่องแท้ หมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพื่อให้ทันต่อปัจจุบัน

2. เป็นผู้มีสมรรถภาพทางร่างกายสมบูรณ์และแข็งแรง หมั่นฝึกอยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะปัจจุบันนี้ผู้เล่นและระบบการเล่นของผู้เล่นนั้นมีการพัฒนาเทคนิคสูงขึ้น ทำให้เกมการแข่งขันมีความสนุกสนานมากกว่าแต่ก่อน ฉะนั้นถ้าหากสมรรถภาพทางร่างกายของผู้ตัดสินไม่ดีแล้วจะทำให้ยากต่อการควบคุมการแข่งขันเป็นอย่างมาก

3. เป็นผู้เสียสละอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของสังคมผู้ตัดสินส่วนรวม ไม่เอาเปรียบซึ่งกัน และกันหรือหาวิธีการใดที่จะได้รับผลประโยชน์จากผู้ตัดสินด้วยตนเองเพื่อความก้าวหน้าอย่างไม่ถูกต้อง

4. เป็นผู้มีประสบการณ์ในด้านการตัดสินเป็นอย่างดี หมั่นลงปฏิบัติหน้าที่บ่อยๆ การได้ตัดสินอยู่เป็นประจำเป็นสิ่งที่เพิ่มพูนประสบการณ์ในด้านการตัดสินได้เป็นอย่างดี และสามารถที่จะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าดีกว่าผู้ที่มาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นประจำ

5. มีคุณลักษณะที่ดีทั้งรูปร่างทางกายและจิตใจ

6. มีความยุติธรรมทำหน้าที่ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

7. ยึดหลักสำคัญ 4 ประการ

7.1 มีสมรรถภาพทางกลไกของร่างกายเป็นอย่างดี

7.2 มีความยุติธรรมในการตัดสิน

7.3 มีความมั่นคงทั้งทางร่างกายและจิตใจ

7.4 มีความสนุกสนาน

ชูชัย บัวบูชา (2536: 6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้ตัดสินที่ดีว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้เป็นอย่างดี มีความสนใจติดตามข่าวจากสื่อมวลชนต่าง ๆ สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ กับบุคคลทั่วไป

2. เป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องของกฎกติกาเป็นอย่างดี สามารถทบทวนตีความในตัวบทบาทของกติกาบทลงโทษ และมติของสภาได้อย่างถูกต้องชัดเจน

3. มีบุคลิกลักษณะที่ดีทั้งรูปร่างทางกาย การแต่งกายเรียบร้อยทั้งขณะปฏิบัติหน้าที่ในสนามและนอกสนาม มีกิริยามารยาทเป็นผู้สุภาพเรียบร้อย มีสัมมาคารวะ รู้กาลเทศะ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักการเข้าสังคมกับบุคคลทั่วไป

4. มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีการฝึกซ้อมออกกำลังกายและบริหารร่างกายเป็นประจำ มีสายตาดูรู้จักรังการสังเกต มีสติปัญญาและไหวพริบดี มีการพักผ่อนที่เพียงพอไม่เที่ยวกลางคืน ไม่ดื่มสุรา

5. มีความยุติธรรม ทำหน้าที่ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่เป็นนักการพนัน โดยเฉพาะการเล่นการพนันเกี่ยวกับการแข่งขันฟุตบอล ไม่ว่าตัวเองจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขันครั้งนั้น ๆ หรือไม่ก็ตาม ในรายการที่ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน เช่น เป็นฝ่ายจัดการแข่งขัน ฝ่ายจัดผู้ตัดสินหรือเป็นผู้ตัดสินท่านไม่ควรให้ความสนิทสนมกับผู้จัดการทีมผู้ฝึกสอนหรือผู้เล่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนหรือญาติมิตรก็ตาม

6. มีสุขภาพจิตดี จิตใจหนักแน่นมั่นคง ไม่หวั่นไหว ควบคุมสติได้ทุกสถานการณ์ ไม่ว่าปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาของครอบครัวหรือปัญหาในหน้าที่การงานจากที่ทำงาน

7. มีน้ำใจเป็นนักกีฬา รู้จักแพ้รู้จักชนะและให้อภัยซึ่งกันและกัน ยินดีรับฟังคำแนะนำ เกี่ยวกับการทำหน้าที่ของตนเองจากเพื่อนผู้ตัดสินในระหว่างพักครึ่งการแข่งขันหรือหลังการแข่งขันต้องไม่วิจารณ์การทำหน้าที่ของเพื่อนผู้ตัดสินไปในทางที่ไม่ดีต่อหน้าบุคคลอื่น

8. เป็นผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกซ้อมและทำหน้าที่ในการตัดสิน ติดตามดูการแข่งขันเพื่อยึดเป็นแบบอย่าง มีความมานะอดทนและเป็นนักสู้มีความตั้งใจในการทำหน้าที่

9. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในธรรมชาติมนุษย์ว่าเมื่อไหร่ ควรจะเอาจริงเอาจัง เข้มงวดอดกลั้น เพิกเฉยหรือมองข้ามการกระทำผิดเล็กๆ น้อยๆ บางอย่างไป มีความสามารถที่จะเข้าใจและอ่านเจตนาของผู้เล่นได้เป็นอย่างดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมในขณะที่ทำหน้าที่

10. ควรยึดหลัก 3 ประการ ดังนี้

10.1 Fitness คือ ต้องมีสมรรถภาพทางกลเป็นอย่างดี

10.2 Fairness คือ ต้องมีความยุติธรรมในการตัดสิน

10.3 Firmness คือ ต้องมีความมั่นคงทั้งทางกายและจิตใจ

สรุป

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเรื่องของความหมายและการทดสอบสมรรถนะที่สามารถนำเอาความรู้ ความสามารถ ไปปฏิบัติได้จริง มิใช่เพียงเป็นการทดสอบเซาว์ปัญญาหรือความรู้เพียงอย่างเดียวแต่ต้องทดสอบสมรรถนะเพื่อวัดความสามารถในการทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสมรรถนะ ประกอบไปด้วยความรู้ทักษะและคุณลักษณะที่พึงปรารถนา ซึ่งผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลที่ดีควรมีคุณลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นจึงถือได้ว่าเป็นผู้ตัดสินที่มีคุณภาพ

เทคนิคการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเก็บข้อมูลที่มีการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้คำตอบ ในการสัมภาษณ์มีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ บทบาทของผู้สัมภาษณ์ รวมทั้งพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้สัมภาษณ์ เครื่องมือในการใช้สัมภาษณ์ ตลอดจนขั้นตอนในการใช้สัมภาษณ์ บทบาทของผู้สัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลที่มีจำนวนมากด้วยอย่างมาก ๆ จำเป็นต้องจัดหาผู้สัมภาษณ์จำนวนมากให้พอเหมาะกับกลุ่มตัวอย่างบทบาทของผู้สัมภาษณ์และบุคลิกมีส่วนสำคัญ ซึ่งจะต้องระลึกเสมอว่าผู้สัมภาษณ์จะได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ควรจะทำให้เกิดความพึงพอใจและคำตอบที่ได้รับขณะที่สัมภาษณ์ไม่แปรเปลี่ยนคำตอบด้วยความรู้สึกส่วนตัวและไม่อ่อนไหวกับผู้ให้คำตอบ ผู้สัมภาษณ์ควรจะกระตุ้นให้ผู้ให้คำตอบอยากให้คำตอบ มีความคงเส้นคงวาในการถามคำถามต้องตั้งคำถามที่น่าสนใจไม่ปล่อยให้ผู้ตอบคำถามนำออกนอกประเด็น บทบาทของผู้สัมภาษณ์ต้องค้นหาข้อมูลที่มีความเป็นจริง ไม่ต่อเติมเสริมสร้างเรื่องขึ้นเอง มีความสามารถในการชักจูงให้ผู้ตอบสามารถตอบได้ตรงเป้าหมาย บทบาทอีกอย่างหนึ่งซึ่งจะเสริมให้ผู้สัมภาษณ์มีทักษะมากยิ่งขึ้น คือ การฝึกอบรมเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป้าหมายในการทำงาน ความหมายของคำถามแต่ละข้อและลักษณะที่คาดหวังนำไปสู่ประเด็นที่ต้องการลำดับของคำถามอย่างถูกต้อง สภาพพื้นที่ในการปฏิบัติงานกลุ่มเป้าหมาย วิธีการเป็นหมู่คณะ เทคนิคในการสัมภาษณ์ การซักถาม การป้อนคำถาม การบันทึกการแปลความหมายของข้อมูลที่สังเกตได้ บุคลิก ท่าทางและแรงจูงใจ บทบาทของผู้สัมภาษณ์เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้การวิจัยบรรลุเป้าหมายได้ (สุวิมล ติรกันนท์, 2551, หน้า 132)

พฤติกรรมของผู้สัมภาษณ์

การควบคุมตัวของผู้สัมภาษณ์เป็นผลทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ตอบคำถามเป็นไปในทางที่ดี อันจะเกิดผลกระทบต่อการได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ผู้สัมภาษณ์ต้องมีความสามารถในการพิจารณาลักษณะตามธรรมชาติของผู้ตอบหรือไม่ความรู้ของผู้สัมภาษณ์ ถ้ามีองค์ประกอบต่อผู้ตอบคำถาม ถ้าผู้ตอบคำถามมีความสนใจก็จะได้รับประโยชน์จากการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์

การสร้างเครื่องมือจะเป็นลักษณะเกี่ยวกับแบบสอบถาม คือ การพิจารณาจากตัวแปรให้ นิยามในทางทฤษฎีและให้นิยามในการปฏิบัติ จากนั้นจะเรียบเรียงประเด็นของคำถาม การจัดแบ่งรูปแบบของเครื่องมือสัมภาษณ์ (สุวิมล ติรกานนท์, 2551, หน้า 133) จัดแบ่งได้ดังนี้

1. แบ่งตามโครงสร้างการสัมภาษณ์

1.1 แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยจะจัดทำรายละเอียดเหมือนแบบสอบถามเป็นชุดคำถามทั้งแบบปริมาณและแบบคุณภาพมีการจัดเรียงอย่างเป็นระเบียบแต่สอบถามโดยผู้สัมภาษณ์คำถามอาจจะคำถามปลายเปิดและปลายปิดก็ได้

1.2 แบบไม่มีโครงสร้าง จัดทำเป็นหัวข้อสัมภาษณ์เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งคำถาม การสัมภาษณ์ลักษณะนี้ต้องการรวบรวมข้อมูลหลายๆ หรือต้องการรายละเอียดอย่างมาก เนื่องจากไม่มีการกำหนดรายละเอียดของคำถามไว้ว่าจะเป็นอุปสรรคต่อการได้รับข้อมูล คือ ผู้ตั้งคำถามของผู้สัมภาษณ์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน บางครั้งอาจจะตั้งคำถามไม่ตรงประเด็นที่ต้องการ

1.3 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือบางครั้งนิยมเรียกว่าการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided interview) เป็นประเภทที่อยู่ตรงกลางระหว่างการสัมภาษณ์สองประเภทข้างต้น คือ อยู่ระหว่างการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยการสัมภาษณ์สองประเภทแรกดูเหมือนจะเป็นการสุดขั้วสุดโต่งไปสองทางและแต่ละประเภทก็มีจุดแข็งและจุดอ่อนทั้งสิ้น การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างดูหยาบและแข็งกระด้าง ขณะเดียวกันการสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้างยืดหยุ่นและเปิดกว้างมาก ต้องอาศัยนักวิจัยหรือผู้สัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์ ความชำนาญพอสมควร การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือแบบชี้นำนี้โดยปกติ นักวิจัยจะกำหนดคำถามที่เป็นประเด็นพอจะตัดสินใจได้ว่าคำถามอะไรบ้างหรือใช้คำสำคัญ (Keywords) เป็นเครื่องชี้นำการสัมภาษณ์ ตัวอย่างเช่น ในการวิจัยเพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตของผู้พิการสาตาที่เป็นนิพพานท่าพระจันทร์ นักวิจัยกำหนดคำถามที่ไม่แน่นอนตายตัวแต่เป็นคำถามที่มีคำสำคัญเกี่ยวกับสภาพของความพิการของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยประวัติและสาเหตุที่พิการ ประวัติครอบครัวการประกอบอาชีพ การได้รับสวัสดิการจากรัฐ องค์กรของคนพิการ องค์กรเอกชน ฯลฯ นักวิจัยที่ศึกษาเรื่องนี้ค่อนข้างเป็นนักวิจัยมือใหม่ ทว่าไม่ได้สร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง ขณะเดียวกันก็ไม่ได้ใช้การสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างนักวิจัยไม่ได้ร่างคำถามที่ชัดเจนแน่นอนในแต่ละประเด็น ทว่า สิ่งที่นักวิจัยดำเนินการก่อนการสัมภาษณ์ คือ การเตรียมหัวข้อคำถามอย่างคร่าวๆ ในลักษณะกึ่งโครงสร้าง คือ การร่างคำถามปลายเปิดที่มีคำสำคัญที่ต้องการ พร้อมกับมีความยืดหยุ่นพร้อมจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยแต่ละคนและ

สถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือแบบชี้นำจึงเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับนักวิจัยที่ต้องการเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหลายๆ คนพร้อมกับต้องการความเข้าใจลึกซึ้งในโลกและประสบการณ์ของแต่ละคน การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นการแก้จุดอ่อนของการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบไม่มีโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือแบบชี้นำจึงเป็นที่นิยมในกลุ่มนักวิจัยเชิงคุณภาพไม่น้อยไปกว่า การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ส่วนการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างน่าจะเหมาะสมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณมากกว่าในการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. แบ่งตามลักษณะของคำถาม

2.1 แบบสัมภาษณ์เชิงปริมาณ การสัมภาษณ์ในลักษณะนี้จะต้องการคำตอบที่วัด

2.2 แบบสัมภาษณ์เชิงคุณลักษณะเป็นคำถามที่ต้องการคำตอบที่เป็นการอภิปราย คุณลักษณะความยาวของแบบสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ควรคำนึงถึงระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ถ้าใช้เวลาสัมภาษณ์มากเกินไปจะทำให้ผู้ตอบคำถามเกิดความเบื่อหน่ายได้ ในข้อคำถามควรจะเป็นข้อความที่เข้าใจง่ายไม่ต้องเสียเวลาในการอธิบาย มีข้อความเป็นหลักไม่ทำให้ผู้ตอบคำถามสับสน คำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้สัมภาษณ์ควรมีความเข้าใจง่าย ไม่เป็นคำถามที่ไปละเมิดสิทธิส่วนตัวของผู้อื่นไม่ชักนำให้ผู้ตอบคำถามเอนเอียงไปทางใดทางหนึ่งและมีการเรียงลำดับอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์

1. สร้างแบบสอบถามและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทั้งด้านความเที่ยงและตรง มีการทดสอบเพื่อยืนยันความถูกต้อง

2. มีการสำรวจล่วงหน้าโดยส่งคณะสำรวจไปประสานงานวางแผนและนัดแนะกับกลุ่มตัวอย่าง

3. มีการซักซ้อมความเข้าใจ (กรณีใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคน) เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน

4. มีการดำเนินการภาคสนามอย่างเป็นระบบ

4.1 จัดทำกลุ่มผู้สัมภาษณ์ รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง เพื่อการเตรียมความพร้อม

4.2 กำหนดเกณฑ์การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการดำเนินการเก็บข้อมูล การดำเนินการให้เสร็จเป็นวันๆ เพื่อป้องกันความสับสน

5. ในระหว่างการสัมภาษณ์หากมีผู้สัมภาษณ์หลายคนควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบเป็นคณะเป็นผู้ประสานงานในขณะนั้น ๆ เพื่อประสานการทำงานการตรวจสอบข้อมูลและการจัดสวัสดิการให้ประโยชน์ของการสัมภาษณ์

1. สามารถนำไปใช้ได้ กลุ่มตัวอย่างและผู้สัมภาษณ์ ทุกเพศ ทุกวัย ได้อย่างเหมาะสม

2. สามารถดัดแปลงวิธีการกระบวนการในการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้

3. นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมาก ๆ ได้

4. ทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มขึ้นจากการวางแผนที่ผู้วิจัยไม่ได้วางไว้โดยผู้ตอบคำถามอาจจะเปิดเผยข้อมูลได้มากกว่าที่ผู้สัมภาษณ์ดำเนินการ

5. การสัมภาษณ์สามารถสังเกต กริยา ของผู้ถูกสัมภาษณ์อาจจะนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณา ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

6. ทำให้ได้รายละเอียดทั้งอารมณ์ ความรู้สึก ได้มากกว่าใช้แบบสอบถาม
ข้อจำกัดในการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล

1. คุณภาพของข้อมูลที่ได้รับขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในโครงการของการวิจัย ถ้าเป็น โครงการใหญ่ ต้องใช้ผู้สัมภาษณ์จำนวนมากอาจจะเป็นอุปสรรคในการหาผู้สัมภาษณ์ที่มีความสามารถเหมือนกัน และหากมีการฝึกอบรมต้องใช้งบประมาณมาก

2. การควบคุมผู้สัมภาษณ์อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเก็บข้อมูล

3. การเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์จะใช้ค่าใช้จ่ายมากกว่าการส่งแบบสอบถาม

4. กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายมากต้องใช้เวลาและผู้สัมภาษณ์มาก

5. การควบคุมให้ผู้ตอบคำถามให้เป็นไปอย่างคงเส้นคงวาจะเป็นปัญหาและอุปสรรค

6. ถ้าผู้ตอบคำถามมีความรู้สึกว่าเป็นการสัมภาษณ์การตอบปัญหาจะตอบปัญหาในแนวทางที่เป็นบวกเท่านั้น ข้อมูลที่ได้รับอาจจะคลาดเคลื่อน

งานวิจัยต่างประเทศ

ดาพทรี (Daughtrey, 1973: 68) ได้ทำการวิจัยถึงคุณลักษณะของครูพลศึกษาที่ผู้บริหารต้องการ พบว่า

1. มีบุคลิกภาพที่ดี มีลักษณะที่ดี และมีอารมณ์มั่นคง

2. มีวุฒิการศึกษาทางพลศึกษา
3. มีภูมิหลังทางด้านวัฒนธรรมกว้างขวาง
4. เข้าใจและชื่นชมสิ่งเกี่ยวกับการสอน
5. สนใจในการสอนเด็กมากกว่าสอนในเนื้อหา
6. มีรากฐานในการวางแผนเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาของเด็ก
7. มีประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์กับเด็ก เพื่อนครู และผู้ปกครอง
8. เข้าใจภาระหน้าที่ของงานพลศึกษาที่หลักสูตรได้กำหนดไว้และสนใจใน

โปรแกรมทั้งหมดของโรงเรียน

9. สนใจในวิชาชีพของตนเองและพยายามปรับปรุงวิชาชีพ
10. สามารถบอกความหมายของพลศึกษาให้กับคนอื่นได้
11. สามารถสาธิตกิจกรรมที่น่าสนใจให้แก่เด็ก
12. มีคุณสมบัติในการสาธิตทักษะในเบื้องต้นและการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของ

กิจกรรมทางพลศึกษา

13. มีความรักอิสระ ยุติธรรม และเคารพต่อนักเรียนทุกคน โดยเฉพาะเด็กที่พิการ และเด็กที่มีความสามารถต่ำกว่าปกติ

เอิร์น และคณะ (Hearn; et al. 1997) ได้ศึกษาเรื่องการกำหนดสมรรถนะระดับมืออาชีพในออสเตรเลีย: ต่อกรอบการทำงานเพื่อการพัฒนาระดับมืออาชีพ พบว่า ความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งเป็นพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) โดยในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสายวิชาชีพมีสมรรถนะร่วมกันคือการแก้ไขปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในสายวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการให้บริการลูกค้า

ไวท์ (อดิสร สืบสุข. 2547: 21 ; อ้างอิงจาก White. 1988: 2539A) ได้ศึกษาพื้นฐานและคุณลักษณะของครูที่มีความมุ่งมั่นในการสอนในสหรัฐอเมริกา โดยศึกษาจากครูใหญ่จำนวนร้อยละ 40 ของครูใหญ่ จากร้อยละ 69 ของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ และศึกษาจำนวนร้อยละ 44 ของครูร้อยละ 100 ของครูที่เข้าร่วมโครงการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า คุณลักษณะที่เป็นมาตรฐานของครู คือ

1. มีความมั่นใจสูง
2. มีความรู้ดี

3. มีประสบการณ์ทักษะความชำนาญ

4. มีทัศนคติดี

5. มีความยินดีในอาชีพการสอน

ดรเจอร์ (Drejer 2001) ได้ศึกษาวิธีที่เราสามารถกำหนดและเข้าใจสมรรถนะของ พวก เขาและการพัฒนาอย่างไร พบว่า การกำหนดกรอบสำหรับการพัฒนาความสามารถในการเป็น พื้นที่วิจัยและพื้นที่ของความสนใจการจัดการในบริษัท มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการ ปฏิบัติงานและสมรรถนะพื้นฐานด้านการจัดการรูปแบบในการปฏิบัติ

มุเนีย ฮาหมัด และนาสเรดดิน(Munir, Ahmad & Nasreddin. 2002) ได้ศึกษาเรื่องการ กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ในธุรกิจผู้ผลิต พบว่า ความสำคัญและการนำตัวชี้วัดไปใช้เพื่อการพัฒนา นั้น จะกำหนดโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการผลิต เป็น วิธีการใหม่ในการกำหนดตัวชี้วัดซึ่งวิธีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพการทำงาน จากทฤษฎี แนวคิดในการปรับปรุงเพื่อให้เกิดประโยชน์ งานวิจัยนี้นำเสนอวิธีการการประเมินที่ สำคัญและตัวอย่างในการนำไปใช้ข้อสรุปสำคัญของงานวิจัยนี้คือ ตัวชี้วัด (KPIs) สามารถนำไปใช้ ประเมินประสิทธิภาพการทำงานในเชิงปริมาณ

โอกิลวี และทัทโก (จันตรี ยั่งยืน. 2550: 16; อ้างอิงจาก Ogilvie and Tutko. 1970: 70-80) ได้ทำการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของผู้ฝึกสอนต่อไป และได้เสนอสมมุติฐานที่น่าสนใจใน การวิจัยหลายอย่างและได้เสนอแนะว่าผู้ฝึกสอนที่มีความก้าวร้าวในการสอนกีฬาในระดับ มหาวิทยาลัยมักจะพยายามเลือกผู้เล่นที่มีความก้าวร้าวด้วยและผู้ฝึกสอนที่มีลักษณะหัวโบราณจะ ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงอะไร (Conservative Coach) และมีแนวโน้มที่จะเลือกหาตัวนักกีฬาที่มีลักษณะ หัวโบราณด้วยเช่นกัน โอกิลวีและทัทโก สรุปว่า ผู้ฝึกสอนจะทำงานดีที่สุดกับผู้เล่นที่มีบุคลิกภาพ หลายประการคล้ายคลึงกับตนเองสถานการณ์ของการสอนที่มีลักษณะเป็นแบบอย่างเดียว อาจจะ หรือไม่อาจจะสนับสนุน การศึกษาวิจัยได้ โดยผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่าผู้ฝึกสอนจำนวนไม่น้อยที่ สามารถทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จกับกีฬา ซึ่งมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไปจากบุคลิกภาพ ของตนเอง ผู้ฝึกสอนอีกผู้หนึ่งอาจมีอิทธิพลหล่อหลอมนักกีฬาที่บุคลิกภาพอีกแบบหนึ่งให้ทำงาน ร่วมกับเขาได้ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายจะเป็นไปตามระยะเวลา และไม่ตายตัวเสมอไปใน แ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา นักกีฬาคนหนึ่งสามารถจะมีโอกาสกับผู้ฝึกสอน หลาย ๆ คนหลาย ๆ แบบ และผู้ฝึกสอนคนหนึ่งก็มีโอกาส ได้พบกับนักกีฬาหลาย ๆ รูปแบบ ผู้ ฝึกสอนอีกหลายคนจึงมองไม่เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับบุคลิกภาพของนักกีฬาที่ เป็นคนเก่งหรือ “เพราะถ้าผู้ฝึกสอนไม่สามารถจะพูดคุยติดต่อกับนักกีฬาคนหนึ่งได้ “ผู้ฝึกสอนก็ยัง มีนักกีฬาคนอื่นอีกที่จะพูดคุยได้

มุลเลอร์และเทอเนอร์ (Muller & Turner 2010) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้จัดการโครงการที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้จัดการโครงการที่ประสบความสำเร็จมีสมรรถนะภาวะผู้นำแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับประเภทโครงการ ความซับซ้อนของงาน เป้าหมายการมีส่วนร่วม โดยสมรรถนะที่ใช้ส่วนใหญ่คือ การคิดและแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการ ความฉลาดทางอารมณ์ ตามลำดับ

วอส และคณะ (Vos.; et al.2011) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะและความสำเร็จในอาชีพ: บทบาทการใกล้เคียงของพนักงาน พบว่า จากการทดสอบพนักงานขององค์กรขนาดใหญ่ทางการเงินจำนวน 561 แห่งในการเข้ามามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า เป็นการลดความขัดแย้งให้กับองค์กร การที่พนักงานมีการพัฒนาสมรรถนะการใกล้เคียง ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงเริ่มสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาสมรรถนะการใกล้เคียงเป็นการสร้างบทบาทในการทำงานของพนักงานถือเป็นความสำเร็จในอาชีพและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ชาร์ฮอสเซินี (Shahhosseini 2011) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่เลือกใช้และการกำหนด ทรัพยากรมนุษย์ให้กับโครงการก่อสร้าง พบว่า การกำหนดสมรรถนะจะเป็นทางเลือกที่สะดวกในการเลือกบุคลากรที่แตกต่างกัน เช่น ผู้จัดการโครงการ วิศวกร ช่างเทคนิค หรือพนักงานโดยการวิเคราะห์จากข้อมูลที่มีอยู่ เป็นที่น่าพอใจเนื่องจากวิธีการที่กำหนดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถคัดเลือกพนักงานโดยอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะ

แบลนเชโร โบโรสกี และ เดอร์ (Blancero, Boroski; & Dyer. 1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 สมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีประกอบด้วย 11 สมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง

กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment)

กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2.สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้ ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (Influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Utilization of Resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (Cluster Awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถามและตีความ (Questioning) และ ความรู้ลึกส่วนบุคคล (Organization Astuteness)

3.สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role-Specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Eluman Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Eluman Resource Strategist / Generalist) การริเริ่ม และคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Eluman Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Eluman Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Eluman Resource Consultant) ผู้นำด้าน การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Eluman Resource Organization Leader) โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่ง งานจะประกอบด้วย 33 สมรรถนะที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกันและตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

มอร์แกน พาริวาต และ นาเดอร์กอรี (Mozhgan, Parivash & Nadergholi. 2011) ได้ ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาให้เป็นผู้ นำ พบว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการ พัฒนาสมรรถนะนักศึกษา เช่น 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง ความ มั่นใจในตนเอง 2) ประสบการณ์ของนักศึกษาและการมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วมทางวิชาการ ความสัมพันธ์ของนักศึกษาต่ออาจารย์ความสัมพันธ์ของตำแหน่งผู้นำในชั้นเรียนและ ใน องค์กรณ์นักศึกษา และ 3) สภาพแวดล้อมของวิทยาลัยในการมีข้อมูลและเตรียมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในอนาคต

เบคเกอร์ ยูเซลิค และ ไอริช (Becker; Huselid; & Ulrich. 2011) ได้วิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะหลัก ซึ่งทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษากลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้ากลุ่มธุรกิจและกลุ่ม ธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค พบว่า สมรรถนะหลักที่องค์กรมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการ เป็นผู้นำการวัดในแต่ละสมรรถนะจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อย ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะ งานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีสมรรถนะ ด้านการเป็น ผู้นำมากกว่า พนักงานบัญชี ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยนี้ สรุปได้ว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะใดนั้นขึ้นอยู่กับ ลักษณะงานวัฒนธรรมขององค์กรตลอดจนแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำ สมรรถนะมาใช้ในองค์กร

งานวิจัยในประเทศ

จุจดาว ดวงเด่น (2540) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ โดยเน้นสมรรถนะกรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) โดยการกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะเพื่อนำไปวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพ ร่วมกับหลักเกณฑ์ของพนักงานในสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่าธนาคารมีการพัฒนาอาชีพอย่างเป็นระบบ แต่มีปัจจัยบางอย่างที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาอาชีพที่เน้นสมรรถนะได้ เช่น การกำหนดรายละเอียดงาน (Job Description) การกำหนด แผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็ปัจจัยในการกำหนดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่เป็นสมรรถนะมาตรฐานของพนักงานสายเงิน ฝาก-บัญชีได้ต่อไป

อายุวัฒน์ ชวีศิริกุล (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดหลักของผลการปฏิบัติงานของวิศวกรในสถานประกอบการอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า ตัวชี้วัดที่จะเป็นสำหรับการประเมินความสามารถวิศวกรทั่วไปที่มีอายุงาน 0-3 ปี ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบในงาน การมุ่งเน้นที่คุณภาพ การแก้ไขปัญหา การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความคิดเชิงวิเคราะห์ และการมุ่งเน้นความสำเร็จ หากพิจารณาเฉพาะวิศวกรแผนกควบคุมคุณภาพตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจ การติดตามงาน การรวบรวมงานและการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเชิงเหตุผล การวิเคราะห์ทางสถิติ ทักษะในการบริหารเวลา และความยืดหยุ่นและการปรับตัว ในส่วนวิศวกรแผนกควบคุมการผลิต ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความละเอียดรอบคอบ และความกระตือรือร้น ซึ่งตัวชี้วัดทั้งหมดสามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการทำงานของวิศวกรที่มีอายุงาน 0-3 ปี ทำให้ง่ายต่อผู้บริหารในการประเมินความสามารถของวิศวกรได้อย่างถูกต้องและทำให้สถานศึกษาทราบถึงความต้องการของสถานประกอบการอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อที่จะทำการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการ

พิทยา นันทวิจิตร (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสินเชื่อกรณีศึกษาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วย อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ

ความรู้เกี่ยวกับองค์กรในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กรการมุ่งลูกค้าการควบคุมอารมณ์ ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องระบบสินเชื่อเกษตรกรการบริหารแบบมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม เป็นต้น และสร้างทัศนคติที่ดีต่อเกษตรกรลูกค้าองค์กรและสังคมโดยยึดถือคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การตลาดและการพิจารณางานในเชิงธุรกิจ

บุศยมาส มารยาตร์ (2542) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 คน โดยประเมินสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 5 สมรรถนะ คือ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาแผนการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานและการจัดทำแผนพัฒนาการพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า สมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยโดยเฉพาะสมรรถนะด้านการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

เจนศิจ โปบลูย์สวัสดิ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์กรโทรศัพทแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการกำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์กรโทรศัพทแห่งประเทศไทยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าแผนก โดยทำการศึกษาวิจัยด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และใช้แบบศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกสำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง พบว่า

1. สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ สมรรถนะทางด้านจริยธรรมและทัศนคติในการทำงาน

2. สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะการณ์เป็นผู้นำทักษะในการทำงาน การวางแผนและการจัดการ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ความรู้ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ในการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกมีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ที่ว่าสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือความรู้ ภาวะการณ์เป็นผู้นำการวางแผนและการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศและวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนกแต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารกองกับหัวหน้าแผนกมีความแตกต่าง

พุดิ เค้นสมพรพันธ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาสมรรถนะมาตรฐานในงาน (Standard Job Competency) ของงานสินเชื่อและงานปฏิบัติการสินเชื่อ เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้รูปแบบของสมรรถนะมาตรฐานที่ศึกษาได้มาเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยใช้กรณีศึกษาสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยเป็นสถาบันการเงินที่ต้งขึ้น โดยมีเป้าหมายที่จะให้บริการทางการเงิน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันของนักธุรกิจไทยในตลาดการค้าโลกทำให้ธนาคารมีสมรรถนะหลักที่สนับสนุนเป้าหมายอย่างชัดเจน คือ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริการทางการเงินแก่ผู้ส่งออก ส่งผลให้เกิดการลดรอบของการให้บริการของธนาคารที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือผู้ส่งออกทางด้านการเงินแบบครบวงจร โดยมีหน่วยงานสินเชื่อและบริการสินเชื่อเป็นหน่วยงานหลัก โดยที่มีรูปแบบของสมรรถนะเพื่อรองรับสมรรถนะหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงานในงานสินเชื่อใช้ในการดำเนินงานบริการด้านการเงินทุกประเภทที่สำนักงานสาขาคำเนินการและภายใต้กรอบระเบียบในการดำเนินงานของทั้งธนาคารและกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ 20 สมรรถนะ คือ ความรู้และทักษะในการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ การเขียน รายงานและการนำเสนอการลดกระบวนการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การวิเคราะห์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การบริหารการเปลี่ยนแปลงความคิดริเริ่ม การคิดนวัตกรรมและการมองภาพในอนาคต การพัฒนาการอำนวยการและการบริหารงานภาวะผู้นำและการบริการลูกค้าซึ่งจากการศึกษาตามรูปแบบของ สมรรถนะทั้ง 20 สมรรถนะ พบว่า สมรรถนะมาตรฐานในงานสินเชื่อและปฏิบัติการสินเชื่อจะต้องประกอบไปด้วย 8 สมรรถนะ คือ ความรู้และความสามารถการทำงานในหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ การเขียนและการนำเสนอรายงาน การลดกระบวนการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์การทำงานเป็นทีม และการบริการลูกค้า

ปริญญ์ พิษณุวิจิตร (2544) ได้ศึกษาเรื่องการออกแบบรายการสมรรถนะในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนดรายการสมรรถนะและนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดรายการสมรรถนะของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยใช้ส่วนงานของบริษัทฯ เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ส่วน ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรในแต่ละส่วนรวม 51 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สมรรถนะในงานที่ได้จากการวิจัย คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จการลดการงานความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร สำนึกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำ 2) ความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกันมี 2 รายการ คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และการลดการงาน

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

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

มลิวัลย์ ผิวคราม (2551) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะวิชาชีพสำหรับนักศึกษาสาขาวิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันการพลศึกษาโดยสำรวจความเห็นจากสถานศึกษา สถานประกอบการ ครู อาจารย์และนักศึกษาได้สมรรถนะวิชาชีพ

สำหรับนักศึกษา พลศึกษา มี 11 องค์ประกอบ ดังนี้ มีและใช้ความรู้ที่ทันสมัย มีบุคลิกภาพและ จรรยาบรรณวิชาชีพ ใช้อุปกรณ์กีฬาได้ถูกต้องเป็นอย่างดี รอบรู้หลักสูตรที่สอน ความรู้ ความสามารถด้านการวัดและประเมินผลพลศึกษา ความรู้และทักษะการสอน ความรู้ความสามารถ ด้านพลศึกษา ความรู้ความเข้าใจเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับพลศึกษา ความสามารถด้านการสอนมี จรรยาบรรณครู และใฝ่ใจในวิชาชีพพลศึกษา องค์ประกอบสมรรถภาพทางวิชาชีพสำหรับนักศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้องค์ประกอบที่สำคัญ จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ มีความรู้ ความเข้าใจด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา กิจนิสัยในการทำงาน บุคลิกส่วนตัว พฤติกรรมในการทำงาน ทักษะด้านการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

มงคล อ่อนศรี (2548) คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสิน วอลเลย์บอลตามทฤษฎีของนักกีฬา ผู้ควบคุมทีม และผู้ชม ในการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ ครั้งที่ 21 รอบคัดเลือก ภาค 5. การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่ พึงประสงค์ของผู้ตัดสินวอลเลย์บอลตามทฤษฎีของนักกีฬา ผู้ควบคุมทีมและผู้ชมในการแข่งขัน กีฬาเยาวชนแห่งชาติ ครั้งที่ 21 รอบคัดเลือก ภาค 5 กลุ่มตัวอย่างเป็นนักกีฬา 100 คน ผู้ควบคุมทีม 40 คน และผู้ชม 125 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีค่าความเชื่อมั่น 0.78 วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ผลการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ตัดสินวอลเลย์บอล ตามทฤษฎีของนักกีฬา ผู้ควบคุมทีม และผู้ชมในการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 21 รอบคัดเลือก ภาค 5 ด้าน บุคลิกภาพของผู้ตัดสินวอลเลย์บอล ด้านความรู้ทั่วไปของผู้ตัดสินวอลเลย์บอลและด้าน ความสามารถในการตัดสินของผู้ตัดสินวอลเลย์บอลโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินวอลเลย์บอลตามทฤษฎีของนักกีฬา ผู้ควบคุมทีมและผู้ชมในการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 21 รอบคัดเลือก ภาค 5 ด้าน บุคลิกภาพของผู้ตัดสินวอลเลย์บอล ด้านความรู้ทั่วไปของผู้ตัดสินวอลเลย์บอลและด้าน ความสามารถในการตัดสินของผู้ตัดสินวอลเลย์บอล โดยรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด

สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ตัวแบบ สมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 20 สมรรถนะ โดยมี สมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ 2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและ สมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนามูลฐานมีสมรรถนะ 3

สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะที่กลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับความคาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับและสูงกว่าระดับความคาดหวัง 3) ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริง ภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้น

ชาติ ไตรจันทร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การกำหนดและการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้พบว่า 1) การกำหนดสมรรถนะ บุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 7 ด้าน คือ มนุษย์สัมพันธ์ความซื่อสัตย์การบริการที่ดี จริยธรรม ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่นและการสร้างความศรัทธา 2) การพัฒนาแบบวัดสมรรถนะของข้าราชการ ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่าจำแนกได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านจริยธรรม องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะด้านการเข้าถึงประชาชน องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านการให้บริการที่ดี องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านความเข้าใจในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์

มนตรี พิมแพง (2548) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินฟุตบอลตามทัศนะของผู้ควบคุมทีม นักกีฬา ผู้สื่อข่าวกีฬาและผู้ชมในการแข่งขันฟุตบอลไทยลีก ครั้งที่ 8 การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อทราบคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินฟุตบอล ตามทัศนะของผู้ควบคุมทีม นักกีฬา ผู้สื่อข่าวกีฬาและผู้ชม ที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาฟุตบอลไทยลีก ครั้งที่ 8 เป็นผู้ควบคุมทีม 15 คน นักกีฬารวม 160 ผู้สื่อข่าวกีฬาประจำหนังสือพิมพ์รายวัน จำนวน 15 คน และผู้ชมจำนวน 50 คน รวมทั้งสิ้น 240 คน ได้มาโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินฟุตบอล ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ความรู้กฎกติกาฟุตบอลและกีฬาฟุตบอล ด้านการวางแผน – เตรียมการฝึกซ้อมสมรรถภาพทางร่างกายและการตัดสินฟุตบอล ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานและด้านบุคลิกภาพของอาจารย์ชูชัย บัวบุษชา ซึ่งมีความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละค่าเฉลี่ยและหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มคนตัวอย่างทั้งหมดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินฟุตบอล คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ตัดสินฟุตบอล ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานของผู้ตัดสินด้านบุคลิกภาพของผู้ตัดสิน ด้านคุณสมบัติส่วนตัว

ด้านความรู้กฎกติกาฟุตบอล และกีฬาฟุตบอลและด้านการวางแผน – เตรียมการฝึกซ้อมสมรรถภาพทางร่างกายและการตัดสินใจฟุตบอลของตนเอง ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินฟุตบอลปรากฏว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานของผู้ตัดสินด้านบุคลิกภาพของผู้ตัดสิน ด้านความรู้กฎกติกาฟุตบอลและกีฬาฟุตบอล ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านการวางแผน – เตรียมการฝึกซ้อมสมรรถภาพทางร่างกายและการตัดสินใจฟุตบอลของตนเอง ด้านการวางแผน – เตรียมการฝึกซ้อมสมรรถภาพทางร่างกายและการตัดสินใจฟุตบอลของตนเอง คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากเหมือนกัน และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับ 5 จาก 5 ด้านเหมือนกันความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ ดังนี้

1. ผู้ควบคุมทีม มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกด้าน

2. กลุ่มนักกีฬาฟุตบอล มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงเหมือนกันทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณสมบัติส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้นด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมากที่สุด

3. กลุ่มผู้สื่อข่าวกีฬา มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเหมือนกันในด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานของผู้ตัดสิน แต่ในด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ตัดสินฟุตบอล ด้านความรู้กติกาฟุตบอลและกีฬาฟุตบอล และด้านการวางแผน – เตรียมการฝึกซ้อมสมรรถภาพทางร่างกาย และการตัดสินใจฟุตบอลของตนเอง คุณลักษณะที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ในด้านบุคลิกภาพของผู้ตัดสิน คุณลักษณะที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

4. กลุ่มผู้ชม มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเหมือนกัน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานของผู้ตัดสิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนั้นด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก

จางง สายวงศ์ปัญญา (2551) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ พบว่า 1) ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านจริยธรรม อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ความร่วมแรงร่วมใจ และอันดับต่ำสุดคือการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2) แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

ปีติ ศรีสนั่น (2550) ได้ศึกษาเรื่องตัวชี้วัดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของวิศวกรโยธา กรมทางหลวง พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบสุดท้ายทำให้ได้ตัวชี้วัดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของวิศวกรโยธา กรมทางหลวง จำนวน 79 ข้อ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 10 ข้อ ด้านการบริการที่ดี 9 ข้อ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 8 ข้อ ด้านจริยธรรม 12 ข้อ ด้านความร่วมมือร่วมใจ 10 ข้อ ด้านการมองภาพองค์กรรวม 11 ข้อ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 10 ข้อ และด้านการสืบเสาะหาข้อมูล 9 ข้อ

ปิยะพงศ์ กุฬพงศ์พันธ์ (2553) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬาแบดมินตันตามทัศนะของนักกีฬาและผู้ควบคุมทีม ในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 37 “แม่โดมเกมส์” โดยการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อการศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬาแบดมินตันตามทัศนะของนักกีฬาและผู้ควบคุมทีม ในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 37 “แม่โดมเกมส์” กลุ่มตัวอย่างจำนวน 267 คน แบ่งเป็นนักกีฬา 215 คน และผู้ควบคุมทีม 52 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่น .91 หลังจากตรวจสอบแล้วได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับมาเป็นจำนวน 267 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยละ และการวิเคราะห์ค่าที่ กำหนดค่าความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ตัดสินกีฬาแบดมินตันตามทัศนะของนักกีฬาและผู้ควบคุมทีมในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 37 “แม่โดมเกมส์” โดยรวมอยู่ในระดับมากสำหรับรายด้านพบว่า ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬาแบดมินตันตามทัศนะของนักกีฬาและผู้ควบคุมทีม ในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 37 “แม่โดมเกมส์” โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับรายด้านพบว่า ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผู้ตัดสินกีฬาแบดมินตันมีคุณลักษณะที่เป็นจริงตามทัศนะของนักกีฬาและผู้ควบคุมทีม ในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 37 “แม่โดมเกมส์” 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ คิดเป็นร้อยละ 52.58 ด้านความรู้คิดเป็นร้อยละ 52.70 ด้านความสามารถคิดเป็นร้อยละ 51.57 ด้านคุณธรรมจริยธรรมคิดเป็นร้อยละ 48.01

4. ผู้ตัดสินกีฬาแบดมินตันมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามทัศนะของนักกีฬาและผู้ควบคุมทีม ในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 37 “แม่โดมเกมส์” 4 ด้าน คือ

ด้านบุคลิกภาพ คิดเป็นร้อยละ 68.95 ด้านความรู้ คิดเป็นร้อยละ 68.76 ด้านความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 71.84 และด้านคุณธรรมจริยธรรม คิดเป็นร้อยละ 73.07

5. นักกีฬาและผู้ควบคุมทีมมีทักษะต่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ตัดสินทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน นักกีฬาและผู้ควบคุมทีมมีทักษะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินด้านบุคลิกภาพและด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านความสามารถและด้านคุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. นักกีฬาและผู้ควบคุมทีมมีทักษะต่อคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬาแบดมินตัน โดยรวมทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปาริชาติ ตุลาพันธุ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลของบัณฑิตพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง พบว่า 1) ตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลของบัณฑิตพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง ที่สร้างขึ้นประกอบ ด้วยสมรรถนะ 8 ด้าน รวม 65 ตัวชี้วัด คือ (1) ด้านการรวบรวมข้อมูล 5 ตัวชี้วัด (2) ด้านการสื่อสารและประสานงาน 11 ตัวชี้วัด (3) ด้านการวิเคราะห์และการประเมิน 9 ตัวชี้วัด (4) ด้านการตัดสินใจ 5 ตัวชี้วัด (5) ด้านการวางแผนและการจัดการ 8 ตัวชี้วัด (6) ด้านความรู้ ความสามารถทางการพยาบาลและศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง 7 ตัวชี้วัด (7) ด้านคุณธรรมจริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ 12 ตัวชี้วัด และ (8) ด้านบุคลิกภาพ 8 ตัวชี้วัด ส่วนเกณฑ์ตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลของบัณฑิตพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.5 ทั้งรายชื่อและรายด้าน 2) ตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลของบัณฑิตพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปางมีคุณภาพเหมาะสมตามเกณฑ์

ลำดับ	งานวิจัย/ผู้แต่ง	ปี	ตัวบ่งชี้คุณธรรม										แหล่งในไทย	เผยแพร่
			การสื่อสาร	คุณธรรม	บุคลิกภาพ	การยึดมั่นใจ	สมรรถภาพ	ประสบการณ์	ความรู้ทางอาชีพ	ความรู้ด้านวิชาชีพ	ความรู้ด้านภาษา	จริยธรรม	เจตคติ	
1	คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินฟุตบอลในการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก ในทัศนะของผู้ควบคุมทีมและนักกีฬา / กรีน บุญประโคน	2554			✓		✓			✓		✓	✓	✓
2	สมรรถนะมาตรฐานสำหรับบัณฑิตระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการกีฬา/ ฤทธดา งามประดิษฐ์	2559					✓						✓	✓
3	องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อให้ได้ประจักษ์ผลการปฏิบัติงาน: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา/ กาญจนาชนก ภักธวิธานันท์และคณะ	2554	✓	✓							✓		✓	
4	องค์ประกอบสมรรถนะวิชาชีพสำหรับนักศึกษาศาสนาวิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์กีฬาสถาบันการพลศึกษา / นลวิทย์ ผิวคราม	2554	✓							✓	✓		✓	
5	รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาของประเทศไทยมาลี ภูมิภาค	2554			✓						✓		✓	
6	คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินวอลเลย์บอลตามทรรศนะของนักกีฬา ผู้ควบคุมทีม และผู้ชม ในการแข่งขันกีฬาวอลเลย์บอลแห่งชาติ ครั้งที่ 21 มงคล อ่อนศรี	2548			✓	✓				✓				

ลำดับ	ภาพจริง / ผู้ตอบ	ปี	สัมฤทธิ์ผลตามเกณฑ์										หมายเหตุ ผู้ตอบ
			การ สื่อสาร	เจตคติ ต่อ อาชีพ	บุคลิก ภาพ	การคิด วิเคราะห์	สมรรถ ภาพ	ประสบ การณ์	คุณ ธรรม	ปฏิบัติ หน้าที่	ความรู้ ทักษะ	จรรยา บรรณ	
12	คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬา วอลเลย์บอล นเรศ วัชรวิ	2542	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	
13	คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินวอลเลย์บอล ธีรวัฒน์ น้อยทอง	2546		✓	✓					✓	✓		
14	ความเอาจริงเอาจังในการตัดสินของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลใน การแข่งขันกีฬานานาชาติของประเทศไทย ครั้งที่ 37 ณ กรุงเทพมหานคร	2553				✓				✓	✓		
15	คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล/ เจษฎา ชื่นอิน	2550	✓	✓	✓				✓		✓		
16	คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬามวยสากล สมัครเล่นในการแข่งขันกีฬามวยไทยสากลสมัครเล่นชิงชนะเลิศ แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 19 ณ กรุงเทพมหานคร	2540			✓						✓		
17	คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินฟุตบอล มานพ พ่วงศรี	2547		✓	✓						✓		
18	คุณลักษณะของผู้ตัดสินกีฬาที่ใช้บริการด้านการ Daughter	1973		✓	✓		✓				✓	✓	
19	คุณลักษณะของผู้ตัดสินกีฬาในการแข่งขันกีฬามวยไทยสมัครเล่น White	1998		✓	✓	✓					✓		
20	คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ตัดสิน	1970		✓	✓		✓				✓	✓	

ลำดับ	Ogilvie and Tutko	ปี	ตัวแปรต้นบนกรรม												ตรวจสอบ พบหรือไม่	ตรวจสอบ พบหรือไม่	ตรวจสอบ พบหรือไม่	ตรวจสอบ พบหรือไม่	ตรวจสอบ พบหรือไม่	ตรวจสอบ พบหรือไม่	ตรวจสอบ พบหรือไม่	ตรวจสอบ พบหรือไม่
			การ สื่อสาร	จุด สนใจ	จุด สนใจ	จุด สนใจ	จุด สนใจ	จุด สนใจ	จุด สนใจ	จุด สนใจ	จุด สนใจ	จุด สนใจ	จุด สนใจ	จุด สนใจ								
21	Special populations for the Referee Thomas Reilly and Warren Gregson	2006	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	การประเมินความเสี่ยงของประชากรผู้สูงอายุ Yoshihiro Aoba, Masafumi Yamamura, Takayuki Yamamoto and Shigeo Suzuki	2010	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23	การประเมินความเสี่ยงของประชากรผู้สูงอายุ Hasan Ibrahim Ali Hassan	2013	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



บทที่ 3

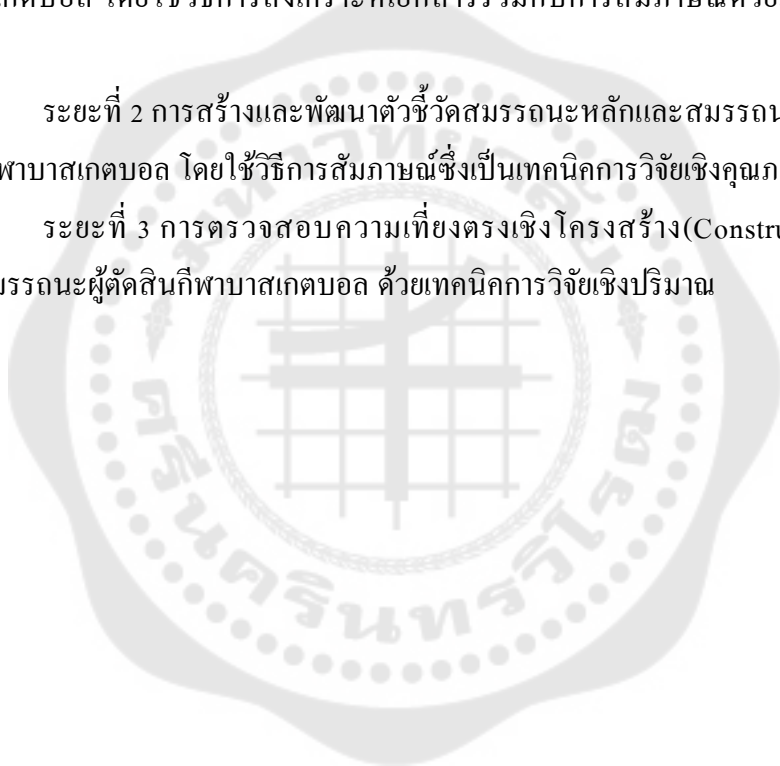
วิธีดำเนินการวิจัย

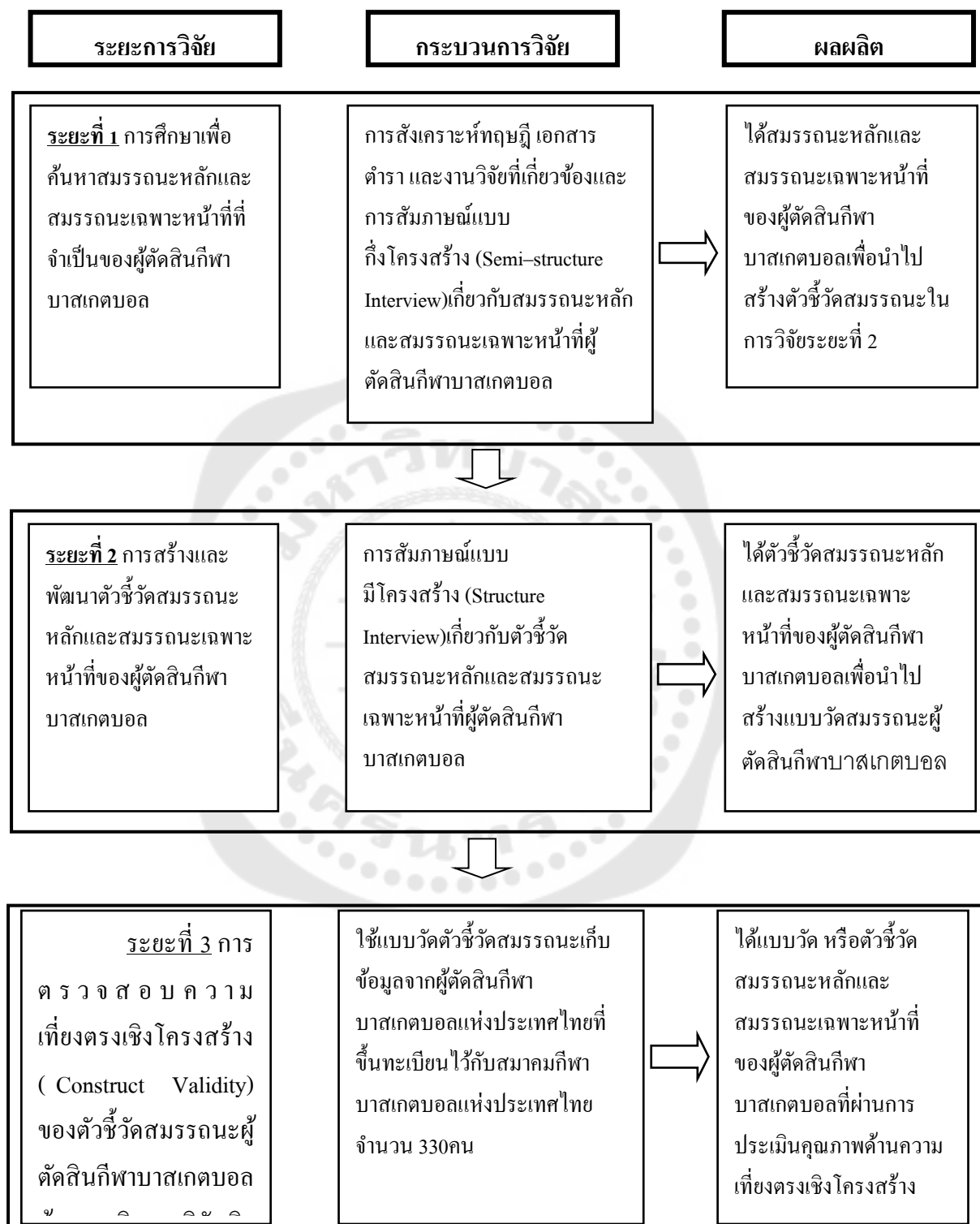
การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-method Research) ซึ่งแบ่งการศึกษออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การศึกษาเพื่อค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยใช้วิธีการสังเคราะห์เอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง(Construct Validity) ของตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ





ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนแสดงระยะดำเนินการวิจัย (Research flowchart)

ตาราง 2 รายละเอียดขั้นตอนตามระยะการดำเนินการวิจัย

วิธีการ	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล	ผลผลิต
ระยะที่ 1 การศึกษาเพื่อค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่จำเป็นของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยใช้วิธีการสังเคราะห์เอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์				
การศึกษาเพื่อค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่จำเป็นของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล 15 คน	แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อระบุสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา	สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล
ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์				
การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลโดยผู้วิจัยดำเนินการสร้างตัวชี้วัดตามสมรรถนะจากนั้นนำไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องของตัวชี้วัด	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำนวน 15 คน	แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ	ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ตาราง 2 (ต่อ)

วิธีการ	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล	ผลผลิต
ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล				
สร้างแบบวัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล แล้วนำไปเก็บข้อมูลเพื่อนำมาตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล ด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง	ผู้ตัดสินกีฬาเบสบอลแห่งประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมกีฬาเบสบอลแห่งประเทศไทย จำนวน 330 คน	แบบวัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ	1) การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)	1) โครงสร้างหรือองค์ประกอบสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล พร้อมตัวชี้วัดที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ 2) แบบวัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล

ระยะที่ 1 การศึกษาเพื่อค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ทำเป็นของผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล

ในขณะนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและค้นหาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะจากนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและตำรา (Document synthesis) เพื่อให้ได้สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างผู้เชี่ยวชาญในการด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลโดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ร่วมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

1. เอกสารที่เป็นทฤษฎีสมรรถนะจากนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและตำรา (Document synthesis) และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำนวน 23 เล่ม
2. ผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลในประเทศไทย จำนวน 15 คน ประกอบด้วย 1) ผู้ดำรงตำแหน่งประธานผู้ตัดสินสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยในอดีตและปัจจุบัน จำนวน 2 คน 2) ผู้ควบคุมการแข่งขันกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ จำนวน 2 คน 3) ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ จำนวน 6 คน 4) ผู้เชี่ยวชาญทางการวัดและการประเมินผล จำนวน 2 คนและ 5) วิทยากรกีฬาบาสเกตบอลระดับชาติ จำนวน 3 คนซึ่งเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1.เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งประธานผู้ตัดสินสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยในอดีตและปัจจุบัน หรือ 2. เป็นผู้ควบคุมการแข่งขันกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี หรือ 3. เป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 3 ปี หรือ 4. เป็นผู้เชี่ยวชาญทางการวัดและการประเมินผล ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี หรือ 5. เป็นวิทยากรอบรมผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลระดับชาติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) สำหรับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เพื่อระบุสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ผู้วิจัยดำเนินการตามนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล
- 2) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับสร้างแบบสัมภาษณ์
- 3) ศึกษาวิธีสร้างแบบสัมภาษณ์ และกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือจากตำราระเบียบวิธีวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 4) สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) โดยข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended) และแบบปลายปิด (Close-ended)
- 5) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ควบคุมปริญญาโทตรวจสอบ จากนั้นส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลทางสังคมศาสตร์ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาได้แก่
 - 5.1) อาจารย์ ดร.สวัสดิชัย ศรีพนมธนากร
 - 5.2) อาจารย์ยอติราช เกิดทอง
 - 5.3) อาจารย์เจนวิทย์ วาริบ่อ
- 6) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามผู้เชี่ยวชาญแนะนำ และให้อาจารย์ควบคุมปริญญาโทตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้
- 7) ทดลองใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัย (objectivity) ของข้อคำถาม ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจตรงประเด็นข้อคำถามหรือไม่ โดยทดลองสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจำนวน 3 คน ผลการทดลองใช้พบว่าผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจำนวน 3 คนเข้าใจประเด็นข้อคำถามได้ตรงกัน
- 8) ปรับปรุงข้อบกพร่องของแบบสัมภาษณ์ครั้งสุดท้ายจากข้อ 7 จากนั้นนำไปสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจำนวน 15 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจำนวน 15 คน โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) ติดต่อขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันสังกัดที่ใช้เป็นแหล่งในการวิจัย

2) นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ยื่นต่อผู้บริหารสมาคม เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

3) จัดเตรียมแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลควรมี พร้อมคำแนะนำเพิ่มเติม

4) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำนวน 15 คน

5) สรุปข้อมูลสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่จำเป็นต่อผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจากการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการสังเคราะห์เอกสารจากตำรา (Document synthesis) ซึ่งเป็นการตีความ สร้างข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรม หรือปรากฏการณ์ ที่มองเห็น เมื่อผู้วิจัยได้เห็นหรือสังเกตหลายๆ เหตุการณ์ต่างๆ แล้วจึงสรุป โดยการหาความคงที่ของข้อมูล พร้อมทั้งสร้างนิยามเชิงปฏิบัติการของสมรรถนะแต่ละด้านเพื่อนำไปสร้างข้อคำถามหรือตัวชี้วัดสมรรถนะในลำดับต่อไปเพื่อสัมภาษณ์ถึงสมรรถนะหลัก จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) อีกรอบหนึ่งเพื่อระบอบองค์ประกอบสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ในระยะนี้ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลเพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาประเมินความเหมาะสม โดยจัดทำเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะด้านต่างๆ จากนั้นจัดทำแบบประเมินความเหมาะสมตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลพร้อมจัดส่งให้กับผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำนวน 15 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัด

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลเป็นผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกับระยะที่ 1 จำนวน 15 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) สำหรับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลในแต่ละสมรรถนะดังตัวอย่างในภาคผนวก

โดยแบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบผสมผสาน มีข้อคำถามให้ประเมินความเหมาะสมแบบรายการ (Checklist) และแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้แสดงความคิดเห็น จำนวน 97 ข้อ

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะของ ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล
- 2) ศึกษาวิธีเขียนตัวชี้วัดจากคำราระเบียบวิธีวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างตัวชี้วัดในแต่ละสมรรถนะ
- 3) สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยข้อคำถามเป็นแบบปลายปิด (Close-ended)
- 4) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ควบคุมปริญญาบัตรตรวจสอบ จากนั้นส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลทางสังคมศาสตร์ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพ

ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ ด้วยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงคในการสัมภาษณ์ (Index of item objective congruence : IOC) ซึ่งข้อคำถามทั้งหมดผ่านเกณฑ์การประเมิน ($IOC > 0.5$) โดยผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาได้แก่

- 4.1) อาจารย์ ดร.สวัสดิชัย ศรีพนมธนากร
- 4.2) อาจารย์อติราช เกิดทอง
- 4.3) อาจารย์เจนวิทย์ วาริบ่อ
- 5) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามผู้เชี่ยวชาญแนะนำ และให้อาจารย์ควบคุมปริญญาณิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้
- 6) ทดลองใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัยของข้อคำถาม ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจตรงประเด็นข้อคำถามหรือไม่ โดยทดลองสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินใจพาสเกตบอล จำนวน 3 คน ผลการทดลองใช้พบว่าผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินใจพาสเกตบอล จำนวน 3 คน เข้าใจประเด็นข้อคำถามได้ตรงกัน
- 7) ปรับปรุงข้อบกพร่องของแบบสัมภาษณ์ครั้งสุดท้ายจากข้อ 6 จากนั้นนำไปเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินใจพาสเกตบอล จำนวน 15 คน
- 8) นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 7 มาปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินใจพาสเกตบอล
- 9) รวบรวมตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในการวิจัยระยะต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินใจพาสเกตบอล จำนวน 15 คน โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ติดต่อขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากสมาคมกีฬาพาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันสังกัดที่ใช้เป็นแหล่งในการวิจัย
- 2) นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาคมกีฬาพาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ยื่นต่อผู้บริหารสมาคม เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3) จัดเตรียมแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) เกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินใจพาสเกตบอลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 มาดำเนินการสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 กับ

ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมจากระยะที่ 1 (ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอลจำนวน 15 คน) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดกับสมรรถนะในแต่ละด้าน พร้อมคำแนะนำเพิ่มเติม

4) นำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงตามคำแนะนำ แล้วสร้างแบบประเมินเพื่อนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม (ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอลจำนวน 15 คน) ให้คะแนนความสอดคล้องระหว่างของตัวชี้วัดของสมรรถนะแต่ละด้าน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอล จำนวน 15 คน มาพิจารณาพร้อมกับปรับปรุงตามคำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้ตัวชี้วัดของสมรรถนะผู้ตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอลสมบูรณ์มากขึ้น

2) วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Item Objective Congruence) ระหว่างของตัวชี้วัดกับนิยามเชิงปฏิบัติการของสมรรถนะแต่ละด้าน โดยใช้คะแนนจากแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอล จำนวน 15 คน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอล

ในระยะมีความมุ่งหมายเพื่อสร้างแบบวัดสมรรถนะของผู้ตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอล พร้อมทั้งตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอลและความสอดคล้องของการวัดแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ผู้ตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอลแห่งประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมกีฬาสเกตบอลแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 374 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้ตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอลแห่งประเทศไทย จำนวน 30 คน เพื่อใช้ในการทดสอบคุณภาพของแบบวัด และ 2) ผู้ตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอลแห่งประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมกีฬาสเกตบอลแห่งประเทศไทย จำนวน 330 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกคนที่มีประสบการณ์ด้านการตัดสันทัดสนกีฬาสเกตบอลและมีคุณสมบัติตามที่สมาคมกีฬาสเกตบอลแห่งประเทศไทย

กำหนด ส่วนการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยทำตามคำแนะนำของแฮร์ (Hair et al., 2010: 642-644) ที่ระบุว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) หรือการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ที่ใช้เทคนิคการประมาณค่าแบบ maximum likelihood ควรใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100-400 หน่วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้นักศึกษากลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วง 100-400 คน ส่วนจำนวน 330 ได้มาจากจำนวนผู้ตัดสินที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีจำนวนที่เพียงพอต่อการเฝ้าระวังการใช้สถิติ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยในระยะที่ 3 ได้แก่ แบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลทั้งด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่เพื่อให้ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลที่มีประสบการณ์และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่สมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยกำหนดยืนยันโครงสร้างหรือองค์ประกอบของสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมาย ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดหรือข้อคำถามของแบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ระดับคะแนน	การแปลความหมาย
5 คะแนน	ตัวชี้วัดข้อนี้มีความจำเป็นต่อการตัดสินในระดับมากที่สุด
4 คะแนน	ตัวชี้วัดข้อนี้มีความจำเป็นต่อการตัดสินในระดับมาก
3 คะแนน	ตัวชี้วัดข้อนี้มีความจำเป็นต่อการตัดสินในระดับปานกลาง
2 คะแนน	ตัวชี้วัดข้อนี้มีความจำเป็นต่อการตัดสินในระดับน้อย
1 คะแนน	ตัวชี้วัดข้อนี้มีความจำเป็นต่อการตัดสินในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายตัวชี้วัดของแบบวัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬา
 บาสเกตบอล(สุทธิรัช คนกาญจน์, 2547: 45)

ค่าเฉลี่ย 4.01- 5.00	หมายถึงตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.01- 4.00	หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.01- 3.00	หมายถึงตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.01- 2.00	หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 0.01- 1.00	หมายถึง ตัวชี้วัดมีความจำเป็นต่อการตัดสินในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬา
 บาสเกตบอล มีขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างแบบวัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬา
 บาสเกตบอล
- 2) นำตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 และ 2
 มาสร้างแบบวัดสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ประเมินค่าส่วน
 ประเมินค่า 5 ระดับ
- 3) นำข้อคำถามทั้งหมดให้อาจารย์ควบคุมปริญญาโทตรวจสอบความ
 เหมาะสมด้านเนื้อหา ภาษาที่ใช้ ความครอบคลุม และความสอดคล้องตามนิยามเชิงปฏิบัติการของ
 ตัวชี้วัดในแต่ละสมรรถนะ พร้อมทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ควบคุมปริญญา
 โท
- 4) นำข้อคำถามที่ได้จากข้อ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความ
 เทียบตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบวัดด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Item
 Objective Congruence) ของข้อคำถาม โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.50
 ขึ้นไป รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งข้อคำถามทั้งหมดผ่านเกณฑ์การ
 ประเมินความสอดคล้อง โดยผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาได้แก่
 - 4.1) อาจารย์ ดร.สวัสดิชัย ศรีพนมธนากร
 - 4.2) อาจารย์อติราช เกิดทอง
 - 4.3) อาจารย์เจนวิทย์ วาริโป

5) นำแบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (Item–Total Correlation) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (Hair, 2010: 125) ซึ่งค่าอำนาจจำแนกของแบบวัด มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.80

6) จากนั้นนำข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การประเมินค่าอำนาจจำแนก (Item–Total Correlation) มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของสมรรถนะในแต่ละด้าน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) โดยหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับควรมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Hair, 2010: 125) ซึ่งสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบวัดมีค่าเท่ากับ 0.83

7) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกรรมการผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) ติดต่อขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันสังกัดที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

2) นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ยื่นต่อผู้บริหารสมาคม เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงเดือน พฤษภาคม-กันยายน

3) จัดเตรียมแบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลให้เพียงพอต่อการเก็บข้อมูลกับผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำนวน 330 คน

4) นำแบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลที่จัดเตรียมไว้ให้ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลเพื่อตอบข้อคำถาม

5) เก็บแบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลและตรวจสอบความเรียบร้อยทุกฉบับ แล้วคัดเลือกฉบับที่ข้อมูลสมบูรณ์แล้ว มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

6) บันทึกข้อมูลจากแบบวัดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลฉบับที่ข้อมูลสมบูรณ์ลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับต่อไป

วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis : CFA) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีขั้นตอนดังนี้

1) กำหนดข้อมูลจำเพาะของแบบจำลอง (Specification of the model) เป็นการกำหนดความสัมพันธ์โครงสร้างระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ในแบบจำลองการวัด

2) การระบุความถี่เป็นค่าเดียวของแบบจำลอง (Assessing the identification of the model) เป็นการระบุว่าแบบจำลององค์ประกอบสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียวหรือไม่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยต้องการทดสอบแบบจำลองระบุเกินพอดี (overidentified model) ที่มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่า (ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของข้อคำถาม) มากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า (เช่น น้ำหนักองค์ประกอบ ความคลาดเคลื่อนในการวัด เป็นต้น) โดยที่แบบจำลองจำนวนตัวแปรสังเกตได้มากกว่ามีแนวโน้มที่จะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ดีกว่าแบบจำลองที่มีจำนวนตัวแปรสังเกตน้อยกว่า เคนนี และแมคคอกซ์ (เสรี ชัดเข้ม, 2547: 27; อ้างอิงจาก Kenny & McCoach, 2003)

3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ ในแบบจำลอง (Evaluation model estimates) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยการแก้สมการโครงสร้างเพื่อหาค่าพารามิเตอร์ซึ่งไม่ทราบค่าในสมการ ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดวิธีการการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีโลกลีสูงสุด (Maximum likelihood - ML)

4) การประมาณค่าความสอดคล้องของแบบจำลอง (Evaluation the Data – Model Fit) ผู้วิจัยประเมินความสอดคล้องของแบบจำลององค์ประกอบ โดยพิจารณาค่าสถิติต่าง ๆ ในผลวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นหลักฐานสนับสนุนว่าแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีหรือไม่ หรือแนะนำว่าแบบจำลองไม่สอดคล้องกับข้อมูลอย่างไร ถ้าแบบจำลองไม่สอดคล้องกับข้อมูลต้องปฏิเสธแบบจำลององค์ประกอบตามสมมติฐาน หรืออาจใช้ค่าสถิติที่ไว้มากกับผลการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจกำหนดข้อมูลจำเพาะของแบบจำลองหรือปรับเปลี่ยนจำลอง โดยพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างแบบจำลองสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน ประกอบด้วย

4.1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistic) เป็นค่าสถิติที่ทดสอบสมมติฐานว่าเมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรแตกต่างจากเมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมที่ประมาณค่าจากแบบจำลองสมมติฐานหรือไม่ ค่าสถิติไค-สแควร์ที่ไม่มีนัยสำคัญจะแสดงว่า เมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมทั้งสองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่าแบบจำลองสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่เนื่องจากค่าสถิติไค-สแควร์ ได้รับผลกระทบได้ง่ายจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ทำให้ค่าไค-สแควร์ มีโอกาสที่จะมีนัยสำคัญได้ง่ายจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างและข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normality)(Joreskog; & Sorborm. 1996: 121-122) การพิจารณาค่าไค-สแควร์ที่มีนัยสำคัญ จึงไม่ได้หมายความว่าแบบจำลองที่ทดสอบได้ไม่มีความกลมกลืนเสมอไป ดังนั้นจึงอาจแก้ไขได้โดยการพิจารณาค่าดัชนีอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square Ratio) ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างค่าไคสแควร์กับองศาอิสระ (ไค-สแควร์หารด้วยองศาอิสระ)

4.2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นการเปรียบเทียบปริมาณของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม

4.3) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ปรับแก้ (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะได้ค่าดัชนี AGFI ซึ่งมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับค่าดัชนี GFI

4.4) ดัชนี SRMR (Standard Root Mean squared Residual) เป็นค่าเฉลี่ยของค่าที่เหลือที่อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน มาจากดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษที่เหลือ RMR (Root Mean Squared Residuals) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของแบบจำลองสองแบบจำลอง เฉพาะกรณีที่เป็นการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ดัชนี RMR เป็นตัวบอกขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของแบบจำลองสองแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจะใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรภายนอกและตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรมาตรฐาน(Standardized RMR)

4.5) ดัชนีค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการแปรปรวน RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นดัชนีที่บ่งชี้ถึงความไม่กลมกลืนระหว่างแบบจำลองที่สร้างขึ้นกับเมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร

4.6) ดัชนี CFI (Comparative Fit Index) เป็น ดัชนี ที่ใช้เปรียบเทียบแบบจำลองการวิจัย (Purposed Model) ว่ามีความกลมกลืนสูงกว่าแบบจำลองอิสระ (Null Model) มากน้อยเพียงใด

ตาราง 3 คำนีที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง และเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Schermelele-Engel, Moosbrugger & Muller, 2003: 52)

ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์ความสอดคล้อง ระดับดี	เกณฑ์ความสอดคล้อง ระดับพอใช้
p-value (ของ χ^2)	$0.05 < p \leq 1.00$	$0.01 < p \leq 0.05$
Chi-square/df	$0 < \chi^2 / df \leq 2$	$2 < \chi^2 / df \leq 3$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$

5) เมื่อตรวจสอบระดับความกลมกลืนของแบบจำลองแล้วไม่สอดคล้องกลมกลืน ผู้วิจัยจะทำการปรับแต่งแบบจำลองโดยพิจารณาจากดัชนีปรับแต่งแบบจำลอง (Model modification Indices: MI) และค่าการเปลี่ยนแปลงพารามิเตอร์มาตรฐานที่คาดหวัง (Standardized Expected Parameter Change: SEPC) ของเมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (Theta-delta: TD) เมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ภายในและภายนอก (Theta-delta-epsilon: TH) และเมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ตัวแปรแฝงภายใน (Psi: PS) เนื่องจากผู้วิจัยต้องการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลองที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดทฤษฎี จึงทำการปรับเฉพาะเมทริกซ์ของความคลาดเคลื่อนให้มีความสัมพันธ์กันได้ โดยดัชนี MI จะทำให้ทราบว่า หากเพิ่มพารามิเตอร์ในแบบจำลองแล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ ค่าไค –สแควร์จะลดลงเท่ากับค่า MI ส่วนค่า SEPC จะทำให้ทราบขนาดและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลครั้งนี้ เป็นการวิจัยผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Mixed Methods Research) เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาและค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ระยะที่ 3 ผลการตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลความหมายและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้เสนอผลการวิจัย

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{x}$ แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

GFI แทน ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)

NFI แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (Normal Fit Index)

RMSEA แทน ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า

(Root Mean Square Error of Approximation)

RMR แทน ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Residual)

CFI แทน คำนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ

(Comparative fit indices)

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)

P แทน ความน่าจะเป็น (Probability)

** แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

b แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)

B แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในรูปคะแนนมาตรฐาน

SE แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ของน้ำหนัก
องค์ประกอบ

R^2 แทน ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (Coefficient of determination)

t แทน ค่าสถิติที (t-distribution)



แทน สมรรถนะ



แทน ตัวชี้วัด



แทน สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร



แทน ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาและค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬา บาสเกตบอล

การนำเสนอผลการศึกษาและค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ผู้วิจัยดำเนินการแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

1.1 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ศึกษาและค้นหาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ตัดสินบาสเกตบอล (Content analysis) ร่วมกับการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) คือ การตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น เมื่อผู้วิจัยได้เห็นหรือสังเกตหลาย ๆ เหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วจึงสรุป โดยการหาความเที่ยงตรงของข้อมูล และสร้างสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ตาราง 4 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะ	สมรรถนะย่อย
สมรรถนะหลัก	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. จริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะ	สมรรถนะย่อย
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่	1. ภาวะผู้นำ 2. การควบคุมตนเอง 3. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 4. ความถูกต้องของงาน 5. ความเข้าใจผู้อื่น 6. ความมั่นใจในตนเอง 7. ความเข้าใจองค์กร 8. ศิลปะการสื่อสาร 9. การคิดวิเคราะห์ 10. ศูนย์ทรัพยากรทางศิลปะ 11. ความผูกพันที่มีต่อองค์กร 12. การมองภาพองค์รวม 13. การพัฒนาผู้อื่น 14. การสร้างสัมพันธภาพ 15. การสืบหาข้อมูล 16. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

จากตาราง 4 พบว่า สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาวอลเลย์บอลมีสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 16 ด้าน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ

(Leadership) 2) การควบคุมตนเอง (Self-Control) 3) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) 4) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) 5) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 6) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 7) ความเข้าใจองค์กร (Organizational Awareness) 8) ศิลปะการสื่อสาร (Communication & Influencing) 9) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 10) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) 11) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organization Commitment) 12) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) 13) การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) 14) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relation Ship Building) 15) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) 16) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในทางด้านการตัดสินกีฬาเบสบอลของประเทศไทยจำนวน 15 ท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาเบสบอลในขั้นตอนที่ 1 ดังตาราง 5

ตาราง 5 ผลการศึกษานิยามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาเบสบอล

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
1. สมรรถนะหลัก	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่การตัดสินกีฬาเบสบอลให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการตัดสินที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของสมาคมกีฬาเบสบอลแห่งประเทศไทยกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

ตาราง 5 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
1.2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	ความเข้าใจในคุณลักษณะ และวิธีการตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถเข้าใจความต้องการ หรือ ปัญหาที่แท้จริงของผู้ฝึกสอน หรือนักกีฬาและสามารถดำเนินการหรือแก้ไขปัญหา ให้คำปรึกษาในส่วนของการฝึกและการตัดสินใจได้	
1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การชวนชวน สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ของตนในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้ด้านกติกา สมรรถภาพ วิธีปฏิบัติและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	
1.4 จริยธรรม	การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมาย และ คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลโดยมุ่งประโยชน์เพื่อความยุติธรรมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	

ตาราง 5 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
	1.5 การทำงานเป็นทีม	ความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างกลุ่มบุคคล อาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่องาน และผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานจนเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
2. สมรรถนะเฉพาะ หน้าที่	2.1 ภาวะผู้นำ	ความสามารถในการเป็นผู้นำ การกำหนดทิศทางเป้าหมายในการทำงานของทีม ตัดสิน สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจ รวมทั้งการกระตุ้นใจ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางการตัดสินใจเพื่อให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพ
	2.2 การควบคุมตนเอง	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ข่มหรือเผชิญหน้ากับสภาวะความกดดันกับสถานการณ์ของเกมกีฬาบาสเกตบอล หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียด อย่างต่อเนื่อง

ตาราง 5 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
2. สมรรถนะเฉพาะ หน้าที่	2.3 ความถูกต้องของงาน	ความเข้าใจ และการปฏิบัติหน้าที่ได้ตาม แนวทางที่กำหนด ตลอดจนความพยายามที่ จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนและลด ข้อบกพร่องของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้น ในบทบาทหน้าที่ กฎกติกา ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติ ต่าง ๆ และการคิดหาวิธีการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการตัดสินใจให้ ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ
	2.4 ความมั่นใจในตนเอง	ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนพิจารณาญาณการตัดสินใจให้ บรรลุผล ด้วยความมั่นใจ
	2.5 การคิดวิเคราะห์	การทำความเข้าใจและวิเคราะห์ สถานการณ์ ปัญหาการตัดสินใจ แนวคิดโดย การแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือที่ละขั้นตอน
	2.6 การมองภาพองค์รวม	การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็นในการตัดสินใจ สามารถ สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนว ทางการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ ต่างๆ จนได้วิธีการแก้ไขปัญหา

ตาราง 5 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
	2.7 การพัฒนาผู้อื่น	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น คือ ความใส่ใจและตั้งใจที่จะ ส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพทัศนคติที่ดีต่อการตัดสินใจ ภาวะบาสเกตบอลอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่
	2.8 การสืบหาข้อมูล	การสืบเสาะหาข้อมูล คือ ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหา ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดจากการแข่งขัน กฎ กติกา ระเบียบการแข่งขัน ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
	2.9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และปฏิบัติหน้าที่การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่ หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน

จากตาราง 5 พบว่าในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นว่าสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอล จำแนกเป็น 1)สมรรถนะหลักซึ่งประกอบไปด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ 2) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ซึ่งประกอบไปด้วย 9 สมรรถนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership)

การควบคุมตนเอง (Self-Control) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การพัฒนาผู้อื่น (Caring Others) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) และความยืดหยุ่น ผ่อนปรน (Flexibility) โดยในแต่ละสมรรถะนั้นจะมีนิยามดังปรากฏในตารางข้างต้น ซึ่งเมื่อศึกษาในเชิงลึก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าในแต่ละสมรรถะนั้นจะสะท้อนถึงระดับความสามารถของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลไทย ควรมีการแบ่งระดับความสามารถออกเป็น 3 ระดับจากระดับที่ 1 มีความสามารถในระดับต่ำสุด จนถึงระดับที่ 3 ที่มีความสามารถสูงสุด ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 6

ตาราง 6 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดี และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ตามเป้าหมายที่วางไว้	ระดับนี้คือระดับพื้นฐานผู้ตัดสินสามารถ แสดงความพยายามในการเป็นผู้ตัดสิน กีฬาบาสเกตบอลที่ดี มีการวางแผน และทำผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการ ตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
	ระดับที่ 2 ปรับปรุงวิธีการ ตัดสินให้มีประสิทธิภาพมาก ขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	แสดงศักยภาพในการตัดสินให้ได้ผลงาน ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ยังต้องสามารถ ปรับปรุงและพัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้มี ผลงานที่มีคุณภาพ

ตาราง 6 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
	ระดับที่ 3 สามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	ระดับนี้คือสมรรถนะขั้นสูงของการเป็นผู้ตัดสินใจพาาสเกตบอล ต้องสามารถแสดงความสามารถในสมรรถนะระดับต่ำมาก่อน กล่าวคือ ต้องมีความมุ่งมั่นและกล้าตัดสินใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายขององค์กร
สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)	ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินใจ ระดับที่ 2 ให้บริการที่เกินความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ระดับที่ 3 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง	การที่ผู้ตัดสินใจสามารถแสดงความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถตอบข้อซักถามหรือให้คำแนะนำด้วยความเต็มใจ แสดงศักยภาพในการให้ข้อมูล ข่าวสาร กฎกติกาที่ถูกต้องแม้ว่า ผู้ฝึกสอนหรือนักกีฬาจะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบ ระดับนี้คือสมรรถนะขั้นสูงของการเป็นผู้ตัดสินใจพาาสเกตบอล ต้องสามารถแสดงความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่ทีมแข่งขัน

ตาราง 6 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
สมรรถนะหลักที่ 3 การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในการ ตัดสินใจ (Expertise)	ระดับที่ 1 มีความเข้าใจ สามารถ วิเคราะห์หัดึกา มีความเชี่ยวชาญ และเข้าใจวัตถุประสงค์ของกตึกา บาสเกตบอล	มีความรู้กตึกา สามารถวิเคราะห์เจตนาารมณั ของกตึกา และให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง
	ระดับที่ 2 แสดงความสนใจ ศึกษา ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับ ใช้กับการตัดสินใจบาสเกตบอล ได้	การค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าอบรม การ อ่านกตึกา และหนังสือคำอธิบายกตึกา รู้จักใช้ เทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจบาสเกตบอล
	ระดับที่ 3 ศึกษาพัฒนาตนเองให้มี ความรู้ความเชี่ยวชาญในการ ตัดสินใจ ทั้งในเชิงลึกและ เชิงกว้าง อย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการ ปฏิบัติงาน ของผู้อื่น	การสั่งสมประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญทาง กฎ กตึกา และเทคนิคการตัดสินใจขั้นสูงและ สามารถแนะนำวิธีการตัดสินใจได้
สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม (Integrity)	ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะ เชื่อถือได้	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่เลือก ปฏิบัติ และทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องตามกฎ ระเบียบและกตึกา
	ระดับที่ 2 ยึดมั่นในหลักการ ดำรง ซึ่งความถูกต้อง	ยึดมั่นในจรรยาบรรณของผู้ตัดสินกีฬา บาสเกตบอล หนักแน่น สงบ สุภาพ แม้ว่าจะ อยู่ในสถานการณ์ที่สับสน เครียด ไม่แสดง ความท้อถอยต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก
	ระดับที่ 3 อุทิศตนเพื่อความ ยุติธรรม	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรม แม้อาจสร้างความไม่พอใจให้แก่ นักกีฬาและผู้ฝึกสอน

ตาราง 6 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	ระดับ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตาม ตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินใจ และให้ความร่วมมือกับเพื่อน ร่วมทีม	รู้หน้าที่และตำแหน่งของการตัดสินใจ ในส่วนที่ต้องรับผิดชอบพร้อมทั้ง ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ของทีมตัดสินใจ
	ระดับ 2 ประสานความร่วมมือ ของสมาชิกในทีม	การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และการ วางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็น ของเพื่อนร่วมทีม
	ระดับที่ 3 ส่งเสริมช่วยเหลือผู้ ตัดสินใจร่วมทีมสามารถนำทีม ตัดสินใจไปปฏิบัติการกิจให้ ประสบความสำเร็จ	การรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม โดยให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีม การ ยกย่อง กล่าวชื่นชมให้กำลังใจและสร้าง แรงจูงใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงจัง

จากตาราง 6 พบว่า สมรรถนะหลักมี 5 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ เหมือนกันทั้ง 5 สมรรถนะ

โดยที่สมรรถนะหลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) มีระดับสมรรถนะที่ 1 ผู้ตัดสินใจแสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินใจให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ระดับสมรรถนะที่ 2 ผู้ตัดสินใจปรับปรุงวิธีการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น ระดับสมรรถนะที่ 3 ผู้ตัดสินใจกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความผิดพลาดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

สมรรถนะหลักจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)) มีระดับสมรรถนะที่ 1 ผู้ตัดสินสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน ระดับสมรรถนะที่ 2 ผู้ตัดสินให้บริการที่เกินความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ระดับสมรรถนะที่ 3 ผู้ตัดสินให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง

สมรรถนะหลักการสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise) มีระดับสมรรถนะที่ 1 ผู้ตัดสินมีความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์หาคติกา มีความเชี่ยวชาญ และเข้าใจวัตถุประสงค์ของกติกาบาสเกตบอล ระดับสมรรถนะที่ 2 ผู้ตัดสินแสดงความสนใจ ศึกษาความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลได้ ระดับสมรรถนะที่ 3 ผู้ตัดสินศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการตัดสิน ทั้งในเชิงลึกและ เชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น

สมรรถนะหลักจริยธรรม (Integrity) มีระดับสมรรถนะที่ 1 ผู้ตัดสินมีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้ ระดับสมรรถนะที่ 2 ผู้ตัดสินยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง ระดับสมรรถนะที่ 3 ผู้ตัดสินอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ระดับสมรรถนะที่ 1 ผู้ตัดสินรับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม ระดับสมรรถนะที่ 2 ผู้ตัดสินประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม ระดับสมรรถนะที่ 3 ผู้ตัดสินส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ

ตาราง 7 ผลการสังเคราะห์ระดับและนิยามสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
สมรรถนะเฉพาะ หน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)	ระดับที่ 1 บริหารการประชุม ก่อนตัดสินอยู่เสมอ	การดำเนินการประชุมก่อนและหลังการ ตัดสินให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการ ตัดสิน หน้าที่ของผู้ตัดสินในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้
	ระดับที่ 2 เป็นผู้นำของกลุ่ม ตัดสิน	การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจใน การทำงาน
	ระดับที่ 3 ให้การดูแลช่วยเหลือ ทีมงานให้ประสบความสำเร็จ	การเป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลทีมงาน ให้ผลการตัดสินที่มีประสิทธิภาพ

ตาราง 7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
สมรรถนะเฉพาะ หน้าที่ที่ 2 การ ควบคุมตนเอง (Self- Control)	ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอัน ไม่เหมาะสม	การควบคุมพฤติกรรม และการจัดการกับ อารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้
	ระดับที่ 2 ควบคุมอารมณ์ในแต่ละ สถานการณ์ได้เป็นอย่างดี	การรู้เท่าทันและควบคุมอารมณ์ของตนเอง ได้อย่างเหมาะสม
	ระดับที่ 3 จัดการความเครียดได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	ความสามารถในการจัดการกับความเครียด หรือ ผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทาง อารมณ์ของตนเองได้
สมรรถนะเฉพาะ หน้าที่ที่ 3 ความ ถูกต้องของปฏิบัติ หน้าที่ (Concern for Order)	ระดับที่ 1 ต้องการตัดสินใจให้ ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา	ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิธี ปฏิบัติและ ระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด
	ระดับที่ 2 ตรวจสอบดูแลความ ถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่	มีความรู้ความเข้าใจในกลไก สามารถเคลื่อนที่ ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของการตัดสินใจ และ ตรวจทานความถูกต้องของ การตัดสินใจอย่าง ละเอียดรอบคอบเมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้ การตัดสินใจมีคุณภาพดี
	ระดับที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพของ ผู้ตัดสินใจ	การตรวจสอบความถูกต้องในการตัดสินใจผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกา วิธี ปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง
สมรรถนะเฉพาะ หน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจ ในตนเอง (Self Confidence)	ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา	การดำเนินการตามกฎหมาย กติกา หลักวิธีการ ตัดสินใจ แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ
	ระดับที่ 2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ มั่นใจ	การแสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการ ปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะ ความกดดัน

ตาราง 7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
	ระดับที่ 3 มั่นใจในความสามารถของตนเอง	การมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5	ระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ	สามารถแยกแยะประเด็นปัญหาแยกแยะวิธีการตัดสินใจได้อย่างง่ายดายไม่ซับซ้อน
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	ระดับที่ 2 เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินใจ	มีการวิเคราะห์เหตุผล จำเป็นต้องเข้าถึงความสัมพันธ์พื้นฐานปัญหาในการตัดสินใจและวิธีการต่างๆ
	ระดับที่ 3 ใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการตัดสินใจเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	สามารถเชื่อมโยงเหตุปัจจัยของสถานการณ์หรือเหตุการณ์อย่างมีเหตุผล และเตรียมแก้ไขสถานการณ์ที่อาจเกิดปัญหาได้
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6	ระดับที่ 1 : ใช้กฎกติกาพื้นฐานทั่วไป	สามารถใช้กฎ กติกาพื้นฐาน ทั่วไปในการมองภาพองค์รวมของงานหรือของวิธีการปฏิบัติหน้าที่หรือใช้หลักเกณฑ์เบื้องต้นที่มีความไม่ยุ่งยากซับซ้อนในปัญหา หรือในการแก้ปัญหาในเกมการแข่งขัน
การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)	ระดับที่ 2 : ประยุกต์ใช้ประสบการณ์	อาศัยประสบการณ์ในการตัดสินใจที่ผ่านมาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตาราง 7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
	ระดับที่ 3 : ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน	คิดเชิงสังเคราะห์สมรรถนะหรือความสามารถที่จะต้องแสดงให้เห็น ปรากฏในระดับนี้ รวมถึงการประยุกต์ใช้ประสบการณ์ตัดสินใจในอดีต เพื่อระบุหรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ได้
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other)	ระดับที่ 1 : ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น	ความใส่ใจผู้อื่น คือ การให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น การให้ความสำคัญกับการตัดสินใจในขณะปฏิบัติหน้าที่
	ระดับที่ 2 สอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี	มีลักษณะเป็นรูปธรรมขึ้นด้วยการสอนหรือแนะนำเพื่อ พัฒนาผู้อื่นเพื่อให้ทีมงานมีศักยภาพ มีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย และจิตใจ หรือทัศนคติที่ดี การสอนหรือการแนะนำอาจกระทำในรูปของ การสาธิต การทำตัวเป็นต้นแบบเพื่อให้เกิดการซึมซับหรือทำตามแบบ

ตาราง 7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
	ระดับที่ 3 : มีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น	เป็นการแนะนำ ให้แนวทาง วิธีการตัดสินใจที่ต้องพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบแนะนำ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับคำแนะนำมั่นใจว่าจะ สามารถพัฒนาศักยภาพการตัดสินใจของตนเองในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกรูปแบบหนึ่งคือการส่งเสริมให้มี การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือประสบการณ์ เพื่อให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกันในวงกว้าง พัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ สูงสุดได้
สมรรถนะเฉพาะ หน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)	ระดับที่ 1 : หาข้อมูลในเบื้องต้น	เป็นการสืบเสาะหาข้อมูลในลักษณะพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสินใจพบบาสเกตบอล ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วหรือหาจากแหล่งข้อมูล หรืออาจจะใช้วิธีสอบถามจากผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ซับซ้อน และเรียบง่าย
	ระดับที่ 2 : สืบเสาะค้นหาข้อมูล	เป็นการสืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยการตั้งคำถามที่มีความซับซ้อนหรือ คำตอบอาจจะเชื่อมโยงกับเหตุการณ์การแข่งขันที่ได้ประสบมา

ตาราง 7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ	เป็นการแสวงหาข้อมูลในเชิงลึกด้วยการตั้งคำถามในการเข้าสู่ประเด็นของข้อมูลการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง เป็นการถามเพื่อให้ได้คำตอบที่มีความกระจ่างและชัดเจนในแต่ละแง่มุมลักษณะของการตัดสินใจขั้นสูงจนกว่าจะได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหของสถานการณ์ เป็นข้อมูลที่น่าไปสู่โอกาสอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่การตัดสินใจต่อไป
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	ระดับที่ 1 : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	เป็นการแสดงออกของการปฏิบัติหน้าที่ในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพของการแข่งขันที่ยากลำบาก
	ระดับที่ 2 : ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน	เป็นความสามารถที่จะต้องแสดงออกถึงการยอมรับและเข้าใจ ในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยไม่ยึดติดอยู่กับความเห็นของตนเอง แต่เพียงอย่างเดียว

ตาราง 7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
	ระดับที่ 3: มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ	เป็นการมีวิจารณญาณในการปรับใช้ กฎ กติกา ซึ่งจะต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การ บังคับใช้กฎระเบียบก็ต้องปรับใช้ให้เป็นไป ตามสถานการณ์นั้น ภายใต้ความถูกต้อง เป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การ ปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริง
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ	เป็นการแสวงหาข้อมูลในเชิงลึกด้วยการตั้งคำถามในการเข้าสู่ประเด็นของข้อมูลการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง เป็นการถามเพื่อให้ได้คำตอบที่มีความกระจ่างและชัดเจนในแต่ ละแง่มุมลักษณะของการตัดสินใจขั้นสูง จนกว่าจะได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไข ปัญหาของสถานการณ์ เป็นข้อมูลที่น่าไปสู่ โอกาสอันเป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติ หน้าที่การตัดสินใจต่อไป

ตาราง 7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะ	นิยาม
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	ระดับที่ 1 : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	เป็นการแสดงออกของการปฏิบัติหน้าที่ในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพของการแข่งขันที่ยากลำบาก
	ระดับที่ 2 : ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน	เป็นความสามารถที่จะต้องแสดงออกถึงการยอมรับและเข้าใจ ในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยไม่ยึดติดอยู่กับความเห็นของตนเอง แต่เพียงอย่างเดียว
	ระดับที่ 3: มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ	เป็นการมีวิจารณญาณในการปรับใช้ กฎ กติกา ซึ่งจะต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สถานการณ์เปลี่ยนไปการบังคับใช้กฎระเบียบก็ต้องปรับใช้ให้เป็นไปตามสถานการณ์นั้น ภายใต้ความถูกต้องเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริง

จากตาราง 7 พบว่า สมรรถนะเฉพาะหน้าที่มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การควบคุมตนเอง (Self-Control) 3) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) 4) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 5) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 6) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) 7) การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) 8) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) 9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ซึ่งประกอบไปด้วยระดับสมรรถนะ 3 ระดับ เหมือนกันทั้ง 9 สมรรถนะ

โดยที่สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ภาวะผู้นำ (Leadership) มีระดับสมรรถนะที่ 1 บริหารการประชุมก่อนตัดสินใจเสนอ เป็นการประชุมก่อนและหลังการตัดสินใจเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์และหน้าที่แก่ผู้ตัดสินใจ ระดับสมรรถนะที่ 2 เป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินใจ โดยรับฟังความคิดเห็นและกระตุ้นให้

กำลังใจในการทำงาน ระดับสมรรถนะที่ 3 ให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จโดยทำหน้าที่เป็น ที่ปรึกษาเพื่อดูแลทีมงาน

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่การควบคุมตนเอง (Self-Control) มีระดับสมรรถนะที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม เป็นการจัดการพฤติกรรมและอารมณ์ของตนเองในสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระดับสมรรถนะที่ 2 ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี เป็นการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้แสดงออกให้เหมาะสม ระดับสมรรถนะที่ 3 จัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการจัดการพฤติกรรมทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ของตนเองได้

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) มีระดับสมรรถนะที่ 1 ตัดสินให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา ระดับสมรรถนะที่ 2 ตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่และตรวจสอบผลการตัดสินใจ ระดับสมรรถนะที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน เป็นการตรวจสอบความถูกต้องในการตัดสินใจของผู้ตัดสินท่านอื่น

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) มีระดับสมรรถนะที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา ระดับสมรรถนะที่ 2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ เป็นการแสดงออกอย่างสงบนและตัดสินใจด้วยความมั่นใจภายใต้ความกดดัน ระดับสมรรถนะที่ 3 มั่นใจในความสามารถของตนเอง เป็นการเชื่อมั่นว่าความรู้ความสามารถของตนเองที่มีจะสามารถทำหน้าที่ได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีระดับสมรรถนะที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ระดับสมรรถนะที่ 2 เข้าใจความสัมพันธ์ขึ้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินใจ เป็นการหาหลักการที่พื้นฐานที่เชื่อมโยงกับปัญหาที่ตัดสินใจ ระดับสมรรถนะที่ 3 ใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการอธิบายหลักการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่ตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) มีระดับสมรรถนะที่ 1 ใช้กฎกติกาพื้นฐานทั่วไป เป็นการมองภาพองค์รวมของงานหรือของวิธีการปฏิบัติหน้าที่ ระดับสมรรถนะที่ 2 ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ เป็นการนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ระดับสมรรถนะที่ 3 ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน เป็นการนำประสบการณ์มาผสมผสานกับทฤษฎีเพื่อสังเคราะห์วิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ได้

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other) มีระดับสมรรถนะที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น ระดับสมรรถนะที่ 2 สอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี ระดับสมรรถนะที่ 3 มีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น เป็นการแนะนำหรือแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อให้ได้แนวทางพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบเพื่อให้ผู้ที่ได้รับคำแนะนำนั้นใจว่าจะ สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่างๆ อย่างยั่งยืนได้

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) มีระดับสมรรถนะที่ 1 หาข้อมูลในเบื้องต้นเป็นการใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ด้วยการสอบถามจากผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบโดยตรงซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ซับซ้อน ระดับสมรรถนะที่ 2 สืบเสาะค้นหาข้อมูล เป็นเป็นการสืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยการตั้งคำถามที่มีความซับซ้อนหรือคำตอบอาจจะเชื่อมโยงกับเรื่องราวเหตุการณ์ได้มากขึ้น โดยกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ใกล้ชิดไม่ใช่ผู้รับผิดชอบโดยตรง ระดับสมรรถนะที่ 3 การสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ เป็นการแสวงหาข้อมูลด้วยการตั้งคำถามในการเข้าสู่ประเด็นของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เป็นการถามเพื่อให้ได้คำตอบที่มีความกระจ่างและชัดเจนในแต่ละแง่มุม

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) มีระดับสมรรถนะที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพของการทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ระดับสมรรถนะที่ 2 ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน เป็นการปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติของตน เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ที่ต้องการด้วยความเต็มใจ ระดับสมรรถนะที่ 3 มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ เป็นการใช่วิจารณญาณในการปรับใช้ กฎ ระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายใต้ความถูกต้องเป็นธรรม

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ตาราง 8 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	- พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง - มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา - กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี - ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนด - ผ่านการทดสอบสมรรถภาพทางกายตามที่สหพันธ์บาสเกตบอลนานาชาติกำหนด - ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น คุณภาพดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น
สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	- เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่กำลังจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ - พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น - ตัดสินใจได้โดยมีการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา และขยันพัฒนาการตัดสินเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ตาราง 8 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการ ปฏิบัติงาน (Service Mind)	1. แสดงออกด้วยความเป็นมิตร สุภาพ 2. ให้ข้อมูล ตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน 3. ช่วยแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียด ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ 4. ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินใจไปพัฒนาการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น 5. ให้เวลาเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 6. ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็ประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน 7. ศึกษาผลประโยชน์และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุด 8. เป็นที่ปรึกษาที่ให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจได้ 9. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา
สมรรถนะหลักที่ 3 การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในการ ตัดสิน (Expertise)	1. ความรู้กติกาและสามารถนำมาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการตัดสินใจ 2. มีความเข้าใจกติกาที่พบบ่อยและทศบาล รวมทั้ง สามารถแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในเรื่องกฎกติกาได้อย่างถูกต้อง

ตาราง 8 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
สมรรถนะหลักที่ 3 การสังเคราะห์ เชี่ยวชาญในการ ตัดสินใจ (Expertise)	3. มีความเชี่ยวชาญทางกฎกติกาบาสเกตบอล สามารถให้คำปรึกษา วิเคราะห์ เหตุผล และแก้ปัญหาการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. ศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกีฬา บาสเกตบอล 5. พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น 6. รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในศาสตร์ของการตัดสินใจและ ที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมี ผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน 7. รับรู้ถึงแนวโน้ม วิทยาการ และเทคนิคการฝึกฝนที่ทันสมัย และที่เกี่ยวข้อง กับงานของตนอย่างต่อเนื่อง 8. สังเคราะห์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ ความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต 9. ผ่านการทดสอบสมรรถภาพทางกายของสหพันธ์บาสเกตบอลนานาชาติและ สามารถวางแผนโปรแกรมการฝึกของตนเองได้ 10. สามารถนำความรู้กติกา หลักการตัดสินใจและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ ในการตัดสินใจกีฬาบาสเกตบอล 11. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการ ปฏิบัติการตัดสินใจได้

ตาราง 8 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
	12. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง
	13. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
	14. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสิน
	15. บริหารจัดการให้องค์กรของผู้ตัดสินนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 8 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม (Integrity)	1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย จริยธรรม 2. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต ยุติธรรม 3. แสดงให้ปรากฏถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการตัดสินใจ ตัดสินใจ การตัดสินใจ 4. รักษาความลับ มีทักษะและเชื่อถือได้ 5. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสิน 6. เสี่ยงต่อความสูญเสียตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ 7. กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินใจ อาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์ 8. ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แก่สถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต 9. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก 10. กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์

ตาราง 8 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
สมรรถนะหลักที่ 5 จริยธรรม (Integrity)	1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบ 2. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของ팀 3. สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่น ได้ดี 4. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี 5. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง 6. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น 7. ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
	8. ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 9. ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ 10. ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้รางวัล 11. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ 12. เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว 13. คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสินใจ 14. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรผู้ตัดสินใจให้บรรลุผล

จากตาราง 8 พบว่า ผลการสังเคราะห์สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัด สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ประกอบไปด้วย

สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 กล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความผิดพลาดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-10

สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขันประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ให้บริการที่เกินความหวังและต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมากประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

สมรรถนะหลักที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 15 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์กติกา มีความเชี่ยวชาญ และเข้าใจวัตถุประสงค์ของกติกาบาสเกตบอลประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-11 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการตัดสิน ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-15

สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม (Integrity) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 แสดงความสนใจ ศึกษาความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลได้ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 อุทิศตนเพื่อคุณธรรมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-10

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

ตาราง 9 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)	1. มีการประชุมก่อนและหลังการตัดสิน 2. ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินให้ทราบ วัตถุประสงค์ของการตัดสิน ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินใน แต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้ 3. ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4. เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 5. แจ้งข่าวสารในเรื่องของ กฎและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ 6. กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ ในการแสดงศักยภาพการตัดสินอย่าง เต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ 7. เป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลทีมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา 8. ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กร

ตาราง 9 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control)	9. สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีใน การตัดสินใจพาบาสะเกตบอล
	10. สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจ สำเร็จลุล่วง
	1. อุดหนุนต่อสถานการณ์ความกดดันไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลัน แล่น
	2. ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือ ไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้ จะรู้สึกว่าถูกกระตุ้นทาง อารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้
	3. รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจ หลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดอารมณ์รุนแรงขึ้น
	4. สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิง ลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
	5. สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดัน ทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	6. ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับ ความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น
	7. ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง ได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

ตาราง 9 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order	1. ตั้งใจตัดสินใจให้ถูกต้อง เกมการแข่งขัน จบลงด้วยความเรียบร้อย 2. ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิธีปฏิบัติและ ระเบียบที่วางไว้ อย่างเคร่งครัด 3. แจ้งสัญญาณมือ ได้ถูกต้องและชัดเจน 4. ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ 5. ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบเมื่อจบเกมการแข่งขัน เพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพดี
	6. ตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองหรือหน่วยงาน จากความผิดพลาดในการตัดสินใจของตน 7. มีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของการตัดสินใจ 8. ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจ ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง 9. ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกา วิธีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 9 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)	1. ตัดสินใจได้เองในการกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน 2. ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสินใจ แก่ผู้อื่น ด้วย ความมั่นใจ 3. แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน 4. เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้ 5. ต้องการตัดสินใจในเกมที่ท้าทายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นตัวยินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	1. แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ 2. ประชุม วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินใจเป็นส่วนๆ ได้ 3. วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ 4. คาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ 5. ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อ คาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและ แนวทางการป้องกันแก้ไข

ตาราง 9 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)	1. ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ 2. ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจได้ 3. ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other)	1. แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้ 2. สาธิต หรือให้คำ แนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี 3. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสดำเนินทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Caring Other)	1. ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสินใจ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว 2. ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล 3. สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานมูล 4. สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป

ตาราง 9 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวชี้วัด
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 ความยืดหยุ่น ผ่อนปรน (Flexibility)	1. ปรับตัวเข้ากับสภาพเกมการแข่งขันที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ 2. เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ 3. มีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากตาราง 9 พบว่า ผลการสังเคราะห์สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 สมรรถนะ เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ประกอบไปด้วย

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 บริหารการประชุมก่อนตัดสินอยู่เสมอประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 เป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-10

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

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ต้องการตัดสินให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกาประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา

ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 มั่นใจในความสามารถของตนเองประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5

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

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

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

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

ตาราง 10 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม	ผลการพิจารณา	ระดับสมรรถนะ		
			1	2	3
1.พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
2.มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา ติดตาม และประเมินผลงานของตน	น้อย	ตัดทิ้ง			
3.ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนด	มาก	นำไปใช้	✓	✓	✓
4.มีสมรรถภาพทางกายผ่านเกณฑ์ตามที่สหพันธ์บาสเกตบอลนานาชาติกำหนด	ปานกลาง	ตัดทิ้ง			
5.มีความระเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
6.ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น คุณภาพดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
7.เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
8.กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
9.พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	มาก	นำไปใช้			✓

ตาราง 10 ต่อ)

สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกใน การปฏิบัติงาน					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ	ผลการ	ระดับสมรรถนะ		
	เหมาะสม	พิจารณา	1	2	3
1.แสดงออกด้วยความเป็นมิตรสุภาพ	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
2.ให้ข้อมูล ตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน	น้อย	ตัดทิ้ง			
3.ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ	มาก	นำไปใช้	✓	✓	✓
4.ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินใจไปพัฒนาการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
5.ให้เวลาเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	มาก	นำไปใช้		✓	✓
6.ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
7.คำนึงถึงผลประโยชน์ของ ผู้ฝึกสอนและ นักกีฬาในระยะยาว	มาก	นำไปใช้			✓
8.ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
9.ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ	มากที่สุด	นำไปใช้			✓

ตาราง 10 (ต่อ)

สมรรถนะหลักที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจ					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม	ผลการพิจารณา	ระดับสมรรถนะ		
			1	2	3
1.มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกาบาสเกตบอลเป็นอย่างดี	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
2.สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเข้าอบรม สัมมนา หรือ ค้นคว้าด้วยตนเอง	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
3.มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี	น้อยที่สุด	ตัดทิ้ง			
4.พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินใจของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
5.รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง	น้อย	ตัดทิ้ง			
6.สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
7.ผ่านการทดสอบตามที่สหพันธ์บาสเกตบอลนานาชาติกำหนดและสามารถวางแผนการฝึกของตนเองได้	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
8.ปรับปรุงเทคนิคการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง	มาก	นำไปใช้		✓	✓
9. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการตัดสินใจ	มาก	นำไปใช้			✓
10.สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
11. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของ ผู้ตัดสินใจด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสินใจ	มากที่สุด	นำไปใช้			✓

ตาราง 10 (ต่อ)

สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ เหมาะสม	ผลการ พิจารณา	ระดับสมรรถนะ		
			1	2	3
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย	มาก	นำไปใช้	✓	✓	✓
2. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
3. แสดงให้ปรากฏถึงการมีจิตสำนึกและความ ภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
4. รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้	น้อย	ตัดทิ้ง			
5. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็น ผู้ตัดสิน	มาก	นำไปใช้		✓	✓
6. เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจ ส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
7. กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินใจอาจ ไม่พึง พอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
8. ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ ประเทศชาติ แก้ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความ มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยง ต่อชีวิต	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
9. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินแม้ตกอยู่ใน สถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
10. กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์	มากที่สุด	นำไปใช้			✓

ตาราง 10 (ต่อ)

สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม	ผลการพิจารณา	ระดับสมรรถนะ		
			1	2	3
1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบ	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
2. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของ팀	น้อย	ตัดทิ้ง			
3. สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่น ได้ดี	มาก	นำไปใช้	✓	✓	✓
4. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี	น้อยที่สุด	ตัดทิ้ง			
5. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
6. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
7. ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
8. ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	มาก	นำไปใช้		✓	✓
9. ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ	น้อย	ตัดทิ้ง			
10. ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ	น้อย	ตัดทิ้ง			
11. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวันต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ	น้อย	ตัดทิ้ง			

ตาราง 10 (ต่อ)

สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ	ผลการ	ระดับสมรรถนะ		
	เหมาะสม	พิจารณา	1	2	3
12. เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	มาก	นำไปใช้		✓	
13. คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสิน	มาก	นำไปใช้		✓	
14. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรผู้ตัดสินให้บรรลุผล	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	

จากตาราง 10 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ประกอบไปด้วย

สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 สามารถกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิธีการตัดสิน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นประกอบด้วยตัวชี้วัด 1-7

สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขันประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ให้บริการที่เกินความหวังและต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมากจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

สมรรถนะหลักที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจ (Expertise) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์หาค่า มีความเชี่ยวชาญ และเข้าใจ วัตถุประสงค์ของกติกาบาสเกตบอลประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 แสดงความสนใจศึกษาหาความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการตัดสิน ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม (Integrity) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสิ่งจะเชื่อถือได้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ยึดมั่นในหลักการดำรงซึ่งความถูกต้อง ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 อุทิศตนเพื่อความยุติธรรมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

ตาราง 11 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬา
บาสเกตบอล

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)						
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ เหมาะสม	ผลการ พิจารณา	ระดับสมรรถนะ			
			1	2	3	
1. ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินให้ทราบวัตถุประสงค์ของการตัดสิน ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓	
2. ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓	
3. เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	มาก	นำไปใช้		✓	✓	
4. แจ้งข่าวสารในเรื่องของกติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ	ปานกลาง	ตัดทิ้ง				
5. กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓	
6. ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสิน	มากที่สุด	นำไปใช้				✓
7. สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	มากที่สุด	นำไปใช้				✓
8. สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินให้สำเร็จลุล่วง	มากที่สุด	นำไปใช้				✓

ตาราง 11 (ต่อ)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control)					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ เหมาะสม	ผลการ พิจารณา	ระดับสมรรถนะ		
			1	2	3
1. อุดกั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
2. ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าการกระทำนั้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
3. รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดอารมณ์รุนแรงขึ้น	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
4. สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
5. สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
6. ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
7. ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้	มากที่สุด	นำไปใช้			✓

ตาราง 11 (ต่อ)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order)					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ เหมาะสม	ผลการ พิจารณา	ระดับสมรรถนะ		
			1	2	3
1. ตั้งใจตัดสินใจถูกต้อง เกมการแข่งขันจบลงด้วยความเรียบร้อย	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
2. ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิธีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
3. ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
4. ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบเมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพดี	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
5. มีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของการตัดสินใจ	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
6. ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
7. ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกา วิธีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง	มากที่สุด	นำไปใช้			✓

ตาราง 11 (ต่อ)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ เหมาะสม	ผลการ พิจารณา	ระดับสมรรถนะ		
			1	2	3
1.ตัดสินใจได้เองในการกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
2.ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสินใจ แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
3.แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
4.เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
5.ต้องการตัดสินใจในเกมที่ทำทลายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นตัวยินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก	มากที่สุด	นำไปใช้			✓

ตาราง 11 (ต่อ)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ เหมาะสม	ผลการ พิจารณา	ระดับสมรรถนะ		
			1	2	3
1.แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
2.ประชุมวางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินใจเป็นส่วนๆ ได้	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
3.วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
4.ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและ แนวทางการป้องกันแก้ไข	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ เหมาะสม	ผลการ พิจารณา	ระดับสมรรถนะ		
			1	2	3
1.ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
2.ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
3.ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม	มากที่สุด	นำไปใช้			✓

ตาราง 11 (ต่อ)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ เหมาะสม	ผลการ พิจารณา	ระดับสมรรถนะ		
			1	2	3
1.แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
2.สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
3.ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสดำเนินการ และเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี อย่างยั่งยืน	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ เหมาะสม	ผลการ พิจารณา	ระดับสมรรถนะ		
			1	2	3
1.ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสินใจ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
2.ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
3.สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
4.สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป	มากที่สุด	นำไปใช้			✓

ตาราง 11 (ต่อ)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน					
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ระดับความ	ผลการ	ระดับสมรรถนะ		
	เหมาะสม	พิจารณา	1	2	3
1.ปรับตัวเข้ากับสภาพเกมการแข่งขันที่					
ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ	มากที่สุด	นำไปใช้	✓	✓	✓
หน้าที่					
2.เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับ	มากที่สุด	นำไปใช้		✓	✓
ข้อมูลใหม่					
3.มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้					
เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน	มากที่สุด	นำไปใช้			✓
และวัตถุประสงค์ขององค์กร					

จากตาราง 11 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ประกอบด้วย

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 บริหารการประชุมก่อนตัดสินอยู่เสมอประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 เป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6

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

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 ต้องการตัดสินให้ถูกต้องตามกฎหมาย กติกาประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ประกอบ

ไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7

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

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4

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

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

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

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

ระยะที่ 3 ผลการตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะ และตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

1. หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

2. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เพื่อตรวจสอบตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยวิธี Maximum Likelihood (ML) สถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์คือ ค่าสถิติไค - สแควร์ (Chi - Square) ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนี NFI (Normal Fit Index) ค่า CFI (Comparative fit Index) RMR (Root Mean Square Residual) และค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

ตาราง 12 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนสมรรถนะหลัก(CC) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่(FC)และตัวชี้วัด

สมรรถนะ	สัญลักษณ์	ตัวชี้วัด	สัญลักษณ์
1. การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	CAM	พยายามตัดสินใจตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง	CAM1
		ทำงาน ได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนด	CAM2
		มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	CAM3
		ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น คุณภาพดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น	CAM4
		เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	CAM5
		กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม	CAM6
		พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	CAM7

ตาราง 12 (ต่อ)

สมรรถนะ	สัญลักษณ์	ตัวชี้วัด	สัญลักษณ์
2.จิตสำนึกใน การปฏิบัติงาน	CSM	แสดงออกด้วยความเป็นมิตร สุภาพ	CSM1
		ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือบิดการะ	CSM2
		ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินใจไปพัฒนาการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น	CSM3
		ใช้เวลาเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	CSM4
		ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็ประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน	CSM5
		คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและ นักกีฬาในระยะยาว	CSM6
		ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ	CSM7
		สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา	CSM8
		มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกาบาสเกตบอลเป็นอย่างดี	CEP1
		สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเข้าอบรมสัมมนา หรือ ค้นคว้าด้วยตนเอง	CEP2
3. การสั่งสม ความเชี่ยวชาญ ในการตัดสินใจ	CEP	พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินใจของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	CEP3
		ผ่านการทดสอบสมรรถภาพทางกายของสหพันธ์บาสเกตบอลนานาชาติ และสามารถวางโปรแกรมการฝึกของตนเองได้	CEP4
		มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้กับการตัดสินใจ	CEP5
		ปรับปรุงเทคนิคการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง	CEP6
		มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง	CEP7
		สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการทำงานในอนาคต	CEP8

ตาราง 12 (ต่อ)

สมรรถนะ	สัญลักษณ์	ตัวชี้วัด	สัญลักษณ์
3. การส่งเสริม ความเชี่ยวชาญ ในการตัดสินใจ	CEP	สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสินใจ	CEP9
		ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎกติกา	CIT1
		แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต	CIT2
		แสดงให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาสาธิตบอล	CIT3
4. จริยธรรม	CIT	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสิน	CIT4
		เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	CIT5
		กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินใจอาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์	CIT6
		ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แก่ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต	CIT7
		ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสิน แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก	CIT8
		กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์	CIT9

ตาราง 12 (ต่อ)

สมรรถนะ	สัญลักษณ์	ตัวชี้วัด	สัญลักษณ์
5. การทำงานเป็นทีม	CTW	สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบ	CTW1
		สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่น ได้ดี	CTW2
		กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	CTW3
		รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	CTW4
		ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม	CTW5
		ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	CTW6
		เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	CTW7
		คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสินใจ	CTW8
		ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรผู้ตัดสินใจให้บรรลุผล	CTW9
6. ภาวะผู้นำ	FLD	ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินใจให้ทราบวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินใจในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้	FLD1
		ส่งเสริมให้ทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ	FLD2
		เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	FLD3
		กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ	FLD4
		ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสินใจ	FLD5
		สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจที่พาบาตเกิดบอ	FLD6

ตาราง 12 (ต่อ)

สมรรถนะ	สัญลักษณ์	ตัวชี้วัด	สัญลักษณ์
6. ภาวะผู้นำ	FLD	สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจสำเร็จลุล่วง	FLD7
		อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น	FSC1
		ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าการกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้	FSC2
7. การควบคุมตนเอง	FSC	รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น	FSC3
		สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	FSC4
		สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	FSC5
		ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น	FSC6
		ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้	FSC7
		ตั้งใจตัดสินใจให้ถูกต้อง เกมการแข่งขันจบลงด้วยความเรียบร้อย	FCO1
		ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิธีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด	FCO2
8. ความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่	FCO	ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ	FCO3
		ตรวจทานความถูกต้องของการตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบเมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพดี	FCO4
		มีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของการตัดสินใจ	FCO5
		ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง	FCO6

ตาราง 12 (ต่อ)

สมรรถนะ	สัญลักษณ์	ตัวชี้วัด	สัญลักษณ์
9. ความมั่นใจ ในตนเอง	FSD	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจอื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด โดยกฎกติกา วิธีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง	FCO7
		ตัดสินใจได้เองในการปฏิบัติงานได้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน	FSD1
		ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสินใจ แก่ผู้อื่น ด้วยความมั่นใจ	FSD2
		แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มี สภาวะความกดดัน	FSD3
		เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติ หน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้	FSD4
10. การคิด วิเคราะห์	FAT	ต้องการตัดสินใจในเกมที่ท้าทายความสามารถของตนเอง และมีความ ตื่นตัวยินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก	FSD5
		แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ	FAT1
		ประชุม วางแผนงาน โดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินใจเป็นส่วนๆ ได้	FAT2
		วางแผนงาน โดยกำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรือ อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้	FAT3
		ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและ แนวทางการป้องกันแก้ไข	FAT4
11. การมองภาพ องค์รวม	FCT	ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหา ในการตัดสินใจ	FCT1
		ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการ ตัดสินใจ	FCT2
		ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือปัญหาในการตัดสินใจที่ผ่านมาใน การระบุหรือแก้ปัญหตามสถานการณ์	FCT3

ตาราง 12 (ต่อ)

สมรรถนะ	สัญลักษณ์	ตัวชี้วัด	สัญลักษณ์
12. การพัฒนา ผู้อื่น	FCA	แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาการตัดสินใจให้ดีขึ้นได้	FCA1
		สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีของผู้ตัดสินใจ	FCA2
		ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์	FCA3
		เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสดำเนินการและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน	
13. การสืบหา ข้อมูล	FIS	ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสินใจ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว	FIS1
		ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจ โดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล	FIS2
		สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล	FIS3
		สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป	FIS4
14. ความ ยืดหยุ่นผ่อน ปราน	FFB	ปรับตัวเข้ากับสภาพเกมการแข่งขันที่ยากลำบาก หรือ ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่	FFB1
		เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทัศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่	FFB2
		มีวิจรรณญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับ	FFB3
		สถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร	

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬา
บาสเกตบอล (n=330)

รายการ		$\bar{X}$	SD.	ระดับ
สมรรถนะที่ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)				
ระดับที่ 1 ความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้				
CAM1	พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง	4.22	0.60	มากที่สุด
CAM2	ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนด	4.24	0.63	มากที่สุด
CAM3	มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	4.19	0.64	มากที่สุด
ระดับที่ 2 ปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น				
CAM4	ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น คุณภาพดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น	4.09	0.67	มากที่สุด
CAM5	เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่ดีกว่าจะทำให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	4.03	0.67	มากที่สุด
ระดับที่ 3 สามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น				
CAM6	กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม	4.13	0.59	มากที่สุด
CAM7	พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	4.16	0.57	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 2. จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)				
ระดับที่ 1 แสดงสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน				
CSM1	แสดงออกด้วยความเป็นมิตร สุภาพ	4.19	0.60	มากที่สุด
CSM2	ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือบิดการะ	4.23	0.61	มากที่สุด
CSM3	ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น	4.19	0.60	มากที่สุด
ระดับที่ 2 ให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก				
CSM4	ใช้เวลาเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.22	0.60	มากที่สุด
CSM5	ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน	4.23	0.59	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ		$\bar{X}$	SD.	ระดับ
ระดับที่ 3 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง				
CSM6	คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและ นักกีฬาในระยะยาว	4.15	0.63	มากที่สุด
CSM7	ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสิน	4.20	0.61	มากที่สุด
CSM8	สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา	4.18	0.61	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise)				
ระดับที่ 1 ความสนใจ ติดตามความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการตัดสิน				
CEP1	มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกาบาสเกตบอลเป็นอย่างดี	4.01	0.59	มากที่สุด
CEP2	สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเข้าอบรม สัมมนา หรือ ค้นคว้าด้วยตนเอง	4.04	0.60	มากที่สุด
CEP3	พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	4.01	0.61	มากที่สุด
ระดับที่ 2 สามารถนำความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการตัดสิน และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง				
CEP4	สามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินได้	4.02	0.66	มากที่สุด
CEP5	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้กับการตัดสิน	4.01	0.65	มากที่สุด
CEP6	ปรับปรุงเทคนิคการตัดสินอย่างต่อเนื่อง	4.01	0.64	มากที่สุด
ระดับที่ 3 สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น				
CEP7	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง	4.04	0.67	มากที่สุด
CEP8	สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต	4.02	0.65	มากที่สุด
CEP9	สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสิน	4.04	0.66	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ		$\bar{X}$	SD.	ระดับ
สมรรถนะที่ 4. จริยธรรม (Integrity)				
ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์				
CIT1	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย	4.40	0.53	มากที่สุด
CIT2	แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต	4.40	0.53	มากที่สุด
CIT3	แสดงให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาแบบครบถ้วน	4.37	0.54	มากที่สุด
ระดับที่ 2 ยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง				
CIT4	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสิน	4.40	0.56	มากที่สุด
CIT5	เสียดสีความสนุกสนานตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	4.40	0.54	มากที่สุด
CIT6	กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินอาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์	4.40	0.56	มากที่สุด
ระดับที่ 3 อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม				
CIT7	ยื่นข้อพิพาทผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศไทย แก่ขบวนการที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต	4.38	0.54	มากที่สุด
CIT8	ยื่นข้อพิพาทเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก	4.36	0.57	มากที่สุด
CIT9	กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์	4.39	0.57	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 5.การทำงานเป็นทีม (Teamwork)				
ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม				
CTW1	สนับสนุนการตัดสินของทีมและทำงานในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบ	4.28	0.54	มากที่สุด
CTW2	สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่น ได้ดี	4.32	0.50	มากที่สุด
CTW3	กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.30	0.54	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ		$\bar{X}$	SD.	ระดับ
ระดับที่ 2 ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม				
CTW4	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	4.25	0.55	มากที่สุด
CTW5	ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม	4.26	0.54	มากที่สุด
CTW6	ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.27	0.53	มากที่สุด
ระดับที่ 3 ส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินให้ปฏิบัติการกิจให้ประสบความสำเร็จ				
CTW7	เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนบุคคล	4.35	0.51	มากที่สุด
CTW8	คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสิน	4.32	0.53	มากที่สุด
CTW9	ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรผู้ตัดสินให้บรรลุผล	4.31	0.54	มากที่สุด

จากตาราง 13 แสดงความค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล พบว่ามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุดถึงสูงสุด คือ 4.01 ถึง 4.40 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความเหมาะสมที่อยู่ในระดับมากและมากที่สุดทุกตัวชี้วัด และส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 0.67

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬา
 บาสเกตบอล (n=330) ต่อ

รายการ		$\bar{X}$	SD.	ระดับ
สมรรถนะที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)				
ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินอยู่เสมอ				
FLD1	ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินให้ทราบวัตถุประสงค์ของการตัดสิน ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้	4.33	0.64	มากที่สุด
ระดับที่ 2 เป็นผู้นำของกลุ่มตัดสิน				
FLD2	ส่งเสริมให้ทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.37	0.65	มากที่สุด
FLD3	เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.36	0.64	มากที่สุด
FLD4	กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ใน การแสดงศักยภาพการตัดสินอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ	4.37	0.65	มากที่สุด
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ				
FLD5	ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสิน	4.30	0.61	มากที่สุด
FLD6	สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการ ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล	4.30	0.61	มากที่สุด
FLD7	สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินให้สำเร็จดูสว่าง	4.29	0.61	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control)				
ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม				
FSC1	อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น	4.36	0.58	มากที่สุด
FSC2	ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกถูกรบกวน กระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้	4.32	0.59	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ		$\bar{X}$	SD.	ระดับ
สมรรถนะที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control)				
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี				
FSC3	รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดอารมณ์รุนแรงขึ้น	4.30	0.65	มากที่สุด
FSC4	สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	4.29	0.64	มากที่สุด
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
FSC5	สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	0.64	มากที่สุด
FSC6	ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น	4.26	0.64	มากที่สุด
FSC7	ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้	4.28	0.64	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 3 ความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order)				
ระดับที่ 1 ต้องการตัดสินใจให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา				
FCO1	ตั้งใจตัดสินใจให้ถูกต้อง เกมการแข่งขันจบลงด้วยความเรียบร้อย	4.23	0.64	มากที่สุด
FCO2	ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิธีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด	4.17	0.62	มากที่สุด
FCO3	ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ	4.20	0.63	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ		$\bar{X}$	SD.	ระดับ
สมรรถนะที่ 3 ความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order)				
ระดับที่ 2 ตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่				
FCO4	ตรวจทานความถูกต้องของการตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบเมื่อจบเกมการแข่งขัน เพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพดี	4.20	0.62	มากที่สุด
FCO5	มีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของการตัดสินใจ	4.22	0.63	มากที่สุด
FCO6	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง	4.19	0.64	มากที่สุด
ระดับที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน				
FCO7	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎ กติกา วิธีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง	4.25	0.64	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)				
ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา				
FSD1	ตัดสินใจได้เองในการปฏิบัติงานได้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน	4.19	0.68	มากที่สุด
FSD2	ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสิน แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ	4.21	0.71	มากที่สุด
ระดับที่ 2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ				
FSD3	แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน	4.29	0.69	มากที่สุด
ระดับที่ 3 มั่นใจในความสามารถของตนเอง				
FSD4	เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จได้	4.38	0.64	มากที่สุด
FSD5	ต้องการตัดสินใจในเกมที่ทำทาทความสามารถของตนเอง และมีความดันดันอินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก	4.34	0.63	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ		$\bar{X}$	SD.	ระดับ
สมรรถนะที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)				
ระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ				
FAT1	แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจออกเป็นรายการอย่างง่ายๆ	4.32	0.60	มากที่สุด
FAT2	ประชุม วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินใจเป็นส่วนๆ ได้	4.40	0.64	มากที่สุด
ระดับที่ 2 : เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินใจ				
FAT3	วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติ	4.36	0.65	มากที่สุด
	ต่างๆ ที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้			
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น				
FAT4	ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและ แนวทางการป้องกันแก้ไข	4.39	0.64	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)				
ระดับที่ 1 : ใช้กฎกติกาพื้นฐานทั่วไป				
FCT1	ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหในการตัดสินใจ	4.43	0.62	มากที่สุด
ระดับที่ 2 : ประยุกต์ใช้ประสบการณ์				
FCT2	ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหในการตัดสินใจ	4.38	0.62	มากที่สุด
ระดับที่ 3 : ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน				
FCT3	ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือปัญหในการตัดสินใจที่ผ่านมาในการระบุหรือแก้ปัญหตามสถานการณ์	4.46	0.57	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ		$\bar{X}$	SD.	ระดับ
สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น (Caring Other)				
ระดับที่ 1 : ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น				
FCA1	แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาการตัดสินใจให้ดีขึ้นได้	4.19	0.63	มากที่สุด
ระดับที่ 2 : สอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี				
FCA2	สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีของผู้ตัดสินใจ	4.42	0.63	มากที่สุด
ระดับที่ 3 มีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น				
FCA3	ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน	4.34	0.66	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 8 การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)				
ระดับที่ 1 : หาข้อมูลในเบื้องต้น				
FIS1	ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กลไก วิธีการตัดสินใจ หรือจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว	4.41	0.58	มากที่สุด
FIS2	ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล	4.30	0.57	มากที่สุด
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล				
FIS3	สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล	4.42	0.60	มากที่สุด
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ				
FIS4	สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป	4.43	0.61	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)				
ระดับที่ 1 : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน				
FFB1	ปรับตัวเข้ากับสภาพเกมการแข่งขันที่ซ้ำกล่ามก หรือ ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่	4.46	0.59	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
สมรรถนะที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)			
ระดับที่ 2 : ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน			
FFB2 เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่	4.43	0.58	มากที่สุด
ระดับที่ 3 : มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ			
FFB3 มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.46	0.56	มากที่สุด

จากตาราง 14 แสดงความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬา
 บาสเกตบอล พบว่ามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุดถึงสูงสุด คือ 4.17 ถึง 4.46 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ย
 ความเหมาะสมที่อยู่ในระดับมากและมากที่สุดทุกตัวชี้วัด และส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็น
 สอดคล้องกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.56 ถึง 0.71

ตาราง 15 ค่าดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ไดแมนโทพอลโลส; และ ซิกัล. (Diamantopoulos, A.; & Siguaw, J. A.). 2000; จอเรสกอก; และซอร์บอม. (Joreskog; & Sorbom. 1993); สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ ; รัชนิกุล วิทยุภาณุวัฒน์ (2554)

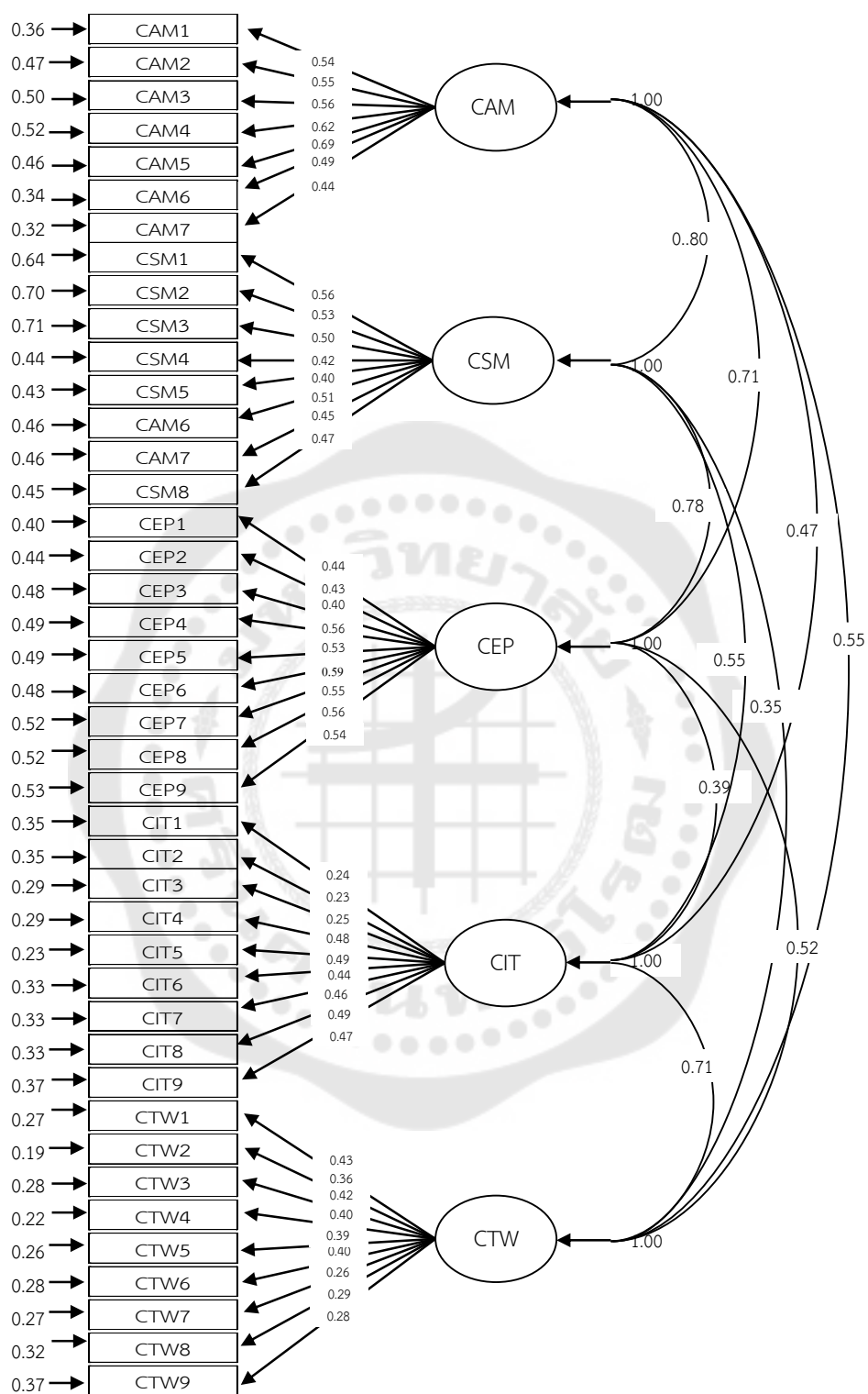
ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์
ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์	< 2.00 สอดคล้องกลมกลืนดี 2.00 -5.00 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
GFI	> .95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90 – 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
NFI	> .95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90 – 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
CFI	> .95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90 – 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
RMR	< 0.05 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.05-0.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
RMSEA	< 0.05 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.05-0.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้

ตาราง 16 ค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity และค่าดัชนีไกเซอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy MSA) ของแบบจำลองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

Bartlett's test of Sphericity	p	Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA)
15605.091	<.001	0.916

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA) มีค่าเท่ากับ 0.916 และค่าสถิติของ Bartlett's test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 15605.091 มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .00$) ซึ่งมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบในเกณฑ์ดีมาก จึงได้นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบทุกตัว

การนำเสนอแบบจำลองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ใช้วิธี Maximum Likelihood (ML) สถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์คือ ค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์ (Chi – Square/df) ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนี NFI (Normal of Fit Index) ดัชนี CFI (Comparative Fit Index) ค่า RMR (Root Mean Square Residual) และค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) รวมจำนวนทั้งสิ้น 42 ตัวแปร โดยแบบจำลองนี้มีลักษณะเป็นแบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แบบจำลองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ตาราง 17 ค่าเมตริกสัมพันธระหว่างสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

สมรรถนะ	CAM	CSM	CEP	CIT	CTW
CAM	1				
CSM	0.80**	1			
CEP	0.71**	0.78**	1		
CIT	0.47**	0.35**	0.39**	1	
CTW	0.55**	0.55**	0.52**	0.71**	1

** p มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สป.คะแนนองค์ประกอบ
		b	B	SE	t		
CAM	CAM1	0.54	0.67	0.04	12.97**	0.45	0.20
	CAM2	0.55	0.63	0.05	11.97**	0.40	0.16
	CAM3	0.56	0.62	0.05	11.83**	0.39	0.15
	CAM4	0.62	0.65	0.05	12.39**	0.42	0.15
	CAM5	0.66	0.69	0.05	13.51**	0.48	0.18
	CAM6	0.49	0.64	0.04	11.55**	0.41	0.19
	CAM7	0.44	0.61	0.04	11.55**	0.37	0.18
CSM	CSM1	0.56	0.57	0.05	10.50**	0.33	0.13
	CSM2	0.53	0.54	0.05	9.78**	0.29	0.12
	CSM3	0.50	0.51	0.05	9.14**	0.26	0.11
	CSM4	0.42	0.54	0.04	9.46**	0.29	0.14
	CSM5	0.40	0.52	0.04	9.46**	0.27	0.14
	CSM6	0.51	0.60	0.05	11.07**	0.36	0.17
	CSM7	0.45	0.56	0.04	10.14**	0.31	0.15
	CSM8	0.47	0.57	0.04	10.48**	0.33	0.16

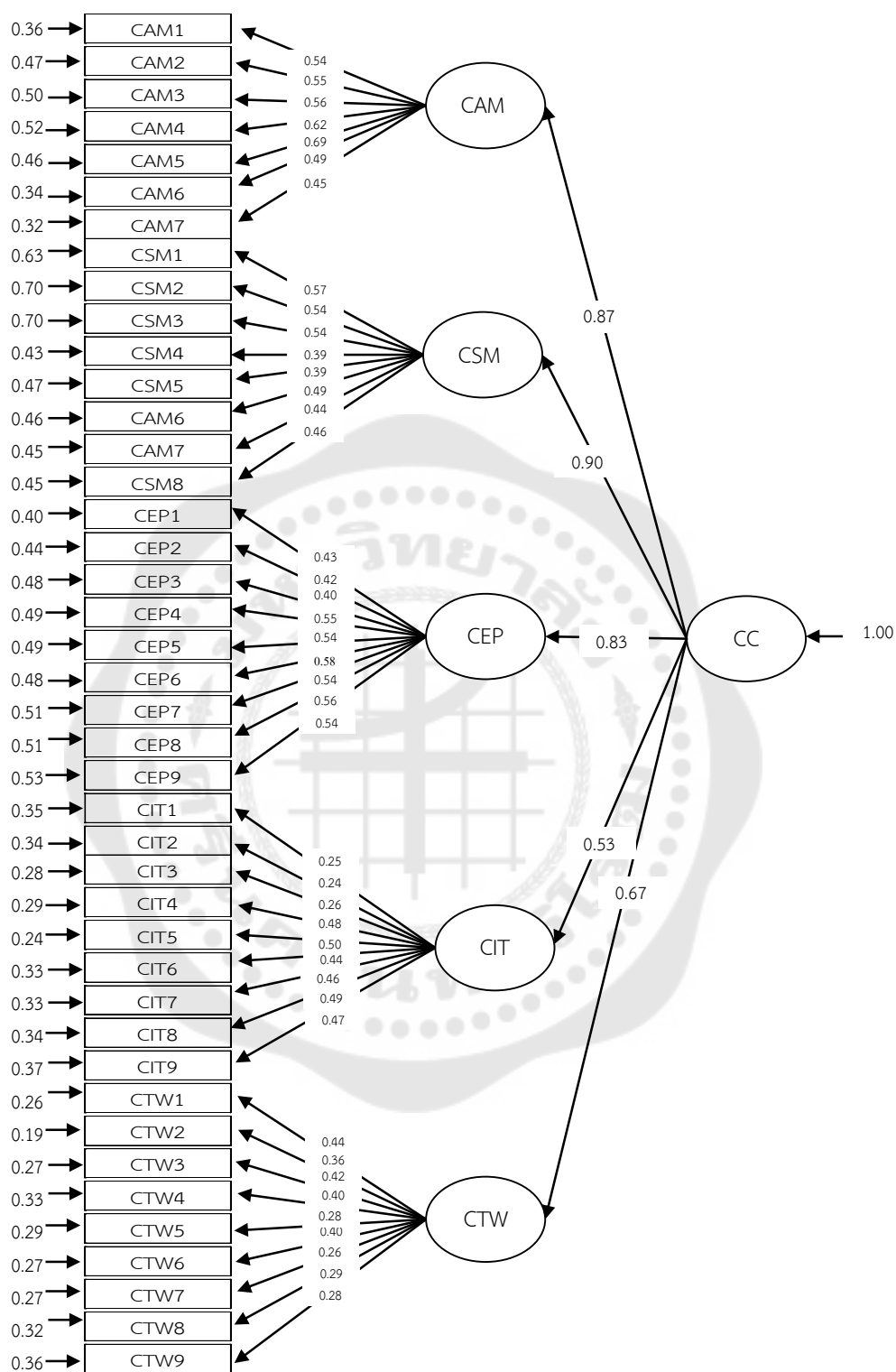
ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สป.คะแนนองค์ประกอบ
		b	B	SE	t		
CEP	CEP1	0.44	0.57	0.04	10.51**	0.32	0.15
	CEP2	0.43	0.54	0.04	9.92**	0.29	0.13
	CEP3	0.40	0.50	0.04	9.07**	0.25	0.11
	CEP4	0.56	0.62	0.05	11.76**	0.39	0.16
	CEP5	0.53	0.62	0.05	11.60**	0.38	0.15
	CEP6	0.59	0.65	0.05	12.40**	0.42	0.17
	CEP7	0.55	0.61	0.05	11.40**	0.37	0.15
	CEP8	0.56	0.61	0.05	11.57**	0.38	0.15
	CEP9	0.54	0.60	0.03	11.19**	0.36	0.14
CIT	CIT1	0.24	0.37	0.04	6.47**	0.14	0.10
	CIT2	0.23	0.36	0.04	6.33**	0.13	0.10
	CIT3	0.25	0.37	0.04	6.38**	0.13	0.09
	CIT4	0.48	0.66	0.04	12.69**	0.44	0.24
	CIT5	0.49	0.71	0.04	13.98**	0.51	0.31
	CIT6	0.44	0.61	0.04	11.44**	0.37	0.20
	CIT7	0.46	0.68	0.04	13.05**	0.46	0.27
	CIT8	0.49	0.65	0.04	12.39**	0.42	0.22
	CIT9	0.47	0.61	0.04	11.35**	0.37	0.18

ตาราง 19 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ดัชนีความกลมกลืน	ค่าสถิติที่ได้	สรุปผล
ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์	1.25	สอดคล้องกลมกลืนดี
GFI	0.95	สอดคล้องกลมกลืนดี
NFI	0.96	สอดคล้องกลมกลืนดี
CFI	1.00	สอดคล้องกลมกลืนดี
RMR	0.03	สอดคล้องกลมกลืนดี
RMSEA	0.02	สอดคล้องกลมกลืนดี

จากภาพประกอบ 7 และจากตาราง 17-19 แสดงผลการวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าไค -สแควร์สัมพัทธ์มีค่าเท่ากับ 1.25 (ค่าไค – สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1011.27 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) มีค่าเท่ากับ 809) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (NFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.031 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.028 แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า แบบจำลองการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทั้งหมด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว จึงนำไปวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ดังแสดงในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะหลักของ
ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬา
 บาสเกตบอล

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สป.คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t		
CAM	0.87	0.67	0.08	11.45**	0.76	0.20
CSM	0.90	0.63	0.09	9.99**	0.80	0.16
CEP	0.83	0.62	0.09	9.34**	0.68	0.15
CIT	0.53	0.65	0.10	5.50**	0.29	0.15
CTW	0.67	0.69	0.07	9.02**	0.45	0.18
Chi-Square=1128.18 ,df=814 (Chi - Square /df=1.38), P-value=-0.00, GFI = 0.93 , NFI = 0.95 , CFI= 1.00 RMR = 0.035 RMSEA = 0.034						
**p มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01						

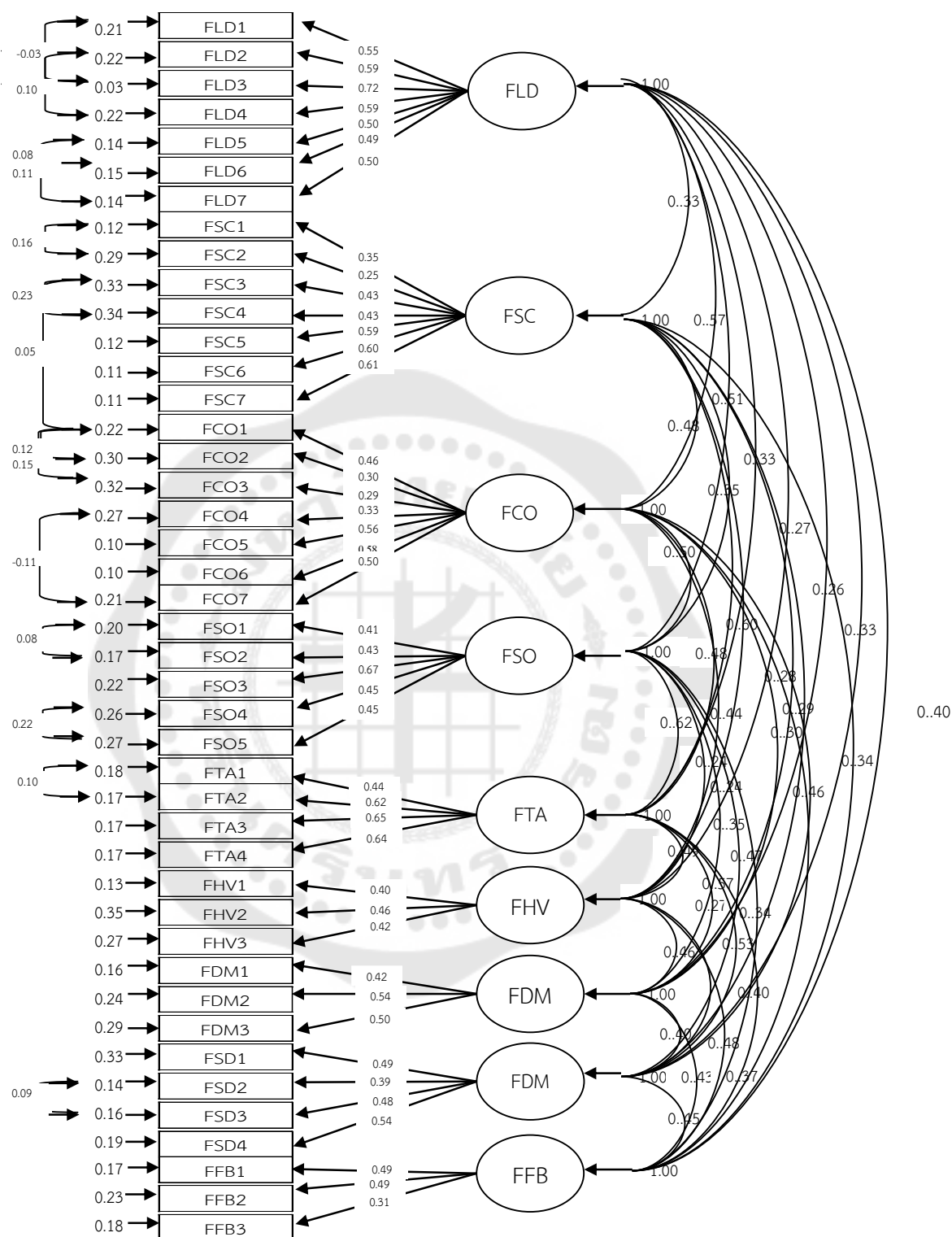
จากภาพประกอบ 8 และจากตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์มีค่าเท่ากับ 1.38 (ค่าไค – สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1128.18 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) มีค่าเท่ากับ 814) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (NFI) มีค่าเท่ากับ 0.95 ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.035 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.034 แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า แบบจำลองการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทั้งหมด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว

ตาราง 21 ค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity และค่าดัชนีไกเซอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy MSA) ของแบบจำลองสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

Bartlett's test of Sphericity	p	Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA)
9352.555	<.001	0.770

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA) มีค่าเท่ากับ 0.770 และค่าสถิติของ Bartlett's test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 9352.555 มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .00$) ซึ่งมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบในเกณฑ์ดี จึงได้นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบทุกตัว

การนำเสนอแบบจำลองสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ใช้วิธี Maximum Likelihood (ML) สถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์คือ ค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์ (Chi - Square/df) ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนี NFI (Normal of Fit Index) ดัชนี CFI (Comparative Fit Index) ค่า RMR (Root Mean Square Residual) และ ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) รวมจำนวนทั้งสิ้น 43 ตัวแปร โดยแบบจำลองนี้มีลักษณะเป็นแบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) ดังแสดงในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แบบจำลองสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ตาราง 22 ค่าเมตริกสัมพันธระหว่างสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

สมรรถนะ	FLD	FSC	FCO	FSO	FTA	FHV	FDM	FSD	FFB
FLD	1								
FSC	0.33**	1							
FCO	0.57**	0.48**	1						
FSO	0.51**	0.35**	0.50**	1					
FTA	0.43**	0.60**	0.48**	0.62**	1				
FHV	0.27**	0.28**	0.44**	0.24**	0.49**	1			
FDM	0.26**	0.30**	0.24**	0.35**	0.27**	0.46**	1		
FSD	0.33**	0.29**	0.47**	0.53**	0.57**	0.48**	0.40**	1	
FFB	0.40**	0.34**	0.46**	0.34**	0.40**	0.43**	0.37**	0.45**	1

** p มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬา
บาสเกตบอล

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สป.คะแนนองค์ประกอบ
		b	B	SE	t		
FLD	FLD1	0.55	0.76	0.04	15.23**	0.59	0.49
	FLD2	0.59	0.78	0.04	16.74**	0.61	0.04
	FLD3	0.72	0.97	0.03	23.13**	0.95	0.92
	FLD4	0.59	0.78	0.04	16.73**	0.61	0.06
	FLD5	0.50	0.80	0.03	17.13**	0.63	0.06
	FLD6	0.49	0.78	0.03	16.71**	0.61	0.05
	FLD7	0.50	0.80	0.03	17.34**	0.64	0.06
FSC	FSC1	0.35	0.61	0.03	11.84**	0.37	0.15
	FSC2	0.25	0.41	0.03	7.55**	0.17	0.08
	FSC3	0.43	0.60	0.04	11.83**	0.36	0.07
	FSC4	0.43	0.59	0.03	11.34**	0.35	0.05
	FSC5	0.59	0.87	0.03	19.25**	0.75	0.41

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
		b	B	SE	t		
	FSC6	0.60	0.88	0.03	19.67**	0.77	0.46
	FSC7	0.61	0.88	0.03	19.88**	0.78	0.48
FCO	FCO1	0.46	0.70	0.03	14.29**	0.49	0.18
	FCO2	0.30	0.48	0.03	8.75**	0.23	0.03
	FCO3	0.29	0.46	0.03	8.39**	0.21	0.02
	FCO4	0.33	0.53	0.03	9.94**	0.29	0.23
	FCO5	0.56	0.88	0.03	19.55**	0.77	0.51
	FCO6	0.58	0.88	0.03	19.55**	0.77	0.49
	FCO7	0.50	0.73	0.03	14.91**	0.54	0.32
FSO	FSO1	0.41	0.68	0.03	12.15**	0.46	0.23
	FSO2	0.43	0.73	0.03	13.34**	0.53	0.36
	FSO3	0.67	0.82	0.04	15.50**	0.67	0.56
	FSO4	0.45	0.60	0.04	10.78**	0.36	0.09
	FSO5	0.45	0.65	0.04	11.92**	0.42	0.23

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
		b	B	SE	t		
FTA	FTA1	0.44	0.72	0.03	14.34**	0.52	0.06
	FTA2	0.62	0.84	0.03	17.84**	0.70	0.37
	FTA3	0.65	0.84	0.04	18.07**	0.71	0.41
	FTA4	0.64	0.87	0.03	18.86**	0.75	0.53
FHV	FHV1	0.40	0.56	0.03	9.35**	0.32	0.31
	FHV2	0.46	0.67	0.04	11.20**	0.44	0.46
	FHV3	0.42	0.70	0.04	11.82**	0.49	0.62
FDM	FDM1	0.42	0.65	0.04	11.15**	0.42	0.44
	FDM2	0.54	0.70	0.04	12.14**	0.50	0.46
	FDM3	0.50	0.65	0.04	11.17**	0.42	0.37
FSD	FSD1	0.49	0.80	0.03	15.49**	0.63	0.52
	FSD2	0.39	0.70	0.03	12.88**	0.49	0.12
	FSD3	0.48	0.74	0.03	14.19	0.54	0.43
	FSD4	0.54	0.80	0.03	15.54**	0.63	0.55

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สป.คะแนนองค์ประกอบ
		b	B	SE	t		
FFB	FFB1	0.45	0.69	0.04	11.91**	0.47	0.47
	FFB2	0.49	0.78	0.03	13.51**	0.61	0.76
	FFB3	0.31	0.53	0.03	9.04**	0.28	0.30

Chi-Square=1570.28 ,df=808 (Chi - Square /df=1.94), P-value=-0.0000, GFI = 0.90 , NFI = 0.93, ,CFI= 0.95 RMR = 0.026 RMSEA = 0.054 **p มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

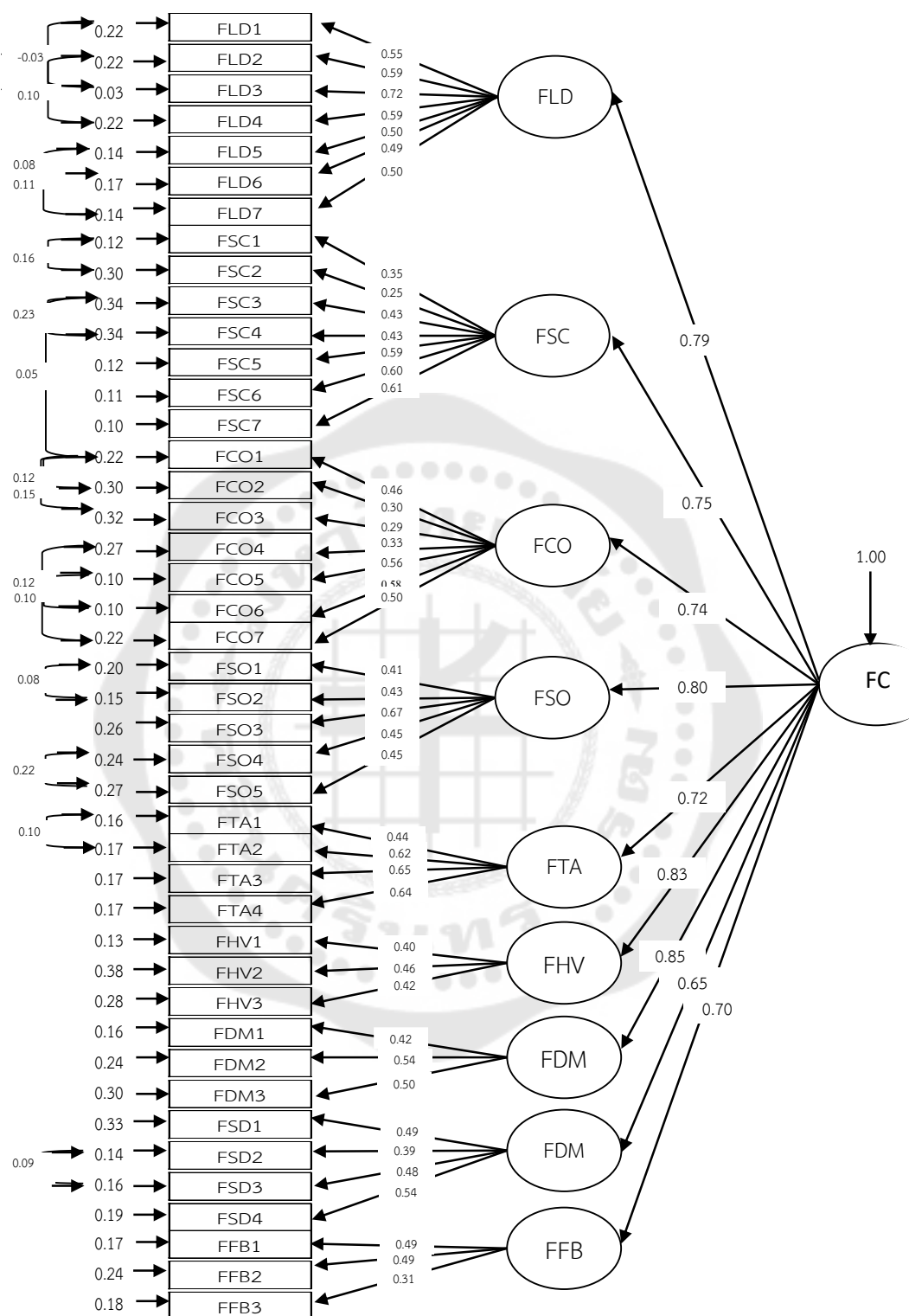
ตาราง 24 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ดัชนีความกลมกลืน	ค่าสถิติที่ได้	สรุปผล
ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์	1.94	สอดคล้องกลมกลืนดี
GFI	0.90	สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
NFI	0.93	สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
CFI	0.95	สอดคล้องกลมกลืนดี
RMR	0.02	สอดคล้องกลมกลืนดี
RMSEA	0.05	สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้

จากภาพประกอบ 9 และจากตาราง 22 - 24 แสดงผลการวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืน

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าไค -สแควร์สัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 1.94 (ค่าไค – สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1570.28 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) มีค่าเท่ากับ 808) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ NFI มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.95 และ ค่าRMSEA มีค่าเท่ากับ 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า แบบจำลองการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทั้งหมด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว จึงนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง(Second Order Confirmatory Factor Analysis) ดังแสดงในภาพประกอบ 10





ภาพประกอบ 10 แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้
ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬา
บาสเกตบอล

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²	สปีดคะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t		
FLD	0.79	0.31	0.08	10.66**	0.19	0.31
FSC	0.75	0.28	0.09	10.20**	0.18	0.32
FCO	0.74	0.28	0.09	10.33**	0.18	0.49
FSO	0.80	0.44	0.09	11.79**	0.29	0.31
FTA	0.72	0.44	0.08	10.83**	0.29	0.35
FHV	0.83	0.53	0.09	11.81**	0.49	0.33
FDM	0.85	0.55	0.09	11.96**	0.50	0.35
FSD	0.65	0.37	0.09	9.70**	0.34	0.31
FFB	0.70	0.54	0.08	10.19**	0.49	0.35
Chi-Square=1,631.53 ,df=816 (Chi - Square /df=1.99), P-value=-0.0000, GFI = 0.90 , NFI = 0.93, ,CFI= 0.94 RMR = 0.041 RMSEA = 0.059 **p < 0.01						

จากภาพประกอบ 10 และจากตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าไค - สแควร์สัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 1.99 (ค่าไค - สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1,631.53 ที่ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) มีค่าเท่ากับ 816) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (NFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.94 ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.041 และ ค่าRMSEA มีค่าเท่ากับ 0.059 แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า แบบจำลองการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทั้งหมด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-method Research) ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล แหล่งข้อมูลได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 25 เล่ม และผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลและด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล แหล่งข้อมูลได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลและด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำนวน 330 คน โดยใช้แบบวัดสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ของสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis : CFA)

สรุปผลการวิจัย

1.ผลการศึกษาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล พบว่า

1.1 สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำแนกออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ซึ่งสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน สมรรถนะหลักที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม และสมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ ประกอบด้วย 9 สมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของงาน สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

1.2 ระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล แบ่งออกเป็น 3 ระดับ แยกตาม
สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ดังนี้

1.2.1 ระดับสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

1.2.1.1 สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่
1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้
ระดับที่ 2 สามารถปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และระดับที่ 3 สามารถกำหนด
เป้าหมาย พัฒนาการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น

1.2.1.2 สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 3 ระดับ
ได้แก่ ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการ
แข่งขัน ระดับที่ 2 ให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก และระดับ
ที่ 3 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง

1.2.1.3 สมรรถนะหลักที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน แบ่งเป็น 3
ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการตัดสิน ระดับที่
2 สามารถนำความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการตัดสิน และพัฒนาตนเองให้มีความรู้
ความเชี่ยวชาญในการตัดสินมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และระดับที่ 3 สามารถ
พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น

1.2.1.4 สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 มี
ความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้ ระดับที่ 2 ยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง ระดับที่ 3
อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

1.2.1.5 สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับ
ที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม ระดับ
ที่ 2 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม ระดับที่ 3 ส่งเสริมช่วยเหลือ ผู้ตัดสินร่วมทีมสามารถ
นำทีมตัดสินให้ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ

1.2.2 ระดับสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

1.2.2.1 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินอยู่เสมอ ระดับที่ 2 เป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินและระดับที่ 3 ให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ

1.2.2.2 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม ระดับที่ 2 ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี

ระดับที่ 3 จัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2.3 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ต้องการตัดสินให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 ตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่และ ระดับที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน

1.2.2.4 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา ระดับที่ 2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจและ ระดับที่ 3 มั่นใจในความสามารถของตนเอง

1.2.2.5 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ระดับที่ 2 เข้าใจความสัมพันธ์พื้นฐานของปัญหาของการตัดสินและ ระดับที่ 3 ใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

1.2.2.6 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ใช้กฎกติกาพื้นฐานทั่วไป ระดับที่ 2 ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ระดับที่ 3 และ 3 ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน

1.2.2.7 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น ระดับที่ 2 สอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี และระดับที่ 3 มีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น

1.2.2.8 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 8 การสืบหาข้อมูล แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 หาข้อมูลในเบื้องต้น ระดับที่ 2 สืบเสาะค้นหาข้อมูลและ ระดับที่ 3 สืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ

1.2.2.9 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ระดับที่ 2 ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนและ ระดับที่ 3 มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ

2.ผลการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล พบว่า

2.1 ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลมี 42 ตัวชี้วัด ดังนี้

2.1.1 สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด โดยระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนระดับ 2 ปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ในขณะที่ระดับ 3 กล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความผิดพลาดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7

2.1.2 สมรรถนะหลักที่ 2 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด โดยระดับ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขันประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนระดับ 2 ให้บริการที่เกินความหวังและต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมากจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5 ในขณะที่ระดับ 3 ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-8

2.1.3 สมรรถนะหลักที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน (Expertise) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัด โดยระดับที่ 1 มีความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์หาคติกา มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกติกาบาสเกตบอลประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนระดับ 2 ยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ระดับที่ 3 ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการตัดสิน ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

2.1.4 สมรรถนะหลักที่ 4 จริยธรรม (Integrity) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัด โดยระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนระดับ 2 แสดงความสนใจ ศึกษาความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลได้ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ระดับ 3 อุทิศตนเพื่อความยุติธรรมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 7-9

2.1.5 สมรรถนะหลักที่ 5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัด โดยระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนระดับ 2 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ระดับ 3 ส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินใจร่วมกันสามารถนำทีมตัดสินใจให้ปฏิบัติการทำให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-9

2.2 ตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินใจฟาสเกตบอลมี 43 ตัวชี้วัด ดังนี้

2.2.1 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินใจระดับที่ 1 บริหารการประชุมก่อนตัดสินใจอยู่เสมอประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินใจระดับ 2 เป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินใจประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินใจระดับ 3 ให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7

2.2.2 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินใจระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินใจระดับ 2 ควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4 ในขณะที่ผู้ตัดสินใจระดับ 3 จัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7

2.2.3 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินใจระดับที่ 1 ต้องการตัดสินใจให้ถูกต้องตามกฎระเบียบกติกาประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ส่วนผู้ตัดสินใจระดับ 2 ตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-6 ในขณะที่ผู้ตัดสินใจระดับ 3 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสินใจประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-7

2.2.4 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินใจระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎระเบียบกติกาประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินใจระดับ 2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินใจระดับ 3 มั่นใจในความสามารถของตนเองประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-5

2.2.5 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 5 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินใจระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ส่วนผู้ตัดสินใจระดับ 2 เข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินใจประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3 ในขณะที่ผู้ตัดสินใจระดับ 3 ใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-4

2.2.6 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 6 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินใจระดับที่ 1 ใช้กฎกติกาพื้นฐานทั่วไปประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1

ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3

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

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

2.2.9 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด โดยผู้ตัดสินระดับที่ 1 มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1 ส่วนผู้ตัดสินระดับ 2 ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-2 ในขณะที่ผู้ตัดสินระดับ 3 มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 1-3

3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์มีค่าเท่ากับ 1.38 (ค่าไค - สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1128.18 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) มีค่าเท่ากับ 814) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (NFI) มีค่าเท่ากับ 0.95 ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.035 และ ค่าRMSEA มีค่าเท่ากับ 0.034 แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทั้งหมด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยที่สมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด (2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด (4) จริยธรรม ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด (5) การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด โดยที่สมรรถนะหลักจิตสำนึกในการปฏิบัติงานมี

น้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.90 รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่าเท่ากับ 0.87 ส่วนอันดับสามเป็นการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจมีค่าเท่ากับ 0.83 ส่วนการทำงานเป็นทีมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่อันดับสี่มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.67 ในขณะที่จริยธรรมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุดมีค่าเท่ากับ 0.53

ส่วนผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินใจพาสาเกตบอล พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์มีค่าเท่ากับ 1.99 (ค่าไค - สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1,631.53 ที่ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) มีค่าเท่ากับ 816) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (NFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.94 ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.041 และ ค่าRMSEA มีค่าเท่ากับ 0.059 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทั้งหมด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยที่สมรรถนะเฉพาะของผู้ตัดสินใจพาสาเกตบอลประกอบด้วยสมรรถนะเฉพาะ 9 ด้าน (1) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด (2) การควบคุมตนเองประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด (3) ความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด (4) ความมั่นใจในตนเอง ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด (5) การคิดวิเคราะห์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด (6) การมองภาพองค์รวม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด (7) การพัฒนาผู้อื่น ประกอบด้วย 3 ความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ ตัวชี้วัด (8) การสืบหาข้อมูล ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด (9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดทุกสมรรถนะมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด โดยที่สมรรถนะเฉพาะการพัฒนาผู้อื่นมีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดมีค่าเท่ากับ 0.85 รองลงมาเป็นการมองภาพองค์รวมมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.83 ส่วนอันดับสามเป็นความมั่นใจในตนเองมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.80 ส่วนอันดับสี่เป็นภาวะผู้นำมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.79 ส่วนอันดับห้าเป็นการควบคุมตนเองมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.75 ส่วนอันดับหกเป็นความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.74 ส่วนอันดับ 7 เป็นการคิดวิเคราะห์มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.72 ส่วนอันดับแปดความยืดหยุ่นผ่อนปรนมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.70 ในขณะที่สมรรถนะเฉพาะการสืบหาข้อมูลมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุดมีค่าเท่ากับ 0.65

อภิปรายผล

ประเด็นที่ 1 การอภิปรายผลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล คือคุณลักษณะที่มีอยู่ภายในตัวผู้ตัดสิน ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้ผู้ตัดสินใช้ในการตัดสินเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะแสดงถึง ทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ พฤติกรรม และแรงจูงใจ ที่แสดงออกในการตัดสิน ให้ผู้ตัดสินสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับ David C. McClelland (1973) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงคุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนด สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำแนกออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ สมรรถนะหลัก คือ ความสามารถระดับแก่นในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ที่องค์กรคาดหวังให้ผู้ตัดสินทุกคนในองค์กรต้องแสดงออกมาให้บุคคลอื่นเห็น ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ของการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ คือ ความสามารถที่จำเป็นของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะและความสามารถที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการตัดสิน ให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ (สุรัช พรหมพันธุ์, 2554 บุญสืบ เทียมหยิน, 2553 ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545 Parry, 1996 Dick Grote, 2013)

สมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล นอกจากจำแนก สมรรถนะ 2 ด้าน ยังมีสมรรถนะย่อย อีก 14 ด้าน โดยสมรรถนะหลัก มี 5 ด้านและ สมรรถนะย่อย มี 9 ด้าน จากการการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล สมรรถนะหลักที่ผู้ตัดสินพึงมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งทั้ง 5 สมรรถนะหลักนี้เป็นสมรรถนะสำคัญของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลที่ลงปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพของผู้ตัดสินทั้งระบบ พัฒนาผู้ตัดสินเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาการตัดสินของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลต้องมีความรู้ด้านกฎกติกา เทคนิคในการตัดสิน การมีอารมณ์ที่มั่นคงสามารถควบคุมตนเองและจิตใจได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบกะทันหันเกิดสถานการณ์ต่าง ๆ ต้องเป็นสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ถูกต้อง

สมรรถนะด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงานผู้ตัดสินนั้นต้องมีความสุขในการปฏิบัติงานตนเอง พุดจาสุภาพ สามารถสื่อสารกับนักกีฬา เข้าใจความต้องการหรือปัญหา ผู้ฝึกสอนและผู้อื่น ด้วยความเต็มใจ เป็นผู้ที่มีความคล่องตัวคือ มีรูปร่างที่ดีได้สัดส่วน แต่งกายเหมาะสม เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตนเอง

สมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินจะต้องขนขวายสนใจ พัฒนาศักยภาพ ในด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำให้เป็นที่ยอมรับของผู้เล่น ผู้ฝึกสอน หรือผู้ชมการแข่งขัน ผู้ตัดสินนอกจากมีความรู้มีประสบการณ์และมีความเข้าใจทั้งด้านเทคโนโลยีเกี่ยวกับกฎกติกาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อกีฬาบาสเกตบอลอย่างแท้จริง

สมรรถนะด้านจริยธรรม เป็นผู้มีจรรยาบรรณของผู้ตัดสินรักษาไว้ในเกียรติของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เป็นผู้มีอารมณ์เบิกบาน ซื่อสัตย์ ความยุติธรรม มีความกล้าในตัดสินใจ และอุทิศตนในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งหัวใจสำคัญของการเป็นผู้ตัดสิน คือการเป็นผู้ตัดสินที่มีคุณธรรมสามารถให้ความยุติธรรมแก่นักกีฬาได้เท่าเทียมกันไม่ว่านักกีฬาจะเป็นนักกีฬาจากสังกัดชมรมสโมสรใด ผู้ตัดสินต้องมีพื้นฐานของกฎจริยธรรมในการทำหน้าที่ตัดสิน ผู้ตัดสินจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนทำให้การแข่งขันดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เกิดความบริสุทธิ์ ยุติธรรมแก่ผู้แข่งขันทั้งสองฝ่าย บางครั้งผู้ตัดสินอาจมีการตัดสินที่ไม่ตรงกับความรู้สึกของผู้แข่งขันและผู้ชม ทำให้เกิดความขัดแย้งขณะแข่งขัน จนบางครั้งนำไปสู่การไม่ยอมรับคำตัดสินและเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาแต่ผู้ตัดสินต้องยึดมั่นในอุดมการณ์ของการตัดสินที่จะไม่เกรงกลัวต่อสิ่งต่าง ๆ และจะยึดมั่นอยู่ในคุณธรรมอันถูกต้อง

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในการแข่งขันมิได้มีเพียงสองทีม แต่มีสามทีม อีกทีมหนึ่งก็คือ ทีมของผู้ตัดสิน และเจ้าหน้าที่เทคนิค การช่วยเหลือกันของผู้ตัดสินในเกมการแข่งขันเป็นเรื่องสำคัญ ผู้ตัดสินทั้ง 3 คนจะต้องมีความสัมพันธ์กลมเกลียวสามารถสื่อสารระหว่างกันได้ดี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แม้ว่าผู้ตัดสินจะมีหลายระดับแต่เมื่อทำงานร่วมกันแล้วจะต้องปรับเป็นทีมเดียวกันได้อันจะทำให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ผู้ตัดสินควรหยิบยื่นสิ่งที่เป็นประโยชน์ สร้างสรรค์ เป็นมิตร วิจารณ์อย่างเป็นกันเองเพื่อการปรับปรุงและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 ทศพล ธานี, 2558 บุญสืบ เทียมหยิน, 2553 ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545 Parry, 1996,)

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลต้องมีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งต้องทำหน้าที่หัวหน้าผู้ตัดสิน ดังนั้นผู้ตัดสินต้องสามารถเป็นทั้งผู้นำและที่ปรึกษาให้แก่ทีมได้ สอดคล้องกับ Rothwell.(2010) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นของบุคคลว่าควรต้องมีทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยเฉพาะทักษะในเชิงเทคนิค เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของบุคคลอื่นเป็นการแสดงถึงความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน

สมรรถนะด้านการควบคุมตนเอง ผู้ตัดสินที่มีคุณภาพต้องสามารถจัดการกับความเครียดในระหว่างเกมการแข่งขันได้ดี เพราะแรงกดดันจากผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ชม นอกจากนั้นต้องมีวิธีการในการควบคุมอารมณ์และการแสดงออกในพฤติกรรมที่เหมาะสม การควบคุมตนเองในการตัดสินจึงมีความสำคัญมาก สอดคล้องกับSchweizer(2012) ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้ตัดสินบาสเกตบอลในสถานการณ์ที่ยากลำบากพบว่ามีข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ จึงมีข้อเสนอแนะภายหลังการศึกษาว่าควรมีการกำหนดมาตรฐานของผู้ตัดสินเพิ่มเติมในด้านการสร้างความมั่นใจและการควบคุมตนเองให้กับผู้ตัดสิน ที่ถือว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ตัดสินต้องมี เพราะหากเกิดความลังเล ไม่แน่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ ความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือที่มีผลต่อผู้ฝึกสอนและนักกีฬาจะหมดลงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาสมรรถนะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่สำคัญคือการพัฒนาผู้อื่น ทีมผู้ตัดสินต้องคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้งานประสบความสำเร็จ

สมรรถนะด้านความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ ผู้ตัดสินที่ดีต้องปฏิบัติตามวิธีการตัดสินได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังสามารถตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ ตามกฎ ระเบียบ กติกาเพราะเมื่อเกิดข้อผิดพลาดนั้นหมายถึงผลของการแข่งขันที่ผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อ ทีม ผู้ฝึกสอนและนักกีฬา สอดคล้องกับ Gift P(2014) ได้ศึกษาวิจัยการตัดสินของผู้ตัดสินในสมาคมบาสเกตบอลแห่งชาติ (NBA) จากการแข่งขันฤดูกาล 2008-2012 พบความอคติและการเอนเอียงในการตัดสิน และอคติและการเอนเอียงอาจไม่มากพอที่จะส่งผลต่อผลการแข่งขันแต่อาจส่งผลต่อตลาดการพนัน ผลการวิจัยเป็นข้อเสนอแนะให้ตรวจสอบการทำงานของผู้ตัดสินและเป็นประเด็นในการส่งเสริมให้ผู้ตัดสินมีมาตรฐานในความเป็นผู้ตัดสินที่มีความยุติธรรมเที่ยงตรง และโปร่งใส สิ่งที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพในทำหน้าที่คือผู้ตัดสินต้องมีความเป็นมืออาชีพยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและตรวจสอบการทำงานของตนเอง

สมรรถนะด้านความมั่นใจในตนเอง ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจแม้ในสถานการณ์ที่มีภาวะตึงเครียด กดดัน แต่ต้องแสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตน แต่สิ่งสำคัญคือต้องมีความรู้ความสามารถที่ถูกต้องและมั่นใจในศักยภาพของตนเอง

สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ ผู้ตัดสินต้องมีคุณสมบัติ คือ สามารถตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดีถูกต้อง ซึ่งต้องมีความเข้าใจปัญหา สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการตัดสิน ปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกเหตุการณ์ ผู้ตัดสินต้องสามารถใช้เทคนิคในการแก้ไขปัญหาในการตัดสินได้อย่างถูกต้องตาม กฎ ระเบียบ กติกา

สมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวม ความสามารถในการนำ ความรู้ เรื่อง กฎ กติกา เทคนิค ทักษะ และประสบการณ์การตัดสิน มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการตัดสิน

สมรรถนะด้านการพัฒนาผู้อื่น การแนะนำพร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ ส่งเสริม และเป็นตัวอย่างการปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสินที่ดีถือเป็นการพัฒนาผู้อื่น ซึ่งจะพัฒนาให้ทีมงานมีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะด้านการสืบหาข้อมูล การสืบหาข้อมูลเพื่อเพิ่มความสามารถของตนเอง ด้วยการสืบหาข้อมูล ขึ้นพื้นฐาน เช่น การค้นหาคำตอบ ด้วยการถาม การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้ได้คำตอบในการพัฒนาการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลต้องพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์แม้ว่าจะพบกับสิ่งที่ยากลำบาก โดยอาศัย กฎ ระเบียบ กติกา เป็นหลักในการตัดสินใจเพื่อให้เกมการแข่งขันจบลงด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 ทศพล ธาณี, 2558 บุญสืบ เทียมหยิน, 2553 ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545 Rothwell, 2010 Schweizer, 2012 Gift, 2014)

ระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล มีความสำคัญและประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้ตัดสินและสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตัดสินมีคุณลักษณะที่ดีทางด้านความรู้ ด้านทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน ช่วยหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กร และปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำแนกออกเป็น 3 ระดับ โดยเรียงลำดับจาก ระดับที่ 1 เป็นระดับที่มีความสามารถต่ำที่สุดและ ระดับ 3 คือระดับที่มีความสามารถสูงสุด ระดับของสมรรถนะผู้ตัดสิน

กีฬาบาสเกตบอลเป็นผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน เป็นการวัดระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เพื่อให้ทราบถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงานของผู้ตัดสิน(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,2548)

ประเด็นที่ 2 การอธิบายผลเกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ผู้วิจัยพยายามระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลพร้อมนิยามเชิงปฏิบัติการ (operational definition) ของแต่ละสมรรถนะ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลในประเทศไทย และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวัดและประเมินผล เพื่อนำมาสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ตัวชี้วัดไว้จำนวนทั้งหมด 97 ตัวชี้วัด จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลในประเทศไทยและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 15 คน ประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัด โดยผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินความเหมาะสมในระดับมาก และมากที่สุด ซึ่งผลการประเมินพบว่า มีตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลที่ผ่านการประเมินความเหมาะสมในระดับมาก และมากที่สุดอยู่ 85 ข้อ แต่อีก 12 ตัวชี้วัดไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมจึงถูกคัดออกจากการวิจัย สาเหตุที่ถูกคัดออกเพราะผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ตัวชี้วัดเหล่านั้น ไม่สามารถที่จะวัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลได้อย่างชัดเจน หรือวัดได้น้อยมาก หรือมองว่าตัวชี้วัดเหล่านั้น ไม่จำเป็นต่อการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เช่น มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลไม่จำเป็นต้องใช้ภาษาพูดที่ละเอียดลออ หรือจัดเรียงคำพูดได้อย่างสวยงาม แต่ส่วนใหญ่จะใช้วาทะภาษา ใช้คำอธิบายสั้น ๆ หรือภาษากายในการสื่อสารมากกว่าภาษาพูด ดังนั้นตัวชี้วัดข้อนี้จึงถูกประเมินจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนความเหมาะสมในระดับน้อย ได้แก่ มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา ติดตาม และประเมินผลงานของตน รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง แจ้งข่าวสารในเรื่องของกติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ ยกย่องกล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ ให้อายุยืนยาวเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี และส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า อีกเหตุผลที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประเมินว่าตัวชี้วัดดังกล่าวไม่มีความเหมาะสมเพราะว่า ในทางปฏิบัติไม่สามารถวัดค่าตัวชี้วัดนั้นได้ หรือวัดได้ยาก

หรือยังขาดเครื่องมือในการวัดพฤติกรรมนั้นได้อย่างเที่ยงตรง (validity) เช่น มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ติดตามและประเมินผลงานของตน รักษาคำพูด มีสัจจะ เชื่อถือได้ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ล้วนสังเกตค่าได้ยาก ในทางกลับกันเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬา บาสเกตบอลทั้ง 85 ข้อพบว่าทุกข้อล้วนสามารถวัดค่าได้ สังเกตค่าได้อย่างแท้จริง และมีความสำคัญต่อการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล เช่น 1) พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง 2) ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น และ 3) ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือ ไม่ทราบมาก่อน โดย 3 ตัวชี้วัดนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งจากทั้งหมด 85 ตัวชี้วัด จะเห็นว่าสามารถวัดค่าหรือสังเกตค่าได้จริงจากผลการประเมินของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน และผู้ชม สอดคล้องกับศิริชัย กาญจนวาสี (2552) และ Johnstone (1998) ที่อธิบายตัวชี้วัดไว้ว่าเป็นค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของผลการดำเนินงานที่ใช้วัด เพื่อให้ได้คุณค่าหรือคุณลักษณะซึ่งบ่งบอกสถานภาพของลักษณะหรือผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และสอดคล้องสุวิมล ว่องวานิช (2548) ที่อธิบายว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้ได้สะดวก ใช้ได้ดี และได้ผล กล่าวคือเก็บข้อมูลง่าย (Availability) สามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก เข้าใจง่าย สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย แปลความหมายง่าย (Interpretability) สามารถสร้างเกณฑ์การตัดสินที่มีคุณภาพได้ง่าย และต้องปฏิบัติได้ (practicality) คือ สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้สะดวก มีความเป็นมาตรฐาน สามารถเปรียบเทียบกันได้ชัดเจน นอกจากนี้ตัวชี้วัดทั้ง 3 ข้อดังกล่าวยังจำเป็นต่อการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลตามมาตรฐานอาชีพผู้ตัดสินกีฬาและผู้ฝึกสอนกีฬา (2560) ที่ระบุว่าผู้ตัดสินต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินและควบคุมการแข่งขันกีฬาอย่างเข้มงวดถูกต้อง ยุติธรรมเพื่อให้การแข่งขันเป็นไปตามกฎ กติกาและจุดมุ่งหมายของการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลที่ดี และมีส่วนทำให้ผู้เล่นเกิดความเข้าใจในกติกาการแข่งขัน ต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับกติกาการแข่งขัน เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามกติกาการแข่งขันที่เป็นกรอบและขอบเขตของการประพฤติกติกาและปฏิบัติในขณะที่ทำการแข่งขันได้อย่างถูกต้อง จากตัวอย่างดังกล่าวจะเห็นว่าตัวชี้วัดที่ถูกประเมินว่ามีความเหมาะสมจะมีคุณสมบัติ คือ 1) สามารถวัดและประเมินได้ง่าย และสะดวก 2) เป็นคุณลักษณะที่ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลพึงมี ซึ่งทั้ง 85 ข้อมีคุณสมบัติของตัวชี้วัดดังกล่าวอย่างครบถ้วน

ในทางปฏิบัติจริงการนำตัวชี้วัดทั้ง 85 ข้อมาอธิบาย หรือเป็นบทสรุปของการตัดสินคุณสมบัติของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลนั้นยังไม่มีความสะดวก ทำให้เสียเวลาในการอธิบายหรือลงข้อสรุป ดังนั้นในการอธิบายเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลจะอยู่ในรูปของ

สมรรถนะ โดยตัวชี้วัดที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกัน หรืออยู่ภายใต้นิยามศัพท์เดียวกันจะถูกจัดอยู่ในสมรรถนะเดียวกัน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นต่อผู้ตัดสินกีฬาวาสเกตบอลมีทั้งหมด 14 สมรรถนะ แบ่งเป็นสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ 9 ด้าน มีตัวชี้วัดทั้งหมด 85 ตัวชี้วัด จำแนกออกเป็นแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะหลักของผู้ตัดสินกีฬาวาสเกตบอลประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน

(1) สมรรถนะหลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะหลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรียงลำดับมากที่สุดคือ เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่เขาจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.66 ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น คุณภาพดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.62 มีความระเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.56 และ ตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.44

(2) สมรรถนะหลักจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับมากที่สุดคือ แสดงออกด้วยความเป็นมิตร สุภาพ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.56 ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.53 คำนึงถึงผลประโยชน์ของ ผู้ฝึกสอนและ นักกีฬาในระยะยาว ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.51 และ ตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.40

(3) สมรรถนะหลักการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน เรียงลำดับมากที่สุดคือ ปรับปรุงเทคนิคการตัดสินอย่างต่อเนื่อง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.59 สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.56 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.55 และตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด พัฒนาคำถามและทักษะการตัดสินของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.40

(4) สมรรถนะหลักจริยธรรม ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะจริยธรรม เรียงลำดับมากที่สุดคือ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินใจมักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก และเสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากันในระดับมากที่สุด เท่ากับ 0.49 ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสินใจ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.48 และตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.23

(5) สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม เรียงลำดับมากที่สุดคือ สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.43 กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.42 ส่วนในระดับรองลงมามี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากันสองตัวชี้วัด เท่ากับ 0.40 คือ ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กับ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นและตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับสอดคล้องกับ อนุวัติ ภูณแก้ว.(2556) กล่าวว่าการคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีจำนวนมากเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัดตัวแทน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎี หรือจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเริ่มจากการนำตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ มาสรุปหาตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบ ของสิ่งที่มุ่งศึกษา แล้วนำมาหาความสอดคล้อง เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่สำคัญและหลีกเลี่ยงตัวชี้วัดจำนวนมาก การพัฒนาตัวชี้วัดควรตระหนักถึงความเที่ยงและความตรงเป็นสำคัญ เพื่อให้การประเมินสิ่งนั้น ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ต้องให้ความสำคัญระมัดระวังต่อประเด็นที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัดว่าจะต้องมีความสมเหตุสมผล ประเด็นใดที่ไม่มีความสมเหตุสมผลก็ต้องทิ้งไป รวมถึงการถ่วงน้ำหนักหรือไม่ถ่วงน้ำหนัก ถ้ามีเหตุผลทางทฤษฎีที่ดีก็ต้องถ่วงน้ำหนักให้แต่ละตัวชี้วัดหรือเกณฑ์น้ำหนักมีความแตกต่างกัน

สมรรถนะเฉพาะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลประกอบด้วยสมรรถนะเฉพาะ 9 ด้าน

(1) สมรรถนะเฉพาะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะภาวะผู้นำ เรียงลำดับมากที่สุด คือ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.72 ส่วนในระดับรองลงมามี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากันสองตัวชี้วัด เท่ากับ 0.59 คือ ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด เป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.49

(2) สมรรถนะเฉพาะการควบคุมตนเองประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะจริยธรรม เรียงลำดับมากที่สุดคือในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.61 ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.60 สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.59 และตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าการกระตุ้นทาง อารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.25

(3) สมรรถนะเฉพาะความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะจริยธรรม เรียงลำดับมากที่สุด คือ ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.58 มีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของการตัดสินใจ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.56 ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกา วิธีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.50 และตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.56

(4) สมรรถนะเฉพาะความมั่นใจในตนเอง ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะจริยธรรม เรียงลำดับมากที่สุดคือ แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน ค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบ เท่ากับ 0.67 ส่วนในระดับรองลงมามี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากันสองตัวชี้วัด เท่ากับ 0.45 คือ เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของคนที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ ประสพผลสำเร็จได้ และต้องการตัดสินใจในเกมที่ทำทลายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นเต้น ยินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก และตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด ตัดสินใจได้เองใน การปฏิบัติงานได้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.41

(5) สมรรถนะเฉพาะการคิดวิเคราะห์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะจริยธรรม เรียงลำดับมากที่สุดคือ วางแผนงานโดย กำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ คาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.65 ใช้ เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและ แนวทางการป้องกันแก้ไข ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.64 ประชุม วางแผนงาน โดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินใจออกเป็นส่วนๆ ได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.62 และ ตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ค่า น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.44

(6) สมรรถนะเฉพาะการมองภาพองค์รวม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะจริยธรรม เรียงลำดับมากที่สุดคือ ประยุกต์ใช้ ประสพการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจได้ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.46 ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือปัญหาในการตัดสินใจที่ผ่านมาในการระบุหรือ แก้ปัญหาตามสถานการณ์ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.42 และตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบ น้อยที่สุด ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ ค่า น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.56

(7) สมรรถนะเฉพาะการพัฒนาผู้อื่น ประกอบด้วย 3 ความถูกต้องของการปฏิบัติ หน้าที่ ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะจริยธรรม เรียงลำดับมากที่สุดคือ สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติ ที่ดีของผู้ตัดสินใจ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.54 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ประสพการณ์เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี อย่างยั่งยืน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.50 และตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด แสดง ความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้นได้ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.42

(8) สมรรถนะเฉพาะการสืบหาข้อมูล ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะจริยธรรม เรียงลำดับมากที่สุดคือ สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป คำนี้น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.54 ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสิน หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว คำนี้น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.49 สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล คำนี้น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.48 และตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล คำนี้น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.39

(9) สมรรถนะเฉพาะ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสมรรถนะจริยธรรม เรียงลำดับมากที่สุดคือ เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ คำนี้น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.49 ปรับตัวเข้ากับสภาพเกมการแข่งขันที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ คำนี้น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.45 และตัวชี้วัดที่มีค่าองค์ประกอบน้อยที่สุด มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร คำนี้น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.31 ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม ดังนั้นควรนำผลการวิจัยไปให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย องค์กรการศึกษาด้านพลศึกษาและกีฬา องค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ได้นำผลการวิจัย ไปใช้ในการประเมินคุณลักษณะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลและเพื่อการสอบขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลอีกทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ตัดสินของสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพต่อไป และผลจากการวิจัยควรนำไปให้กลุ่มผู้ตัดสินสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย ตรวจสอบยืนยันความเป็นไปได้ในการนำแบบวัดและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลไปใช้ในสถานการณ์จริงในขั้นตอนต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยในเชิงพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้ตัดสินบาสเกตบอล (Training Curriculum Development) เพื่อพัฒนาผู้ตัดสินให้มีความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะที่ผ่านตามาตรฐานที่กำหนด

2. ควรมีการวิจัยตัวชี้วัดสมรรถนะ ใน ผู้ฝึกสอน และนักกีฬา บาสเกตบอลเพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดสมรรถนะ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการพัฒนากระบวนการผลิต เพื่อปรับเปลี่ยนและกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะที่เหมาะสมในอนาคต



บรรณานุกรม

- American College Dictionary. (2001). *The Oxford American College Dictionary*. England: G.P. Putnam's Sons.
- Becker, B. E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2011). *The HR Scorecard : Linking People,Strategy, Performance*. Boston Harvard Business School Press.
- Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, 35(3), 383-403.
doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199623)35:3<383::AID-HRM6>3.0.CO;2-T
- Boam, R. a. S., P (1992). *Designing and Achieving Competency*: McGraw-Hill,Reading.
- Boyatzis. (1982). *The Competent Manager: A model of Effective Performance*. New York : John Wiley and Sons Inc.
- Brown. (1968). *Organization Theory and Management: A macro Approach*. New York: & Sons.
- Citing Boss. (1985). *Psychiatry* (4th ed.). New York: Williams & Wilkins.
- Citing Katz; & Green. (1992). *Managing Quality : A Guide to Monitoring and Evaluating Nursing Services*. U.S.A. : Mosby-Year Book.
- Corbin and et al. (2000). Physical activity for everyone: What every physical educator Should know about promoting lifelong physical activity. *Journal of Teaching in Physical Education* . (21): 128-144
- Daughtrey, G. (1973). *Effective teaching in physical education for secondary schools* (2nd ed.. ed.). Philadelphia: Philadelphia : Saunders.
- David C. McClelland. (1973). "Testing for Competence rather than Intelligence." *American Psychologist*. Retrieved December 11, 2005, from www.ei.haygroup.com
- David D. Dubois, William J. Rothwell. (2004). *Competency – Based Human Resource Management*. Davies – Black Publishing, California
- Davies Peter. (1979). *The Australian Policy Handbook*. (2nd). NSW. : Allen and Unwin
- Davies. Et.at. (2518). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. New York : McGraw – Hill Book Company.
- Dick Grote. (2013). *The Systematic Design of Instruction*.(5th ed.). New York : Addison-Wesley, Longman.

- Drejer, A. (2001). How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*. 21(3): 135-146.
- FIBA Central Board, I. B. F. F. (2014). *Official Basketball Rules 2014*. Barcelona, Spain.
- Fitzpatrick, R. (1994). COMPETENCE AT WORK - MODELS FOR SUPERIOR PERFORMANCE - SPENCER,LM, SPENCER,SM *Personnel Psychology*, 1994 Sum, Vol.47(2), pp.448-452 (Vol. 47, pp. 448-452).
- Forster et al. (2000). Career Assignment Program (Cap) Competency Development Resource Guide. Canada : Public Service Commission of Canada. Retrieved December 11, 2005, From www.psagency-agencefp.gc.ca/cap/pdf/cap_guide_e.pdf
- Good, C. V., & Kappa, P. D. (1973). *Dictionary of education*: McGraw-Hill.
- Gunz, H. (1983). The competent manager: A model for effective performance, Richard E. Boyatzis, Wiley, New York, 1982. No. of pages: 308. ISBN 0-471-09031-X. Price £21.75 (U.S. \$29.50). *Strategic Management Journal*, 4(4), 385-387. doi:10.1002/smj.4250040413
- Hassan, H. I. A. (2013). Using a proposed form for the technical observation to evaluate the performance of football referees during matches. *Journal of American Science*, 9(5), 486-495.
- Hearn, G.; et. al. 1997. Defining Generic Professional Competencies in Australia Toward a: Framework for Professional Development: Asia Pacific. *Journal of Human Resources*. 34:157-180.
- Isaacs & Motta. (1981). *Sports illustrated basketball: the keys to excellence*. Hardcover : Sports Illustrated
- Jame N. Johnstone. (1981). *Indicators of Education System*. London: The Anchor Press.
- Johnstone. (1998). *Indicators of Education System*. London : Unesco.
- Joseph F. Hair, J., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New York, United States of America.: Pearson.
- Kohlberg. (1976). *Development of Moral Character and Moral Ideology Review of Child Development Research*. New York : Russell Sage Foundation.
- McClelland, D. C. (1975). *A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: Mcber.
- McLagan, p. (1997). *Competencies : The Next Generation Training and Development*.

(pp. 40-47.).

- Mozhgan, A.; Parivash,. Nadergholi, G., and Jowkar, B. (2011). Student leadership competencies development. **Procedia Social and Behavioral Sciences** 15 (1) 1616-1620
- Muller, R & Tuner, R. 2010. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management* 28: 437-448.
- Munir, M., Ahmad & Nasreddin, D. 2002. Robotics and computer integrated manufacturing. *Establishing and Improving Manufacturing Performance Measures*, 18, 171-176.
- Nagelsmith. (1995). "Competence: an Evolving Concept," *The Journal of Continuing Education in Nursing*. 26(6): 245-248; November-December.
- O'Hagan. (1996). *Competence in Social Work Practice: A Practical Guide for Professional*. London: Prentice Hall.
- Ogilvie, B. C. T. A. T. (1970). "*Self perception as Compared with Measured Personality of selected Male Physical Educator*,". Paper presented at the in G.S. Kenyou(ed) *Contemporary Psychology of Sport: Second International Congress of Sports Psychology*.
- Oxford Dictionary. (1981). "ตัวชี้วัด" ค้นคืน 1 มิถุนายน 2555จาก <http://www.panyathai.or.th/wiki/index.php>
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (1989). *Oxford Collocations, Dictionary for students of English*. England : Oxford University Press.
- Parry, B. (1996). The Quest for Competencies. *Journal Training*, 48-56.
- Piaget. (1960). *The Moral Judgment of the Child*. Illinois : The Free Press.
- Reilly, T., & Gregson, W. (2006). Special populations: The referee and assistant referee. *Journal of Sports Sciences*, 24(7), 795-801. doi:10.1080/02640410500483089
- Rest. (1976). *Moral Judgement Related to Characteristics*. Manuscript :University of Minnesota.
- Rothwell and Garber. (2000). *The encyclopedia of human resource management*. San Francisco : Pfeiffer
- Rylatt; & Lohan. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney:Irwin.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). *Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures* (Vol. 8).
- Schumacker and Lomax. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ:

- Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwirian. (1998). Professionalization of nursing: Current issues and trends (3rd ed.). Philadelphia: Lippincott.
- Selvi. (2010). Teachers' Competencies, Cultura. International Journal of Philosophy of Culture and Axiology, vol. VII, no. 1/2010.
- Silcock. (1972). The Economic Development of Thai Agriculture (Canberra : Australian National University Press, 1970), Appendix I, pp.207-222
- Spencer and Spencer. (1993). Competence at Work : Models for Superior Performance. Retrieved December 11, 2005, from www.joe.org/joe/1999december/iw4.html.
- Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. Retrieved from.
- Texas School For the Deaf. (2007). Texas School for the Deaf 2007 Football Schedule. English : School for the Deaf
- Tritschler. (2000). Practical Measurement and Assessment. Philadelphia : Lippincott William & Wilkins.
- Vos, A.; Hauw, J.; & Van der Heijden, B.. 2011. Competency development and career success: The mediating role of employability. Journal of Vocational Behavior. 79: 438-447.
- White, A. (1988). Background and characteristics of immersion teachers in the United States. In W. E. DeLorenzo (Ed.), *ProQuest Dissertations and Theses*: ProQuest Dissertations Publishing.
- Yukihiro Aoba, M. Y., Thakayuki Miyamori and Shigeo Suzuki. (2010). *Assessment of Soccer Referee Performance during Games*. School of health and sports science, Juntendo University Inzai City, Chiba.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2551). การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion). Retrieved from cddweb.cdd.go.th/cdregion04/cdworker/008.pdf
- กรมควบคุมโรค. (2551). การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมพลศึกษา. (2545). หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2555). แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การค่าของ สกสศ.

- กฤษฎา ตามประดิษฐ์. (2559). *ความคาดหวังและความเป็นจริงต่อการให้บริการของสมาชิกศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กวิน บุญประโคน. (2554). *คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินฟุตบอลในการแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกในทัศนะของผู้ควบคุมทีมและนักกีฬา*. ปรินญานิพนธ์ (กศ.ม. (พลศึกษา)) – มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กาญจนาชนก ภัทรวิชานันท์, วรทิพย์ มีมาก และประไพร์ อภิชาติสกุล. (2554). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ประเมินข้าราชการ ภูมิศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ 5, ฉบับที่ 2 (พ.ค.-ส.ค. 2554), หน้า 89-94.*
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2551). *การศึกษาปัญหาอุปสรรคการพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาไทย: ศึกษากรณีศึกษาของนักกีฬาในการแข่งขันโอลิมปิก. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.*
- กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- กุลยา ตันติผล. (2537). *การฝึกอบรม : เอกสารคำสอนประกอบการสอนวิชา ปว. 671 การฝึกบุคลากรสำหรับการศึกษาปฐมวัย*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ : ภาควิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกศินี สุทธารางกุล. (2543). *อรรถรยจิตมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ริดเดอร์ส ไคเจสท์.
- เกษมสิงห์ เฟื่องฟู. (2551). *การสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion)*. Retrieved from <http://www.nb2.go.th/kmcdata/uploadq/120.ppt>
- โกศล มีคุณ. (2524). *การวิจัยเพื่อคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุในสังคมไทย ด้านอาชีพ เศรษฐกิจ และกฎหมาย*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิรินทร์ ธานีรัตน์. (2527). *คู่มือกีฬา (พิมพ์ครั้งที่ 2.)*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- จันทร์ ยั่งยืน. (2550). *คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬาฮอกกีตามทัศนะของผู้ควบคุมทีม นักกีฬา และผู้ตัดสิน ในการแข่งขันฮอกกีลีกชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 1*. ปรินญานิพนธ์ (กศ.ม. (พลศึกษา)) – มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จันทร์ ยั่งยืน. (2550). *คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬาฮอกกีตามทัศนะของผู้ควบคุมทีม นักกีฬา และผู้ตัดสิน ในการแข่งขันฮอกกีลีกชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 1*. กรุงเทพฯ : ปรินญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์.
- จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ และคณะ. (2543). *เครื่องชี้วัดคุณภาพโรงพยาบาล (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. นนทบุรี:

- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.
- จำนง สายวงศ์ปัญญา. (2551). แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- เจนศิริ ไพบุลย์สวัสดิ์. (2542). การศึกษาจิตความสามารถของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่าย พัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชมสุภักดิ์ ครุฑทะกะ. (2558). พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะสากลของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน. วารสารพยาบาลทหารบก. เล่ม 15 3(2014) : กันยายน-ธันวาคม 2557.
- ชาติ ไตรจันทร์. 2551. รายงานการวิจัย การกำหนดและการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชูชัย บัวบุชา. (2536). คุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬา ตามทัศนะของนักฟุตบอล ผู้ฝึกสอน ผู้จัดการทีม และผู้สื่อข่าวกีฬา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (พลศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชูชัย สมิทธิไกร. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- โชคชัย สิรินพรัตน์. (2540). “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโดยใช้พีดีบียูพีและการสัมภาษณ์กลุ่มเจาะจง”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี. (2550). ระเบียบวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- จิตพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. (2549). การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร : บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ณัฐพงศ์ จรทะผา. (2553). ความวิตกกังวลตามสถานการณ์ของผู้ตัดสินกีฬาเบสบอลในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยครั้งที่ 37. ปริญญานิพนธ์ (กศ.ม. (พลศึกษา)) – มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2524). พฤติกรรมศาสตร์เล่ม 2 จิตวิทยาจริยธรรมและจิตวิทยาการศึกษา.

กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

คาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์.. (2554). การศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม ปีที่ 11, ฉบับที่ 1 (ต.ค. 2554-ม.ค. 2555), หน้า 94 - 102.*

คุณดาว ดวงเด่น. (2540). การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ : กรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก-สาขาบัญชี ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) = Competency-based career development : a case study of employees in the line of deposit and accountancy, the Thai Danu Bank Public Company Limited. In ก. สมบัติ & สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (Eds.), *Competency-based career development : a case study of employees in the line of deposit and accountancy, the Thai Danu Bank Public Company Limited.*

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). Competency-based Human Resource Management.

วารสารการบริหารคน, 21, (ตุลาคม – ธันวาคม 2543): 11-18.

ดิน ปรัชญพทธี. (2536). *ทฤษฎีองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เดือนใจ คลประสิทธิ์. (2552). การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://thesis.grad.chula.ac.th/>

ทรงศักดิ์ เจริญพงศ์. (2556). *กติกาวอลเลย์บอล*. กรุงเทพฯ : วรานนท์ พรินติ้ง แอนด์ กราฟฟิค.

ทศพล ธานี. (2558). *การพัฒนากฎประกอบและเกณฑ์มาตรฐานของผู้ตัดสินวอลเลย์บอล*. ปรินญา นิพนธ์ (กศ.ด. (สุขศึกษาและพลศึกษา)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์. (2551). *เริ่มต้นอย่างไร-เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*.

กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.

นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ. (2551). การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมของคนไทย : รายงานวิจัยเรื่องที่ 3 ใน 4 ของชุดโครงการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม : การพัฒนาและพัฒนาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2529). *หลักการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์ กรุงเทพฯ.

นภพร ทศนัยนา. (2548). *โครงการศูนย์กีฬาและสุขภาพ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. โครงการศูนย์กีฬาและสุขภาพ.

นเรศ ชันชะรี. (2542). *คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินวอลเลย์บอล*.

ปริญญาณิพนธ์ (กศ.ม. (พลศึกษา)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2542.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2550). *Competency Model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ :

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.

นุชนารถ วดีศิริศักดิ์. (2551). *การประเมินสมรรถนะของบัณฑิต คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรม*

เกษตรมหาวิทยาลัย. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

บุญมี แท่นแก้ว. (2532). *จริยธรรมกับชีวิต*. กรุงเทพฯ : โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้า.

บุญสืบ เทียมหยิน.. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา*

ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

เขต 2. ปริญญาณิพนธ์ (กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)) --

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2553.

บุษยมาส มารยาตร์. (2542). *การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากร*

มนุษย์ ภูมิศึกษาปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต

พัฒนบริหารศาสตร์.

ปาริชาติ ตูลาพันธุ์. 2550. *การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลของบัณฑิต*

พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหา

บัณฑิต แขนงวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.

ประสาธ อิศรปริดา. (2523). *จิตวิทยาการเรียนรู้กับการสอน*. กรุงเทพฯ : กราฟิเคอาร์ท.

ปริญญาญ์ พิษณุวิจิตร. (2544). *การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัท บางจาก*

ปิโตรเลียม จำกัด [มหาชน]: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปิติ ศรีสนั่น. (2550). *ตัวชี้วัดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของวิศวกรโยธา กรมทางหลวง*. วิทยานิพนธ์

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัย

รามคำแหง.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นห้และวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*. พิมพ์

ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ปิยะพงศ์ กุฬพงศ์พันธ์. (2553). *คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินกีฬาแบดมินตันตาม*

ทักษะของนักกีฬาและผู้ควบคุมทีม ในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่

37 "แม่โดมเกมส์". ปริญญาณิพนธ์ (กศ.ม. (พลศึกษา)) -- มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ.

- ผาณิต บิลมาศ. (1979). *คุณลักษณะของครูพลศึกษาที่พึงปรารถนาสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สุสดี พุกกะวัน. (2547). *มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน.* กรุงเทพฯ : พัฒนาวิชาการ.
- พงศ์เทพ จิระโร. (2556). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการสร้างความเป็นพลเมืองดีโดยประยุกต์ใช้เทคนิคการจัดการความรู้ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2. *วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี.* ปีที่ : 14 ฉบับที่ : 4 เลขหน้า : 115-126
- พรวิทย์ จันทร์ศิริสร. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร.* มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- พนัส หันนาคินทร์. (2523). *การสอนค่านิยมและจริยธรรม.* โครงการตำรา. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรพันธุ์ บุญรัตพันธุ์. (2542). “สุขภาพประชากรกรุงเทพมหานคร”. *สารานุกรมสุขภาพ* 30. (กันยายน-ธันวาคม) : 67-197.
- พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรธ และคณะ. (2541). “บทเรียนและประสบการณ์โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ” *วารสารส่งเสริมสุขภาพและสิ่งแวดล้อม.* (เมษายน-มิถุนายน). 41(48).
- พิทยา นันทวิจิตร. (2541). *การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานสินเชื่อ กรณีศึกษา พนักงานสินเชื่อระดับหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.* บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พุดิ เคนสมพรพันธ์. (2543). การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย = Core-competency study for the design of human resource development activities : a case study of Rama 4 branch, export and import bank of Thailand. In อ. วิชัย & สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (Eds.), *Core-competency study for the design of human resource development activities : a case study of Rama 4 branch, export and import bank of Thailand.*
- เพิ่มศักดิ์ สุริยจันทร์. (2536). การบรรยายเรื่อง “แนวทางใหม่การจัดการเรียนการสอนพลศึกษา” การประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและครูพลศึกษาตามโครงการพัฒนาสถานศึกษา ต้นแบบในการสร้างเสริมพฤติกรรมออกกกำลังกายและกีฬาเพื่อสุขภาพ วันที่ 23-25 พฤษภาคม 2552.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2544). *การศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ แสนวิเศษ. (2528). *การศึกษาสมรรถภาพทางกายของนักเรียนชายระดับประกาศนียบัตร*

วิชาชีพของวิทยาลัยเทคนิค. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม (พลศึกษา) มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทร วิโรฒ.

มงคล ศรีอ่อน. (2548). คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินวอลเลย์บอลตามทฤษฎี
ของนักกีฬา ผู้ควบคุมทีม และผู้ชม ในการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 21 รอบคัดเลือก
ภาค 5. ปรินญานิพนธ์ (กศ.ม. (พลศึกษา)) - มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.

มนตรี พิมพ์. (2548). คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินฟุตบอลตามทัศนะของผู้
ควบคุม ทีมนักกีฬา ผู้สื่อข่าวกีฬา และผู้ชม ในการแข่งขันฟุตบอลไทยลีก ครั้งที่ 8. ปรินญา
นิพนธ์ (กศ.ม. (พลศึกษา)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.

มลิวัลย์ ผิวคราม. (2551). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถภาพทางวิชาชีพ สำหรับนักศึกษาสาขาวิชา
พลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันการพลศึกษา : โมเดลจาก 3 มุมมอง = *The factors
analysis of career competent for students of physical education and sport science in
institute of physical education : the vision by 3 models*. ชุมพร]: ชุมพร : สถาบันการพล
ศึกษา วิทยาเขตชุมพร.

มานพ พ่วงสร. (2547). คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินฟุตบอลตามทัศนะของนัก
ฟุตบอล ผู้ฝึกสอน และผู้จัดการทีม. ปรินญานิพนธ์ (กศ.ม. (พลศึกษา)) -- มหาวิทยาลัยศรีนคร
ินทรวิโรฒ, 2547.

มาลี ภูมิภาค. (2554). รูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา ของการกีฬาแห่ง
ประเทศไทย. In ป.มมม สมชาย (Ed.): มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เมธี ครองแก้ว. (2540). ความหมายของตัวชี้วัด. กรุงเทพฯ :

รวีวงศ์ ศรีทองรุ่ง. (2542). การพูดเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการสื่อสารและการ
ประชาสัมพันธ์ สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.

รวีวรรณ เผ่ากันหา. (2548). สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาล
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

ราชกิจจานุเบกษา. (2559). ประกาศคณะกรรมการกีฬาอาชีพ เรื่อง การกำหนดบุคลากรกีฬาอาชีพ
พ.ศ. 2559.

ราวดี ปฎิวัติวงศ์. (2552). การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำสมรรถนะของศูนย์วิทยพัฒนา มสธ.
ระหว่างวันที่ 2 – 3 กรกฎาคม 2552 ณ ห้องประชุม 2605 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผล
ต่อสิทธิผลของโรงเรียน. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

วรศักดิ์ เพียรชอบ. (2548). ปรัชญา หลักการ วิธีการสอนและการวัดเพื่อประเมินผลทางพลศึกษา

สถิต วงศ์สุวรรณ. (2544). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : เจริญรัตน์การพิมพ์.

สมเกียรติ นุกิจรังสรรค์. (2551). *การเป็นผู้คัดลินบาสเกบอด(บาสเกบอด 2) ฉบับปี 2551 (2008)*.

สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเชียงใหม่.

สมเกียรติ โพธิ์สัตย์. (2559). “ตัวชี้วัด”. Paper presented at the การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างโรงพยาบาลในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hosotal Accreditation) กรุงเทพมหานคร.

สมพร สุทธิชัย. (2544). จิตวิทยาการปกครองชั้นเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.สมาคมการจัดการศึกษาแห่งประเทศไทย. (2557). *วารสารสมาคมการจัดการศึกษาแห่งประเทศไทย, ปีที่ 3 (ฉบับที่ 3 มกราคม – เมษายน 2557)*.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2539). ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน. ข่าวสารวิจัยการศึกษา. 6(19). สิงหาคม-กันยายน 2539.

สุรุจิ วัฒนกุลชัย. 2550. การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรินญาปรัชญาคุณูปถัมภ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. Retrieved from <http://ocsc.go.th/veform/PDF/competency.pdf>

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. คู่มือการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับแก้ไขปรับปรุงครั้งที่ 1 ปี พ.ศ. 2544)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *คุณภาพของครูสู่คุณภาพการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2556). *คู่มือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.

สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. (2550). *จัดทำมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อมธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมศิลปกรรมเมืองเก่า*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ

สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2546). “Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้”, Productivity. 9(53) : 20-25

สุจิตรา ธนาคันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :

สุชา จันทน์เอม (2544: 84). *จิตวิทยาเด็กเกร* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

สุชาดา กิระนันท์.. (2538). *ทฤษฎีและวิธีการสำรวจตัวอย่าง*. กรุงเทพฯ : กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดจำหน่าย.

สุชาย วิจิตรบุญรักษ์. (2553). กติกาบาสเกตบอล ฉบับปี 2555(2012). www.fiba.com

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2548: 54-55). การจัดการขีดความสามารถ (Competency). ของบุคลากร:

หัวใจสำคัญของการพัฒนาอุดมศึกษาไทย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 2(6): 50-60

สุพิตร สมานิต (2548 : 5). แบบทดสอบสมรรถภาพทางกาย Kasetart youth fitness test. กรุงเทพฯ:

ภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุรัช พรหมพันธ์ (2554). ข้าแหล่งสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

ปัญญาชน.

สุวิมล ตีรกันนท์, (2551). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่ การ

ปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ตีรกันนท์. (2551). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การ

ปฏิบัติ

สุวิมล ว่องวานิช (2548). การวิจัยการประเมินความต้องการจ าเป็น. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

อดิสร สืบสุข. 2547. คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ตัดสินรักบี้ฟุตบอลกีฬา

มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยครั้งที่ 31 ในทัศนะของนักรักบี้ฟุตบอล ผู้ควบคุมทีมผู้สื่อข่าว

กีฬา และผู้ชม.ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (พลศึกษา).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.

อหุมพร จามรมาและคณะ, (2544). การวิจัยของครู. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย. พิมพ์เอกสาร.

อนันต์ อ่อนจันทร์ และกองกีฬา. (2534). ประวัติการกีฬา. กรุงเทพฯ : กรุงเทพฯ : กอง.

อนุวัติ คุณแก้ว. (2556). การวิจัยในชั้นเรียน. เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.

อรพินท์ ชูชม. (2542). การทดลองใช้ และตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดสติปัญญาทางอารมณ์

ของซัทพ์และคณะ. ในเอกสารประกอบการบรรยายเรื่องทฤษฎีและการวัดอีคิว. กรุงเทพฯ :

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

อรริยา วัชรวิวัฒน์. (2544). “การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการวิจัยสำหรับ

นักศึกษาระดับปริญญาตรี.” ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนา

หลักสูตรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อรริยา วัชรวิวัฒน์. (2543). การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการวิจัย สำหรับ

นักศึกษาระดับปริญญาตรี. ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย, กรุงเทพมหานคร.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง จุฬาลงกรณ์ วารสาร ปี ที่ 16 เล่มที่ 64, 57-78.

อากรณ ภูวितยพันธ์. (2548). *Competency dictionary* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

อุดม พิมพ์าและสมเกียรติ อักษรถึง. (2532:9-12). *กติกาสถาปัตยกรรม ฉบับปี 2555(2012)*. กรุงเทพฯ
เอมอร จังศิริพรปกรณ์. (2542). การประเมินผลการเรียนรู้. ใน สุวิมล ว่องวานิช (บรรณาธิการ). การ
ประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่ (หน้า 144-166). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.







ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาเพื่อค้นหาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่จำเป็นของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล มีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาหาข้อมูล ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเพื่อศึกษาและพัฒนาสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง

สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

คำชี้แจงสำหรับผู้สัมภาษณ์

ก่อนการสัมภาษณ์ควรอธิบายความหมาย ความสำคัญ และข้อแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะ ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ฟังก่อน

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

1. เพื่อระบุสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล
2. เพื่อระบุสมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ท่านมีความเชี่ยวชาญในด้าน.....

ข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่าสมรรถนะต่อไปนี้มีความเหมาะสมที่จะเป็นสมรรถนะหลักสำหรับการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลหรือไม่

สมรรถนะ	ความเหมาะสม		เหตุผลประกอบ
	0	1	
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์			
2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน			
3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ			
4) จริยธรรม			
5) การทำงานเป็นทีม			

***หมายเหตุ 0 คือ ไม่เหมาะสม และ 1 คือ เหมาะสม

2. นอกจากสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้น ท่านมีสมรรถนะอื่นที่คิดว่าจะนำมาเป็นสมรรถนะหลักอีกหรือไม่ พร้อมขอคำอธิบายหรือเหตุผลประกอบ

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าสมรรถนะต่อไปนี้มีความเหมาะสมที่จะเป็นสมรรถนะเฉพาะสำหรับการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลหรือไม่

สมรรถนะ	ความเหมาะสม		เหตุผลประกอบ
	0	1	
1) ภาวะผู้นำ			
2) การควบคุมตนเอง			
3) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่			
4) ความถูกต้องของงาน			
5) ความเข้าใจผู้อื่น			
6) ความมั่นใจในตนเอง			
7) ความเข้าใจองค์กร			
8) ศิลปะการสื่อสาร			
9) การคิดวิเคราะห์			
10) สุนทรียภาพทางศิลปะ			
11) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร			
12) การมองภาพองค์รวม			
13) การพัฒนาผู้อื่น			
14) การสร้างสัมพันธภาพ			
15) การสืบหาข้อมูล			
16) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน			

***หมายเหตุ 0 คือ ไม่เหมาะสม และ 1 คือ เหมาะสม

4. นอกจากสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้น ท่านมีสมรรถนะอื่นที่คิดว่าจะนำมาเป็นสมรรถนะเฉพาะ
อีกหรือไม่ พร้อมขอคำอธิบายหรือเหตุผลประกอบ

.....

.....

.....

.....

5. ระดับสมรรถนะของผู้ตัดสินบาสเกตบอลควรมีกี่ระดับ

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อมูลเพิ่มเติมนอกเหนือจากประเด็นที่สัมภาษณ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ของผู้ตัดสิน
กีฬาบาสเกตบอล มีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาข้อมูล ดังนี้

1. แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะกับตัวชี้วัด

ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะกับตัวชี้วัด
ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

คำชี้แจง : กรุณาเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นของท่าน

- +1 เมื่อท่านเห็นว่าตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการของสมรรถนะนั้นๆ
0 เมื่อท่านไม่แน่ใจว่าตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการของสมรรถนะนั้นๆ
-1 เมื่อท่านเห็นว่าตัวชี้วัดไม่มีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการของสมรรถนะนั้นๆ

สมรรถนะหลักและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์			
ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้			
1) พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง			
2) มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา			
3) ติดตามและประเมินผลงานของตน			
4) ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนด			
5) มีสมรรถภาพทางกายผ่านเกณฑ์ตามที่สหพันธ์บาสเกตบอลนานาชาติกำหนด			
6) มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ			
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น			
7) ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น คุณภาพดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น			
8) เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม			
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และและสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น			
9) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม			

10) เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม			
2. สมรรถนะด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน			
ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน			
1) แสดงออกด้วยความเป็นมิตร สุภาพ			
2) ให้ข้อมูล ตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน			
3) ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็ว ไม่ปายเปียง ไม่แก้ตัวหรือบิดเบือน			
4) ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น			
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก			
5) ให้ความเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น			
6) ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน			
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง			
7) ดำเนินถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและ นักกีฬาในระยะยาว			
8) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนได้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสิน			
9) สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา			
3. สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน			
ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการตัดสิน			
1) มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกาบาสเกตบอลเป็นอย่างดี			
2) สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเข้าอบรม สัมมนา หรือค้นคว้าด้วยตนเอง			
3) มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี			
4) พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินของตนเองให้ดียิ่งขึ้น			
5) รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง			
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการตัดสิน และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง			
6) สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินได้			
7) มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้กับการตัดสิน			
8) ปรับปรุงเทคนิคการตัดสิน อย่างต่อเนื่อง			

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น			
9) มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง			
10) สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต			
11) สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสิน			
4. สมรรถนะด้านจริยธรรม			
ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้			
1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย			
2) แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาที่พออย่างสุจริต			
3) แสดงให้ปรากฏถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสนาบอล			
4) รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้			
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง			
5) ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสิน			
6) เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ			
7) กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินอาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์			
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม			
8) ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แก่ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต			
9) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก			
10) กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์			
5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม			
ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม			
1) สนับสนุนการตัดสินของทีมและทำงานในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบ			
2) ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม			
3) สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี			
4) ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี			

5) กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อน้าและลับหลัง			
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม			
6) รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น			
7) ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม			
8) ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น			
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินใจร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินใจให้ปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จ			
9) ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ			
10) ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ			
11) รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ			
12) เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว			
13) คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสินใจ			
14) ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการขององค์กรผู้ตัดสินใจให้บรรลุผล			

สมรรถนะเฉพาะหน้าที่และตัวชี้วัด	ความ สอดคล้อง		
	+1	0	-1
1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ			
ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินใจเสมอ			
1) ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินใจให้ทราบ วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินใจในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้			
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินใจ			
2) ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ			
3) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น			
4) แจ้งข่าวสารในเรื่องของ กติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ			
5) กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ			
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ			
6) ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสินใจ			
7) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจที่พาไปสู่บทสรุป			
8) สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจให้สำเร็จลุล่วง			
2. สมรรถนะด้านการควบคุมตนเอง			
ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม			
1) อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น			
2) ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าถูกกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้			
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี			
3) รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น			
4) สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น			
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
5) สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
6) ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น			

7) ในสถานการณ์ที่ตั้งเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้			
3. สมรรถนะด้านความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่			
ระดับที่ 1 ต้องการตัดสินใจถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา			
1) ตั้งใจตัดสินใจถูกต้อง เกมการแข่งขันจบลงด้วยความเรียบร้อย			
2) ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิธีปฏิบัติและ ระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด			
3) ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ			
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่			
4) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบเมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพดี			
5) มีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเปลี่ยนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของการตัดสินใจ			
6) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง			
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสิน			
7) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกา วิธีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง			
4. สมรรถนะด้านความมั่นใจในตนเอง			
ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ กติกา			
1) ตัดสินใจได้เองในการปฏิบัติงานได้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน			
2) ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสิน แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ			
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ			
3) แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน			
ระดับที่ 3 มีสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง			
4) เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จได้			
5) ต้องการตัดสินใจในเกมที่ทำทนายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นตัวในอันดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก			
5. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์			
ระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ			
1) แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ			
2) ประชุม วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินใจออกเป็นส่วนๆได้			
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินใจ			

3) วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้			
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น			
4) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและ แนวทางการป้องกันแก้ไข			
6. สมรรถนะด้านการมองภาพองค์กรรวม			
ระดับที่ 1 : ใช้กฎกติกาพื้นฐานทั่วไป			
1) ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ			
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์			
2) ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ			
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน			
3) ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยทีเดียว			
7. สมรรถนะด้านการพัฒนาผู้อื่น			
ระดับที่ 1 : ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น			
1) แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้			
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี			
2) สอนหรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี			
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น			
3) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน			
8. สมรรถนะด้านการสืบหาข้อมูล			
ระดับที่ 1 : หาข้อมูลในเบื้องต้น			
1) ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสินใจ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว			
2) ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล			
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล			
3) สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล			
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ			
4) สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป			
9. สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน			
ระดับที่ 1 : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน			

1) ปรับตัวเข้ากับสภาพเกมการแข่งขันที่ยากลำบาก หรือไม่เลือกอำนวยความสะดวกการปฏิบัติหน้าที่			
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน			
2) เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่			
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ			
3) มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน และวัตถุประสงค์ขององค์กร			

.....

()

ผู้เชี่ยวชาญ

2.แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

คำชี้แจงสำหรับผู้สัมภาษณ์

ก่อนการสัมภาษณ์ควรอธิบายว่าตอนนี้ท่านกำลังสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล แล้วให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะแต่ละด้าน

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมตัวชี้วัดของสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล
2. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ท่านมีความเชี่ยวชาญในด้าน.....

ข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

1. ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักในแต่ละสมรรถนะหรือไม่ ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไร

สมรรถนะและตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง	
	0	1
1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์		
ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้		
1) พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง		
2) มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา		

3) ติดตามและประเมินผลงานของตน		
4) ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนด		
5) มีสมรรถภาพทางกายผ่านเกณฑ์ตามที่สหพันธ์บาสเกตบอลนานาชาติกำหนด		
6) มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ		
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น		
7) ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น คุณภาพดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น		
8) เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่ดีกว่าจะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม		
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น		
9) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม		
10) เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่ดีกว่าจะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม		
2. สมรรถนะด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน		
ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน		
1) แสดงออกด้วยความเป็นมิตร สุภาพ		
2) ให้ข้อมูล ตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน		
3) ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็ว ไม่ปายเปี่ยง ไม่แก้ตัวหรือบิดเบือน		
4) ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดีขึ้น		
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลามากหรือความพยายามอย่างมาก		
5) ให้เวลาเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น		
6) ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน		
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง		
7) คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและ นักกีฬาในระยะยาว		
8) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสิน		
9) สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา		
3. สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการตัดสิน		
ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการตัดสิน		
1) มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกาบาสเกตบอลเป็นอย่างดี		
2) สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเข้าอบรม สัมมนา หรือ ค้นคว้าด้วยตนเอง		
3) มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี		

4) พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินใจของตนเองให้ดียิ่งขึ้น		
5) รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง		
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการตัดสินใจ และพัฒนางานเอง ให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง		
6) สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้		
7) มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้กับการตัดสินใจ		
8) ปรับปรุงเทคนิคการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง		
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนางานเองให้เป็นผู้ตัดสินใจระดับนานาชาติ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น		
9) มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้ อย่างกว้างขวาง		
10) สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต		
11) สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินใจด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสินใจ		
4. สมรรถนะด้านจริยธรรม		
ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้		
1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายกติกา		
2) แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต		
3) แสดงให้ปรากฏถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินใจที่พาสภคตบอล		
4) รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้		
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง		
5) ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสินใจ		
6) เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ		
7) กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรมแม้ผลของการตัดสินใจอาจ ไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์		
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม		
8) ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แก้ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต		
9) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินใจแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก		
10) กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสีย		

ผลประโยชน์		
5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม		
ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินใจและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม		
1) สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบ		
2) ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม		
3) สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี		
4) ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี		
5) กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง		
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม		
6) รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น		
7) ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม		
8) ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น		
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินใจร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินใจให้ปฏิบัติการกิจให้ประสบความสำเร็จ		
9) ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ		
10) ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้รางวัล		
11) รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ		
12) เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว		
13) คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสินใจ		
14) ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรผู้ตัดสินใจให้บรรลุผล		

หมายเหตุ 0 คือ ไม่สอดคล้อง และ 1 คือ สอดคล้อง

2. ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับสมรรถนะเฉพาะในแต่ละสมรรถนะหรือไม่ ท่านมีความเห็นและ
ข้อเสนอแนะอย่างไร

สมรรถนะและตัวชี้วัด	ความ สอดคล้อง	
	0	1
1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ		
ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินใจ		
1) ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินใจให้ทราบ วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินใจในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้		
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินใจ		
2) ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ		
3) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น		
4) แจ้งข่าวสารในเรื่องของ กติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ		
5) กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ		
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ		
6) ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสินใจ		
7) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจที่พาไปสู่ความสำเร็จ		
8) สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจให้สำเร็จลุล่วง		
2. สมรรถนะด้านการควบคุมตนเอง		
ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม		
1) อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น		
2) ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าการกระทำทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้		
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี		
3) รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น		
4) สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น		
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ		

5) สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
6) ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น		
7) ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้		
3. สมรรถนะด้านความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่		
ระดับที่ 1 ต้องการตัดสินใจให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา		
1) ตั้งใจตัดสินใจให้ถูกต้อง เกมการแข่งขันจบลงด้วยความเรียบร้อย		
2) ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิธีปฏิบัติและ ระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด		
3) ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ		
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่		
4) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบเมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพดี		
5) มีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของการตัดสินใจ		
6) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง		
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสินใจ		
7) ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกา วิธีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง		
4. สมรรถนะด้านความมั่นใจในตนเอง		
ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา		
1) ตัดสินใจได้เองในการปฏิบัติงานได้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน		
2) ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสินใจ แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ		
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ		
3) แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน		
ระดับที่ 3 มีสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมั่นใจในความสามารถของตนเอง		
4) เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้		
5) ต้องการตัดสินใจในเกมที่ท้าทายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นเต้นยินดีต่อการแข่งขันที่คิดว่ายาก		
5. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์		
ระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ		
1) แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ		

2) ประชุม วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินใจออกเป็นส่วนๆได้		
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินใจ		
3) วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้		
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น		
4) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อ คาดการณ์ ปัญหา อุปสรรคและ แนวทางการป้องกันแก้ไข		
6. สมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวม		
ระดับที่ 1 : ใช้กฎกติกาพื้นฐานทั่วไป		
1) ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ		
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์		
2) ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ		
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน		
3) ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม		
7. สมรรถนะด้านการพัฒนาผู้อื่น		
ระดับที่ 1 : ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น		
1) แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้		
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี		
2) สอน หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี		
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น		
3) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน		
8. สมรรถนะด้านการสืบหาข้อมูล		
ระดับที่ 1 : หาข้อมูลในเบื้องต้น		
1) ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสินใจ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว		
2) ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล		
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล		
3) สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล		
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ		
4) สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป		

9. สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่านปรน		
ระดับที่ 1 : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน		
1) ปรับตัวเข้ากับสภาพเกมการแข่งขันที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่		
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน		
2) เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่		
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ		
3) มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร		

หมายเหตุ 0 คือ ไม่สอดคล้อง และ 1 คือ สอดคล้อง

3. แบบประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬา บาสเกตบอล

แบบสอบถามประเมินความเหมาะสมการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของ ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

คำชี้แจง

1. ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญในทางด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลของประเทศไทย
2. เพื่อประโยชน์ของการวิจัยขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และเป็นไปตามความจริงที่สุด

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

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

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

คำชี้แจง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

สมรรถนะหลัก (Core competencies)

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สมรรถนะที่ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)						
ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้						
1	พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้และถูกต้อง					
2	มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา					
3	ติดตามและประเมินผลงานของตน					
4	ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนด					
5	มีสมรรถภาพทางกายผ่านเกณฑ์ตามที่สหพันธ์บาสเกตบอลนานาชาติ กำหนด					
6	มีความระเียครอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 ปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น						
7	ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น คุณภาพดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น					
8	เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น						
9	กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม					
10	พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น					
สมรรถนะที่ 2. จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)						
ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน						
11	แสดงออกด้วยความเป็นมิตร สุภาพ					
12	ให้ข้อมูล ตอบคำถามที่ถูกต้องชัดเจน					
13	ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือบิดการะ					
14	ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ ให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก						
15	ให้เวลาเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
16	ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง						
17	คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและ นักกีฬาในระยะยาว					
18	ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ					
19	สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา					
สมรรถนะที่ 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจ (Expertise)						
ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการตัดสินใจ						
20	มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกาบาสเกตบอลเป็นอย่างดี					
21	สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเข้าอบรมสัมมนา หรือ ค้นคว้าด้วยตนเอง					
22	มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี					
23	พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินใจของตนเองให้ดียิ่งขึ้น					
24	รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการตัดสินใจ และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง						
25	สามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้					
26	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้กับการตัดสินใจ					
27	ปรับปรุงเทคนิคการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินระดับนานาชาติ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น						
28	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง					
29	สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต					
30	สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสิน					
สมรรถนะที่ 4. จริยธรรม (Integrity)						
ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้						
31	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายกติกา					
32	แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาที่พออย่างสุจริต					
33	แสดงให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินกีฬา					
34	รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง						
35	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสิน					
36	เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ					
37	กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรม แม้ผลของการตัดสินอาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1, 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม						
38	ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แก้ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	ยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินใจแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก					
40	กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจ ก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์					
สมรรถนะที่ 5.การทำงานเป็นทีม (Teamwork)						
ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินใจและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม						
41	สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนต้อง รับผิดชอบ					
42	ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของ팀					
43	สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี					
44	ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี					
45	กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นใน ศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม						
46	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและตั้งใจเรียนรู้จากผู้อื่น					
47	ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของ เพื่อนร่วมทีม					
48	ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการ ทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินใจร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินใจให้ปฏิบัติการให้ประสบ ความสำเร็จ						
49	ยกย่อง กล่าวชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ					
50	ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมโดยไม่ต้องให้ร้องขอ					
51	รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระ ต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ					
52	เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ ชอบส่วนตัว					
53	คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสินใจ					
54	ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจ ขององค์กรผู้ตัดสินใจให้บรรลุผล					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สมรรถนะเฉพาะ (Functional competencies)						
สมรรถนะที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)						
ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินใจอยู่เสมอ						
55	ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินใจให้ทราบวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินใจในแต่ละตำแหน่งให้แก่บุคคลในทีมได้					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินใจ						
56	ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
57	เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
58	แจ้งข่าวสารในเรื่องของกติกาและวิธีปฏิบัติที่ทันสมัยอยู่เสมอ					
59	กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ						
60	ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสินใจ					
61	สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจที่ฟากสเกดบอล					
62	สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจให้สำเร็จลุล่วง					
สมรรถนะที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control)						
ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม						
63	อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น					
64	ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกว่าการกระทำทาง อารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี						
65	รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น					
66	สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
67	สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
68	ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					
69	ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้					
สมรรถนะที่ 3 ความถูกต้องของปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order)						
ระดับที่ 1 ต้องการตัดสินใจให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา						
70	ตั้งใจตัดสินใจให้ถูกต้อง เกมการแข่งขันจบลงด้วยความเรียบร้อย					
71	ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิถีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด					
72	ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่						
73	ตรวจทานความถูกต้องของการตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบ เมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพดี					
74	มีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของการตัดสินใจ					
75	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสินใจ						
76	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกา วิถีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง					
สมรรถนะที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)						
ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา						
77	ตัดสินใจได้เองในการปฏิบัติงานได้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน					
78	ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสินใจแก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ						
79	แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน					
ระดับที่ 3 มีสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีมั่นใจในความสามารถของตนเอง						
80	เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้					
81	ต้องการตัดสินใจในกรณีที่ท้าทายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นตัวยินดีต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก					
สมรรถนะที่ 5 การคิดวิเคราะห์ ระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ						
82	แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ					
83	ประชุม วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินใจออกเป็นส่วนๆ ได้					
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินใจ						
84	วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้					
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น						
85	ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการป้องกันแก้ไข					
สมรรถนะที่ 6 การมองภาพองค์รวม						
ระดับที่ 1 : ใช้กฎกติกาพื้นฐานทั่วไป						
86	ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหในการตัดสินใจ					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์						
86	ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหในการตัดสินใจ					
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน						
87	ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือประเด็นปัญหาในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณีแนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม					
สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น						
ระดับที่ 1 : ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น						
88	แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้					
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี						
89	สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี					
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น						
90	ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสดำเนินการและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน					
สมรรถนะที่ 8 การสืบหาข้อมูล						
ระดับที่ 1 : หาข้อมูลในเบื้องต้น						
91	ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสินใจ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว					
92	ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล					
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล						
93	สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล					
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ						
94	สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สมรรถนะที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน						
ระดับที่ 1 : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน						
95	ปรับตัวเข้ากับสภาพเกมการแข่งขันที่ยากลำบาก หรือ ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่					
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน						
96	เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทักษะ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่					
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ						
97	มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร					

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัววัดสมรรถนะผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล มีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาหาข้อมูล ดังนี้

1. แบบสอบถามตัววัดสมรรถนะเพื่อตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัววัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

แบบสอบถามตัววัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เพื่อตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัววัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญในทางด้านการตัดสินกีฬาบาสเกตบอลของประเทศไทย
2. เพื่อประโยชน์ของการวิจัยขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และเป็นไปตามความจริงที่สุดโดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัววัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล โดย โดยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ สมรรถนะเฉพาะ 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความรู้ความเข้าใจกติกาบาสเกตบอล (Knowledge) 2) ทักษะการตัดสินกีฬาบาสเกตบอล (Officiating) 3) สมรรถภาพทางกาย (Fitness) 4) ภาวะผู้นำ (Leadership) 5) การควบคุมตนเอง (Self-Control) 6) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) 7) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 8) ทักษะภาษาอังกฤษ (English Skill) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นการเรียงลำดับ (Ordinal Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ท่านเห็นว่าตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. ประสบการณ์การตัดสินใจตัดสินใจ

☐ ประสบการณ์ต่ำกว่า 3 ปี

☐ ประสบการณ์ 3-5 ปี

☐ ประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินใจฟาสเกตบอล

คำชี้แจง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

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

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

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอล

คำชี้แจง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

สมรรถนะหลัก (Core competencies)

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สมรรถนะที่ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)						
ระดับที่ 1 แสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะตัดสินให้ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้						
1	พยายามตัดสินตามตำแหน่งหน้าที่ให้ดีที่สุดและถูกต้อง					
2	ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่สมาคมกีฬาสเกตบอลแห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนด					
3	มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 ปรับปรุงวิธีการตัดสินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น						
4	ปรับปรุงวิธีการตัดสินได้ดีขึ้น คุณภาพดีขึ้น และประสิทธิภาพมากขึ้น					
5	เสนอหรือทดลองเทคนิคการตัดสินแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการตัดสินเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น						
6	กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่เด่นกว่าเดิม					
7	พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น					
สมรรถนะที่ 2. จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (Service Mind)						
ระดับที่ 1 สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในการตัดสินการแข่งขัน						
8	แสดงออกด้วยความเป็นมิตร สุภาพ					
9	ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการตัดสินอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือบิดการะ					
10	ทำให้ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ และนำข้อมูลข้อขัดข้องใด ๆ ในการตัดสินไปพัฒนาการตัดสินให้ดียิ่งขึ้น					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ ให้บริการที่เป็นความหวัง และต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก						
11	ให้เวลาเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
12	ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักกีฬาและผู้ฝึกสอนแม้จะไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้ฝึกสอน นักกีฬา และผู้เกี่ยวข้อง						
13	คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและ นักกีฬาในระยะยาว					
14	ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ทำให้ผู้ฝึกสอนไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาในการตัดสินใจ					
15	สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้ฝึกสอนและนักกีฬา					
สมรรถนะที่ 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจ (Expertise)						
ระดับที่ 1 แสดงความสนใจ ติดตามความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการตัดสินใจ						
16	มีความรู้ ความเข้าใจ กฎ กติกาบาสเกตบอลเป็นอย่างดี					
17	สนใจ ศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเข้าอบรม สัมมนา หรือ ค้นคว้าด้วยตนเอง					
18	พัฒนาความรู้และทักษะการตัดสินใจของตนเองให้ดียิ่งขึ้น					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถนำความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการตัดสินใจ และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง						
19	สามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้					
20	ผ่านการทดสอบสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ของสหพันธ์บาสเกตบอลนานาชาติกำหนดและสามารถวางแผนการฝึกของตนเองได้					
21	ปรับปรุงเทคนิคการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตัดสินใจระดับนานาชาติ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น						
22	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง					
23	สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต					
24	สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรของผู้ตัดสินใจด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการตัดสินใจ					
สมรรถนะที่ 4. จริยธรรม (Integrity)						
ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์ มีสัจจะเชื่อถือได้						
25	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายกติกา					
26	แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต					
27	แสดงให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ตัดสินใจที่ฟากสเกตบอล					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยึดมั่นในหลักการ ดำรงซึ่งความถูกต้อง						
28	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของการเป็นผู้ตัดสินใจ					
29	เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ					
30	กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรม แม้ผลของการตัดสินใจอาจไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1, 2 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม						
31	ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศไทย แก้ไขสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
32	ยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ผู้ตัดสินใจแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก					
33	กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจ ก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์					
สมรรถนะที่ 5.การทำงานเป็นทีม (Teamwork)						
ระดับที่ 1 รับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งพื้นที่ของการตัดสินใจและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีม						
34	สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ต้อง รับผิดชอบ					
35	สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี					
36	กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่นใน ศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม						
37	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น					
38	ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของ เพื่อนร่วมทีม					
39	ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการ ทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และส่งเสริมช่วยเหลือผู้ตัดสินใจร่วมทีมสามารถนำทีมตัดสินใจให้ปฏิบัติการให้ประสบ ความสำเร็จ						
40	เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ ชอบส่วนตัว					
41	คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมผู้ตัดสินใจ					
42	ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจ ขององค์กรผู้ตัดสินใจให้บรรลุผล					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สมรรถนะเฉพาะ (Functional competencies)						
สมรรถนะที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)						
ระดับที่ 1 บริหารการประชุมขั้นตอนการตัดสินใจอยู่เสมอ						
43	ดำเนินการประชุมก่อนและหลังการตัดสินใจให้ทราบวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ ตลอดจนหน้าที่ของผู้ตัดสินใจในแต่ละตำแหน่ง ให้แก่บุคคลในทีมได้					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำของกลุ่มตัดสินใจ						
44	ส่งเสริมให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
45	เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้ทีมหรือกระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
46	กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหรือให้โอกาสผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการแสดงศักยภาพการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ						
47	ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงขององค์กรผู้ตัดสินใจ					
48	สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการตัดสินใจที่พาาสลบอบอล					
49	สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจให้สำเร็จลุล่วง					
สมรรถนะที่ 2 การควบคุมตนเอง (Self-Control)						
ระดับที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม						
50	อดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดัน ไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น					
51	ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ แม้จะรู้สึกถูกรบกวนทาง อารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี						
52	รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น					
53	สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
54	สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
55	ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหวังได้ว่าจะเกิดขึ้น					
56	ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้					
สมรรถนะที่ 3 ความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ (Concern for Order)						
ระดับที่ 1 ต้องการตัดสินใจให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา						
57	ตั้งใจตัดสินใจให้ถูกต้อง เกมการแข่งขันจบลงด้วยความเรียบร้อย					
58	ปฏิบัติตามขั้นตอนการตัดสินใจ กฎกติกา วิถีปฏิบัติและระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด					
59	ศึกษารูปแบบวิธีการตัดสินใจและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจสอบดูแลความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่						
60	ตรวจทานความถูกต้องของการตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบ เมื่อจบเกมการแข่งขันเพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพดี					
61	มีความรู้ความเข้าใจในกติกา สามารถเคลื่อนที่ได้ถูกต้องตามตำแหน่งของการตัดสินใจ					
62	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง					
ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1,2 และตรวจสอบคุณภาพของผู้ตัดสินใจ						
63	ตรวจสอบความถูกต้องของการตัดสินใจผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎกติกา วิถีปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง					
สมรรถนะที่ 4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)						
ระดับที่ 1 ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ กติกา						
64	ตัดสินใจได้เองในการปฏิบัติงานได้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน					
65	ตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลด้านกฎกติกา หลักวิธีการตัดสินใจแก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ						
66	แสดงออกอย่างสงบและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้ในสถานการณ์ที่มีสภาวะความกดดัน					
ระดับที่ 3 มีสมรรถนะระดับที่ 1,2 และมีมั่นใจในความสามารถของตนเอง						
67	เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้					
68	ต้องการตัดสินใจในกรณีที่ท้าทายความสามารถของตนเอง และมีความตื่นตัวในต่อเกมการแข่งขันที่คิดว่ายาก					
สมรรถนะที่ 5 การคิดวิเคราะห์ ระดับที่ 1 แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ						
69	แยกแยะปัญหาของการตัดสินใจเป็นรายการอย่างง่ายๆ					
70	ประชุม วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาในการตัดสินใจออกเป็นส่วนๆได้					
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาของการตัดสินใจ						
71	วางแผนงานโดยกำหนดหลักการตัดสินใจ ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้					
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดการปฏิบัติหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น						
72	ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมโดยกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคและ แนวทางการป้องกันแก้ไข					
สมรรถนะที่ 6 การมองภาพองค์รวม						
ระดับที่ 1 : ใช้กฎกติกาพื้นฐานทั่วไป						
73	ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ กติกาในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหในการตัดสินใจ					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์						
74	ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในการตัดสินใจ					
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน						
75	ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อนหรือปัญหาในการตัดสินใจผ่านมาในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์					
สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาผู้อื่น						
ระดับที่ 1 : ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น						
76	แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาการตัดสินใจดีขึ้นได้					
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือทัศนคติที่ดี						
77	สาธิต หรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีของผู้ตัดสินใจ					
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะที่ 2 และมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น						
78	ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสดำเนินการและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน					
สมรรถนะที่ 8 การสืบหาข้อมูล						
ระดับที่ 1 : หาข้อมูลในเบื้องต้น						
79	ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เช่น กติกา วิธีการตัดสินใจ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว					
80	ถามผู้เชี่ยวชาญทางการตัดสินใจโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล					
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล						
81	สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐานข้อมูล					
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ						
82	สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป					

ที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สมรรถนะที่ 9 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน						
ระดับที่ 1 : มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน						
83	ปรับตัวเข้ากับสภาพเกมการแข่งขันที่ยากลำบาก หรือ ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่					
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน						
84	เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ที่คนคิด เมื่อได้รับข้อมูลใหม่					
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ มีวิจารถนุญในการปรับใช้กฎระเบียบ						
85	มีวิจารถนุญในการปรับใช้กฎกติกาให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของ องค์กร					



ระยะที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่ที่จำเป็นของผู้ตัดสินกีฬา **บาสเกตบอล จำนวน 15 คน ดังนี้**

1. พันเอกศิลปชัย บำรุงกิจ

ประธานฝ่ายพัฒนาเทคนิคและประธานผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลของสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย

2. อาจารย์วิชา กุลนรัตน์ อดีตประธานผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลของสมาคมกีฬาบาสเกตบอลแห่งประเทศไทย

3. รศ.ดร.ประทุม ม่วงมี

รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี
ผู้ควบคุมการแข่งขันกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ

4. ผศ.วิวัฒน์ จิตปาลกุล

อาจารย์ประจำภาควิชาวิทยาศาสตร์ประยุกต์และสังคม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ผู้ควบคุมการแข่งขันกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ

5. ดร.วัชริน ผดุงรัชดาภิ

หัวหน้าสาขาวิชาสื่อสารมวลชนทางกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ

6. อาจารย์บรรพต เจตนาเสน

อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
เป็นผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ

7. อาจารย์สืบพงษ์ วิชัยผิน

ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
โรงเรียนสารคามพิทยาคม

ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ

8. อาจารย์ชาญ ชมมณฑา

ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ

9. อาจารย์สัมพันธ์ กัมพูศิริพันธ์

ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ

10. อาจารย์ปรีดา ม่วงมี

ผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอลระดับนานาชาติ

11. ผศ.ดร.สุริย์มาส สุขกลี

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวัดและการประเมินผล

12. ดร.ภูวดล บัวบางพลู

ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวัดและการประเมินผล

13. ผศ. เจริญ เกื้อทิวา

อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตอ่างทอง

วิทยากรอบรมผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอลระดับชาติ

14. อาจารย์กุศล ช่างบุญศรี

อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

วิทยากรอบรมผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอลระดับชาติ

15. อาจารย์วิรุณ ทองพิลา

ประธานจัดการแข่งขันบาสเกตบอล 3X3 ของสมาคมกีฬาสเกตบอลแห่งประเทศไทย

วิทยากรอบรมผู้ตัดสินกีฬาสเกตบอลระดับชาติ

ระยะที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะหน้าที่
ของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำนวน 15 คน

ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลในระยะที่ 2 ทั้ง 15 คน เป็นบุคคลเดียวกับผู้เชี่ยวชาญในระยะที่ 1

ผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม
ประเมินความเหมาะสมการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้ตัดสินกีฬาบาสเกตบอล จำนวน 3 คน
ดังนี้

1. อาจารย์ ดร.สวัสดิชัย ศรีพนมธนากร

อาจารย์ประจำภาควิชาทดสอบและวิจัยทางการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. อาจารย์อติราช เกิดทอง

หัวหน้าภาควิชาทดสอบและวิจัยทางการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3. อาจารย์เจนวิทย์ วารีป่อ

อาจารย์ประจำภาควิชาทดสอบและวิจัยทางการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายณัฐพงษ์ จรทะผา
วัน เดือน ปี เกิด	18 เม.ย. 2529
สถานที่เกิด	จ.อุดรธานี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2547 วิทยาศาสตรบัณฑิต (พลศึกษา) คณะพลศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2551 การศึกษามหาบัณฑิต (พลศึกษา) คณะพลศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 25๖๑ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขา สุขศึกษาและพลศึกษา แขนงวิชาการจัดการเรียนรู้พลศึกษา คณะพลศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	40/14 ม.1 ต.จันทน์मित อ.เมือง จ.จันทบุรี 22000