

## รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

A Model to Improve the Operational Competency of the Committee of  
Basic Education Small - Sized Schools

กลองทิพย์ เกตุแก้ว<sup>1</sup>, อนุชา กอนพวง<sup>2</sup>, ฉลอง ชาตรุประชีวิน<sup>3</sup>, ปกรณ์ ประจันบาน<sup>4</sup>

Klongthip Ketkeaw, Anucha Kornpuang, Chalong Chatruprachewin, Prakorn Prachanban

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอนดังนี้ **ขั้นตอนที่ 1** ประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์บทบาทอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของคณะกรรมการสถานศึกษา 2) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) สัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กที่อยู่ในโรงเรียนปฏิบัติดีเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน **ขั้นตอนที่ 2** การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) **ขั้นตอนที่ 3** การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ใช้วิธีประชุมแสดงความคิดเห็น โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมี 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สมรรถนะ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วยสมรรถนะ ที่ 1 ความรู้ในด้านการบริหารจัดการศึกษา สมรรถนะที่ 2 ความรู้ในด้านการบริหารวิชาการ สมรรถนะที่ 3 การให้คำปรึกษา สมรรถนะที่ 4 การกำกับติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล สมรรถนะที่ 5 การประสานงาน สมรรถนะที่ 6 การมีส่วนร่วม สมรรถนะที่ 7 การให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน และสมรรถนะที่ 8 มีอุดมการณ์ ทู่เม่ เสียสละ ส่วนที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการพัฒนา ประกอบด้วย หลักการคำนึงถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การคำนึงถึงความพร้อมพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของคณะกรรมการ และหลักการพัฒนาแบบองค์รวมโดยยึดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนา 2) วัตถุประสงค์การพัฒนาประกอบด้วย ด้านผลผลิต (Output) ด้านผลลัพธ์ (Outcome) 3) วิธีการพัฒนาสมรรถนะมี 13 วิธี คือ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงานกับโรงเรียนที่ปฏิบัติดี การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาเอกสาร/สื่อที่เกี่ยวข้อง ศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน

<sup>1</sup> นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

<sup>4</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ใช้อุปกรณ์นั้นทนาการ การระดมสมอง 4) ผู้พัฒนาและบทบาทของผู้พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้พัฒนาระดับเขตพื้นที่ ผู้พัฒนาระดับสถานศึกษา และผู้พัฒนาที่อยู่ในสถานศึกษาปฏิบัติ 5) กระบวนการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดและการออกแบบวิธีการพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามแผน และขั้นตอนที่ 5 การประเมินและติดตามผล ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้พัฒนาต้องกำหนดวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ผู้พัฒนาต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่งและข้าราชการครูที่เป็นผู้แทนในคณะกรรมการต้องมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการพัฒนา ระดับเขตพื้นที่การศึกษาต้องกำหนดเป็นนโยบายพร้อมทั้งให้การส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาและเป็นผู้พัฒนา

2. การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่พัฒนา ขึ้นมีความเป็นไปได้สำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์จริงด้านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะและด้านเงื่อนไขความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากตามลำดับ

**คำสำคัญ:** รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ, การปฏิบัติงาน, คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

## Abstract

This research was aimed at developing three steps of the research process : step 1) to study the performance and how to improve the operational competency of committee of the basic education for small-sized schools consists of three small sections 1.1) A study of concepts, theory, research and analysis related to the legal authority of the school committee 1.2) interviewed experts in issue of Management by the organization committee, the Educational Administration and Human Resource Management, competencies needed to practice and how to improve the performance to improve committee of the basic education for small-sized schools. 1.3) interviewed committee of the basic education for small-sized schools about the good performance, how to improve performance and the required performance of the education process 2) Step 2: to draft a model to improve the operational competency of committee of the basic education for small-sized schools by using Focus Group Discussion. 3) Step 3 to improve the operational competency of committee of the basic education for small-sized schools by seminar and 20 directors of the basic education for small-sized schools.

### The results showed that

1. A model to improve the operational competency of committee of the basic education for small-sized schools consists of three parts: parts 1 competencies, the competencies of the Basic Education for small-sized consisted of two knowledge competencies; the first knowledge management competencies, the second knowledge management skills. The skill competencies consisting of three competencies; the third counseling, the fourth monitoring, the fourth monitor and evaluate the competencies of the four coordination. Attributes have two competencies; the sixth competencies; participating, the seventh; support and assistance competencies, the eighth idealist dedicated Sacrifice. Part 2 How to develop competencies. Operational components: 1) the

development includes consideration of adult learning regarding to the availability, knowledge and experience of the Board. And holistic development based on learning from the practice of education with network associates 2) Development objectives including productivity and objective outcomes 3) How to develop operational competencies includes 13 ways to practice; training workshops, Education at the school is a good practice, Networking exchange study/media related, Study your operations, The self-learning, coaching, mentoring. Consulting advice, Training and working with experts, Use activities, Brainstorm and 4) the developer and development role comprised of director of Primary educational service area office and directors of best practice schools. 5) Development process consists of five steps: 1) analyzing needs 2) Development Plan 3) the design and development methods, 4) implementing the plan. development, 5) evaluation and monitoring of the three part; conditions for success include 1) the developer must determine how to develop the appropriate competencies requirements, 2) the development must take into account the individual differences 3) educational administrators, secretary to the Commission and by the teacher and a representative of the Commission must have the vision and leadership in the development. 4) to define the area of education policy and to promote Support the development and the developer.

2. Evaluation a model to improve the operational competency of committee of the basic education for small-sized schools found that a model to improve the operational competency of committee of the basic education for small-sized schools has Developed with the possibility for its use in real-life situations, the process of developing the condition, performance and success at the highest level, the other side, the possibility in using was in high level, respectively

**Key words:** the operational competency, committee, basic education for small-sized schools

## บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีเจตนารมณ์ให้ความสำคัญกับการบริหารในระดับสถานศึกษา จึงได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาและให้สถานศึกษาร่วมกับสถาบันต่าง ๆ ในสังคมจัดการศึกษา และกำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมกิจการของสถานศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2547, คำนำ) ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็คือตัวแทนของประชาชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ซึ่งเป็นลูกหลานของชุมชนและต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547, หน้า คำนำ) แต่ในช่วงหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมา กลับมีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ชี้ให้เห็นว่าการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ

สถานศึกษายังไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ เนื่องจากกรรมการบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาและบทบาทหน้าที่ของตน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สมบูรณ์อีกทั้งสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญของกรรมการสถานศึกษาและไม่เปิดโอกาสให้คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหลายฝ่ายได้ให้ความเห็นว่า คณะกรรมการสถานศึกษาส่วนมากยึดวัฒนธรรมการปฏิบัติแบบเดิม ๆ หลายคนเป็นเพียงร่างเงาของสถานศึกษา สถานศึกษาไม่กระจายอำนาจและยอมรับในความจำเป็น กระบวนการศึกษาธิการยังไม่สนับสนุนส่งเสริมเต็มที่ กรรมการสถานศึกษาจำนวนมากยังมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะไม่ถึงระดับที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กรรมการสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาระดับสมรรถภาพหรือ

ศักยภาพทั้งความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยใช้รูปแบบและแนวทางที่หลากหลาย (ธีระรุญเจริญ, 2547, หน้า 149 - 151) สอดคล้องกับศาสตราจารย์นายแพทย์เกษม วัฒนชัย ให้ความเห็นไว้ว่า “กระบวนการที่จะให้กรรมการสถานศึกษาเข้าใจและทำงานได้ดีต้องให้เขามีทักษะและความรู้ในเรื่องทักษะการประชุม ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างของการศึกษา ในเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา ทักษะการวิเคราะห์ด้วยเหตุผล เพราะฉะนั้นจึงเห็นว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะการเป็นกรรมการสถานศึกษา” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546, หน้า 63 - 64)

สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กระดับประถมศึกษาที่มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คนลงมา มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 9 คน ที่เป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา แต่ด้วยข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็กในด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน ประกอบกับบริบทที่ตั้งของโรงเรียนซึ่งอยู่ในชุมชนขนาดเล็กรอบๆ ชานเมือง ส่วนหนึ่งจะประสบปัญหาของการที่ผู้ปกครองนิยมนำบุตรหลานออกไปเรียนยังโรงเรียนที่พร้อมกว่าเนื่องจากการเดินทางในปัจจุบันมีความสะดวก นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนขนาดเล็กที่กระจายอยู่ในตามชนบทห่างไกลจะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร การเดินทางและเศรษฐกิจของชุมชน จึงมีผลต่อการระดมทรัพยากร แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนขนาดเล็กเหล่านั้นยังต้องบริหารจัดการศึกษาที่อยู่ภายใต้สภาวะความขาดแคลนโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นจุดเด่นในด้านการให้ความร่วมมือต่อการพัฒนาโรงเรียน มีความรักท้องถิ่น รักชุมชนของตนเอง ดังจะเห็นได้จากชุมชนส่วนใหญ่จะไม่ยอมให้โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในชุมชนถูกยุบเลิกไปเนื่องจากเป็นโรงเรียนที่ตั้งมายาวนาน คนในชุมชนได้เคยศึกษาเล่าเรียนมาจากรุ่นสู่รุ่น ถึงแม้ว่าในขณะนี้สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มียุทธศาสตร์การยุบรวมโรงเรียนที่ชัดเจนในเชิงบังคับ แต่ก็มีการจัดกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กออกเป็นประเภทต่างๆ 7 ประเภท (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 4) เพราะฉะนั้น ตราบไคที่โรงเรียนขนาดเล็กยังคงอยู่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ในการบริหาร

การศึกษาร่วมกับสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดและจำเป็นต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ให้เข้มแข็งมากขึ้นกว่าปกติ และจากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กยังขาดความรู้ ความเข้าใจและขาดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด เฉกเช่นเดียวกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วไป

ดังนั้น การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กโดยยึดสมรรถนะเป็นฐานจึงเป็นเรื่องที่ควรถูกนำมาพิจารณาเนื่องจาก สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงพฤติกรรมที่แสดงถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของคณะกรรมการสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาได้อย่างชัดเจน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการยังมิได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเหมือนกับข้าราชการครู ข้าราชการพลเรือนและองค์กรทั่วไป ในขณะที่ปัจจุบันเป็นยุคสมรรถนะได้รับความสนใจอย่างมากจากองค์กรต่าง ๆ โดยแต่ละองค์กรจะมีโมเดลสมรรถนะเป็นของตนเองและแต่ละโมเดลจะมีจำนวนสมรรถนะแตกต่างกันไป ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานจะต้องเร่งดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 13)

จากความเป็นมาของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการดำเนินการเพื่อจะได้ประโยชน์จากคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ซึ่งรูปแบบที่ได้จะเป็นนวัตกรรมทางการบริหารและการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาต่อไป

### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายทั่วไปเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงาน และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้  
**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงาน และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก**

1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารวิชาการ กฎหมายการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยทำการรวบรวมข้อมูลแล้วนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปเป็นสมรรถนะการปฏิบัติงานในด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะจำนวน 15 สมรรถนะและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานจำนวน 25 วิธี

2. การศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารโดยองค์คณะบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลขั้นตอนนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนา บทบาทของผู้พัฒนา กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก วิเคราะห์ข้อมูลที่มีลักษณะที่เป็นแบบเลือกตอบ (Check List) วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์วิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

3. การศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในสถานศึกษาที่ปฏิบัติดี (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน 27 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลขั้นตอนนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก วิเคราะห์ข้อมูลที่มีลักษณะที่เป็นแบบเลือกตอบ (Check List) วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละแล้ววิเคราะห์เนื้อหาและสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

**ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้**

1. ยกร่างรูปแบบโดยนำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำร่างรูปแบบ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ 3) หลักการพัฒนา 4) วัตถุประสงค์การพัฒนา 5) ผู้พัฒนาและบทบาทผู้พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน 6) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน

2. เป็นการสร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Groups Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมถึงข้อประเด็นต่างๆ เพื่อยืนยันผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของร่างรูปแบบ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

3. การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขนาดเล็ก ผู้วิจัยนำผลการประเมินความเหมาะสม ผล จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมา ปรับปรุงรูปแบบและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์เพื่อให้ข้อเสนอแนะมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้**

1. นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็กที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมโดย ผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนที่ 2 ไปจัดประชุมสัมมนาแสดง ความคิดเห็นจาก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 5 คน และผู้อำนวยการ สถานศึกษาจำนวน 20 คน ได้มาจากการเลือกแบบ เจาะจง (Purposive Selection) รวมผู้เข้าร่วมประชุม สัมมนา จำนวน 25 คน เพื่อประเมินเกี่ยวกับความ เป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถามความ คิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ เป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูล โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สรุปผลการประเมินรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานขนาดเล็กในรูปตารางประกอบความเรียง

### ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงาน และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มี รายละเอียดดังนี้

1.1 สมรรถนะการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีดังนี้  
1) สมรรถนะด้านความรู้ 7 สมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะที่ 1 ความรู้ในด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศแนวปฏิบัติ สมรรถนะที่ 2 ความรู้ในการวางแผน สมรรถนะที่ 3 ความรู้ในด้าน หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษา สมรรถนะที่ 4 ความรู้ในด้านชุมชน แหล่งเรียนรู้ภูมิ ปัญญาท้องถิ่น สมรรถนะที่ 5 ความรู้ในการประกัน

คุณภาพการศึกษา สมรรถนะที่ 6 ความรู้ในด้านการ บริหารงบประมาณ สมรรถนะที่ 7 ความรู้ในด้านการ บริหารงานทั่วไป 2) สมรรถนะด้านทักษะ 5 สมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะที่ 8 การให้ คำปรึกษา สมรรถนะที่ 9 การกำกับติดตาม สมรรถนะ ที่ 10 การตรวจสอบสมรรถนะที่ 11 การประเมินผล สมรรถนะที่ 12 การประสานงาน 3) สมรรถนะด้าน คุณลักษณะ 2 สมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะที่ 13 การมีส่วนร่วม สมรรถนะที่ 14 การให้ความ ช่วยเหลือ ส่งเสริม

1.2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน มีดังนี้ 1) ด้านความรู้ มีวิธีการพัฒนา 8 วิธี ประกอบด้วย การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดู งานกับโรงเรียนปฏิบัติดี สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ศึกษาเอกสาร/สื่อที่เกี่ยวข้อง ศึกษาจากคู่มือ ปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสอนงาน 2) ด้านทักษะ มีวิธีการพัฒนา 7 วิธี ประกอบด้วย การ ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงานกับโรงเรียนที่ปฏิบัติดี สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาจากคู่มือ ปฏิบัติงาน การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ และ การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ 3) ด้าน คุณลักษณะมีวิธีการพัฒนา 6 วิธี ประกอบด้วย การ ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงานกับโรงเรียนปฏิบัติดี สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้กิจกรรม นันทนาการ การระดมสมอง และการให้คำปรึกษา แนะนำ

1.3 วัตถุประสงค์ของพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก มีดังนี้ 1) เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานขนาดเล็กได้แสดงพฤติกรรมในการใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะตามสมรรถนะได้สูงขึ้น หลังจาก ผ่านการพัฒนาในวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น 2) เพื่อให้คณะกรรมการฯ สามารถ แสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเสนอแนะเพื่อ การตัดสินใจในการบริหารร่วมกับสถานศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 3) เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้ตามมาตรฐาน การศึกษาและตอบสนองความต้องการของชุมชน

1.4 ผู้พัฒนาและบทบาทของผู้พัฒนา สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 1) **ผู้พัฒนาระดับเขตพื้นที่** หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มีบทบาทในการพัฒนาดังนี้ 1.1) ส่งเสริม สนับสนุนโดยการจัดวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนา 1.2) ส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนา 1.3) ส่งเสริม ยกย่อง ชมเชย เชิดชูเกียรติในทุกโอกาสที่มี 2) **ผู้พัฒนาระดับสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา มีบทบาทในการพัฒนาดังนี้ 1) สำรองปัญหาให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านเพื่อนำผลไปวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา 2) จัดหาวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาที่สอดคล้องกับเรื่องที่จะพัฒนาและตามความจำเป็นของปัญหา 3) จัดหาหลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับเรื่องที่พัฒนา 4) ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก ในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาให้ดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนด 5) สนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอ 6) เป็นผู้พัฒนาให้คณะกรรมการสถานศึกษาด้วยตนเองถ้าหากมีความรู้ และทักษะที่สามารถพัฒนาผู้อื่นได้

1.5 **กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ขนาดเล็ก มี 5 ขั้นตอน **ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ 1) สำรองและรวบรวมปัญหา อาจจะใช้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ หรือรวบรวมปัญหาจากการรายงานประเมินตนเอง ผลการประเมินจากเขตพื้นที่ ผลการประเมินจากบุคคลภายนอก 2) สรุปประเด็นปัญหา 3) กำหนดแนวทางในการแก้ไข 4) นำปัญหาและแนวทางในการแก้ไขมาวิเคราะห์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาได้ตรงกับปัญหาและความต้องการ **ขั้นตอนที่ 2** การจัดทำแผนพัฒนา โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) จัดทำแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว 2) จัดทำโครงการพัฒนาที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการโดยจัดเรียงลำดับความสำคัญ จัดเตรียมงบประมาณ รายละเอียดของโครงการและกิจกรรมตามลำดับ **ขั้นตอนที่ 3** การกำหนดและการออกแบบหลักสูตรการ มีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) ออกแบบหลักสูตรบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ 3) ตรวจสอบความเป็นไปได้ของ

หลักสูตร 4) จัดทำหลักสูตร 5) กำหนดระบบการวัดและติดตามผล **ขั้นตอนที่ 4** ดำเนินการตามแผน มีขั้นตอน ดังนี้ 1) **ขั้นเตรียมการ** ประกอบด้วย การจัดเตรียมสถานที่ ประสานงานกับวิทยากร ผู้เข้ารับการพัฒนา จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) **ขั้นดำเนินการ** ในขั้นนี้ผู้พัฒนาจะต้อง 2.1) ตรวจสอบความพร้อมของสถานที่อุปกรณ์ และเอกสารประกอบ 2.2) ดำเนินการกล่าวต้อนรับผู้เข้ารับการพัฒนาและแนะนำวิทยากร 2.3) ดูแลความเรียบร้อยและอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาที่ฝึกอบรม 2.4) ดูแลวิทยากรในเรื่องอาหารว่าง อาหารกลางวัน 2.5) กำกับ ตรวจสอบการบรรยายของวิทยากรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการอบรมหรือไม่ **ขั้นตอนที่ 5** การประเมินและติดตามผล มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้ 1) กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการพัฒนา 2) กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลสำเร็จควรจะเป็นตัวเลข 3) กำหนดรูปแบบและวิธีการในการประเมินและติดตามผลควรคำนึงถึงรายละเอียดให้ชัดเจนในเรื่อง รูปแบบหรือวิธีการประเมิน เช่น สำรองโดยใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การทดสอบโดยวิธีการปฏิบัติ เป็นต้น และเวลา เช่น การทดสอบก่อน และหลังการพัฒนา อาจจะเป็น 3 เดือน 6 เดือน 4) ดำเนินการประเมินให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ 5) สรุปผลการพัฒนาเป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการประเมินในรูปแบบต่างๆ มาสรุปและวิเคราะห์ จัดทำรายงาน เสนอความคิดเห็น เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบถึงการพัฒนาในแต่ละวิธีบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

2. **ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก** รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มี 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีดังนี้**  
1) สมรรถนะด้านความรู้ประกอบด้วย สมรรถนะที่ 1 ความรู้ในด้านการบริหารจัดการศึกษา สมรรถนะที่ 2 ความรู้ในด้านการบริหารวิชาการ 2) สมรรถนะด้านทักษะ มี 3 สมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะที่ 3 การให้คำปรึกษา สมรรถนะที่ 4 การกำกับติดตาม

ตรวจสอบและประเมินผล สมรรถนะที่ 5 การประสานงาน 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะ มี 3 สมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะที่ 6 การมีส่วนร่วม สมรรถนะที่ 7 การให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน สมรรถนะที่ 8 การมีอุดมการณ์ ทุ่มเท เสียสละ

**ส่วนที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะมีส่วนประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 หลักการพัฒนา** ประกอบด้วย 1) คำนึงถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 2) คำนึงถึงความพร้อมพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของ คณะกรรมการ 3) พัฒนาแบบองค์รวมโดยยึดการเรียนรู้ จากการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนา **ด้านที่ 2 วัตถุประสงค์** ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ด้านผลผลิต (Output) 1) เพื่อให้ คณะกรรมการฯ มีความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการ การศึกษาและการบริหารวิชาการในสถานศึกษา 2) เพื่อให้ คณะกรรมการฯ มีทักษะในการให้คำปรึกษา การกำกับ ติดตาม การตรวจสอบและการประเมินผล 3) เพื่อให้ คณะกรรมการฯ เกิดคุณลักษณะในด้านมีส่วนร่วม การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และมีอุดมการณ์ ทุ่มเท เสียสละ วัตถุประสงค์ด้านผลลัพธ์ (Outcome) 1) เพื่อให้คณะกรรมการฯ ได้แสดงพฤติกรรมในการใช้ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะตามสมรรถนะได้ดีขึ้น หลังจากผ่านการพัฒนาในวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้อง กับความต้องการจำเป็น 2) เพื่อให้คณะกรรมการฯ สามารถแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เสนอแนะเพื่อการตัดสินใจในการทำงานร่วมกับ สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ **ด้านที่ 3 วิธีการพัฒนา** ประกอบด้วย การฝึกอบรม การประชุมเชิง ปฏิบัติการ ศึกษาดูงานกับโรงเรียนที่ปฏิบัติดี การสร้าง เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาเอกสาร/สื่อที่เกี่ยวข้อง ศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วย ตนเอง การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยงการให้คำปรึกษา แนะนำ การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ใช้ กิจกรรมนันทนาการ และการระดมสมอง **ด้านที่ 4 ผู้พัฒนาและบทบาทของผู้พัฒนา** สมรรถนะการ ปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้พัฒนาระดับเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มีบทบาทในการพัฒนาดังนี้ 1) ส่งเสริม

สนับสนุนโดยการจัดวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ ในการพัฒนา 2) ส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนา 3) ส่งเสริม ยกย่อง ชมเชย เชิดชูเกียรติในทุก โอกาสที่มี ผู้พัฒนาระดับสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนา สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา มีบทบาทในการพัฒนาดังนี้ 1) สำรวจปัญหาให้ ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านเพื่อนำผลไปวิเคราะห์หาความ จำเป็นในการพัฒนา 2) จัดหาวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ/ ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาที่สอดคล้องกับเรื่องที่จะพัฒนา และตามความจำเป็นของปัญหา 3) จัดหาหลักสูตรการ พัฒนาที่สอดคล้องกับเรื่องที่พัฒนา 4) ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก ในทุกขั้นตอนของ กระบวนการพัฒนาให้ดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนด 5) สนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอ 6) เป็นผู้พัฒนาให้ คณะกรรมการสถานศึกษาด้วยตนเองถ้าหากมีความรู้ และทักษะที่สามารถพัฒนาผู้อื่นได้ ผู้พัฒนาที่อยู่ใน สถานศึกษาที่ปฏิบัติดี (Best Practice) หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีผลงาน ดีเด่น เป็นแบบอย่างได้และได้รับการยกย่องเกี่ยวกับการ บริหารโดยองค์คณะบุคคล มีบทบาทในการพัฒนาดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาที่ต้องการ พัฒนาได้เข้าไปศึกษาดูงานที่สถานศึกษา 2) เผยแพร่ ผลงานและวิธีการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในช่องทาง การสื่อสาร ทางอินเทอร์เน็ต 3) ให้ความช่วยเหลือเมื่อมี คณะกรรมการสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาอื่นที่ ต้องการพัฒนา **ด้านที่ 5 กระบวนการพัฒนา** สมรรถนะการปฏิบัติของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มี 5 ขั้นตอนดังนี้ **ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยมี ขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ 1) สำรวจและรวบรวมปัญหา อาจจะให้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ หรือรวบรวมปัญหาจากการรายงานประเมินตนเอง ผล การประเมินจากเขตพื้นที่ ผลการประเมินจาก บุคคลภายนอก 2) สรุปประเด็นปัญหา 3) กำหนด แนวทางในการแก้ไข 4) นำปัญหาและแนวทางในการ แก้ไขมาวิเคราะห์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนา คณะกรรมการสถานศึกษาได้ตรงกับปัญหาและความ ต้องการ **ขั้นตอนที่ 2** การจัดทำแผนพัฒนา มีขั้นตอน ดังนี้ 1) จัดทำแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว 2)

จัดทำโครงการพัฒนาที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการโดยจัดเรียงลำดับความสำคัญ จัดเตรียมงบประมาณ รายละเอียดของโครงการและกิจกรรมตามลำดับ **ขั้นตอนที่ 3** การกำหนดและการออกแบบวิธีการพัฒนา มีดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) ออกแบบวิธีการพัฒนามบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ 3) ตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิธีการ 4) ดำเนินการตามกระบวนการของวิธีการที่เหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา 5) กำหนดระบบการวัดและติดตามผล

**ขั้นตอนที่ 4** ดำเนินการตามแผน มีขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นตอนเตรียมการ ประกอบด้วย การจัดเตรียมสถานที่ประสานงานกับวิทยากร ผู้เข้ารับการพัฒนา จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) ขั้นตอนดำเนินการ ในขั้นนี้ผู้พัฒนาจะต้อง 1.1) ตรวจสอบความพร้อมของสถานที่ อุปกรณ์ และเอกสารประกอบ 1.2) ดำเนินการกล่าวต้อนรับผู้เข้ารับการพัฒนาและแนะนำวิทยากร 1.3) ดูแลความเรียบร้อยและอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาที่พัฒนา 1.4) ดูแลวิทยากรในเรื่องอาหารว่าง อาหารกลางวัน 1.5) กำกับ ตรวจสอบการบรรยายของวิทยากรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการพัฒนาหรือไม่

**ขั้นตอนที่ 5** การประเมินและติดตามผล มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้ 1) กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการพัฒนา 2) กำหนดรูปแบบและวิธีการในการประเมินและติดตามผลควรคำนึงถึงรายละเอียดให้ชัดเจนในเรื่อง 3) รูปแบบหรือวิธีการประเมิน เช่น สัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การทดสอบโดยวิธีการปฏิบัติ เป็นต้น 4) เวลา เช่น การทดสอบก่อน และหลังการพัฒนา อาจจะเป็น 3 เดือน 6 เดือน 5) ดำเนินการประเมินให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ 6) สรุปผลการพัฒนาเป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการประเมินในรูปแบบต่างๆ มาสรุปและวิเคราะห์ จัดทำรายงาน เสนอความคิดเห็นเพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบถึงการพัฒนาในแต่ละหลักสูตรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

**3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก**

ผู้เข้าร่วมประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีความคิดเห็นในประเด็นความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง ทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

### อภิปรายผลการวิจัย

#### 1. ผลการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

1.1 ผลจากการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานใช้วิธีการวิเคราะห์หัตถบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายโดยนำกระบวนการวิเคราะห์ที่สำนักงานข้าราชการพลเรือนสร้างขึ้นมาประยุกต์ใช้ ได้สมรรถนะการปฏิบัติงาน 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย **สมรรถนะด้านความรู้ 7 สมรรถนะ** ประกอบด้วย สมรรถนะที่ 1 ความรู้ในกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ แนวปฏิบัติ สมรรถนะที่ 2 ความรู้ในด้านการวางแผน สมรรถนะที่ 3 ความรู้ในด้านหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษา สมรรถนะที่ 4 ความรู้ในด้านชุมชน แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น สมรรถนะที่ 5 ความรู้ในด้านการประกันคุณภาพการศึกษา สมรรถนะที่ 6 ความรู้ในด้านการบริหารงบประมาณ และสมรรถนะที่ 7 ความรู้ในด้านการบริหารงานทั่วไป

**สมรรถนะด้านทักษะ 5 สมรรถนะ** ประกอบด้วย สมรรถนะที่ 8 การให้คำปรึกษา สมรรถนะที่ 9 การกำกับติดตาม สมรรถนะที่ 10 การตรวจสอบ สมรรถนะที่ 11 การประเมินผล และสมรรถนะที่ 12 การประสานงาน **สมรรถนะด้านคุณลักษณะ 2 สมรรถนะ** ประกอบด้วย สมรรถนะที่ 13 การมีส่วนร่วม และสมรรถนะที่ 14 การให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุน

จากผลการศึกษาในขั้นที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาจากแนวความคิดของกลุ่ม American Approach โดย David C. Mc Clelland, Scott B.Parry Schoonover Associates มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ แล้วนำกระบวนการกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล

เรียนมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ซึ่งมีกระบวนการในการกำหนดสมรรถนะ 5 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการวางแผน โดยการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการวิเคราะห์บทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมาย 2) กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลมาจาก 3 ส่วนคือ การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์บทบาทอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในโรงเรียนปฏิบัติ 3) กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยใช้วิธีวิเคราะห์และสรุปข้อมูล สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์วิเคราะห์หาค่าร้อยละและวิเคราะห์เนื้อหา 4) กระบวนการสังเคราะห์ข้อมูล เลือกตัวที่พบว่าเกิดขึ้นจากกระบวนการที่ 1 - 3 และ 5) ได้สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านความรู้ ทักษะ และด้านคุณลักษณะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับ Competency ของ David C. McClelland, Scott B.Parry, Schoonover Associates (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมิตร์โรชิต, 2004, p. 45) ที่กล่าวว่า Competency เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับผลของการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยการผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา นอกจากนี้ยังพบว่าความรู้ ทักษะ แรงจูงใจหรือทัศนคติ ไม่ใช่ Competency แต่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจหรือทัศนคติ สามารถนำมาบูรณาการเป็นสมรรถนะของบุคคล ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้จึงจะถือว่าเป็น Competency และยังคงสอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานศาลปกครอง (อ้างอิงใน จรัมพร ประถมบุรณ์, 2548) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า Competency จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้รู้ เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ "ทำ" เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการ

เรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งานและพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ "เป็น" เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กรและความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปจิตใจต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะแต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่ต้องการ ดังที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (<http://competency.rmutp.ac.th/,2553>) พบว่าสมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการคือ 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้มักจะได้จากการศึกษา อบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ 2) ทักษะ (Skills) หมายถึงทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะมักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆ อย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) หมายถึงคุณลักษณะ ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานและทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า กระบวนการที่ช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดพฤติกรรมในการใช้ความรู้ ใช้ทักษะและคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันจะส่งผลให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง และสามารถสนองต่อความต้องการของชุมชน ประกอบด้วย ด้านความรู้ มีวิธีการพัฒนา 8 วิธี คือ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงานกับโรงเรียนปฏิบัติดี สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาเอกสาร/สื่อที่เกี่ยวข้อง ศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน

การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงาน ด้านทักษะมีวิธีการพัฒนา 7 วิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติ การ ศึกษาดูงานกับโรงเรียนที่ปฏิบัติดี สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ด้านคุณลักษณะมีวิธีการพัฒนา 6 วิธี คือ การประชุม เชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงานกับโรงเรียนปฏิบัติดี สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้กิจกรรมนันทนาการ การระดมสมอง และการให้คำปรึกษาแนะนำ

ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ทำการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ด้วยวิธีการศึกษาหลายขั้นตอน เริ่มด้วยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์จากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารโดยองค์บุคคล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการสัมภาษณ์ และศึกษาจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงและอยู่ในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยวิธีการสัมภาษณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ จนได้วิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่สมบูรณ์และหลากหลายวิธี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ รุ่ง แก้วแดง (2546, หน้า 46-49) ที่ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ควรใช้มี 6 วิธีการ คือ วิธีการอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำคู่มือ การติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร และการยกย่องให้รางวัล ธีระ รุญเจริญ (2547, หน้า 152 - 155) ได้เสนอวิธีการพัฒนาสมรรถนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ 7 วิธี คือ การจัดหาเอกสารที่เกี่ยวข้องให้อ่าน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยายของวิทยากร การนำเสนอสาระบางประการขณะประชุม การศึกษานอกสถานที่ การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา อุทัย บุญประเสริฐ (2547, หน้า 85 - 100) ได้สรุปความคิดเห็นจากการระดมความคิดของคณะกรรมการสถานศึกษาจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยว่าวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา

คณะกรรมการสถานศึกษามี 10 วิธีการ คือ การจัดทำโครงการ การจัดทำหลักสูตร การฝึกอบรม การจัดทำชุดความรู้ การสร้างเครือข่าย การยกย่อง การให้ข้อมูล การจัดทำเอกสาร การสร้างความตระหนัก และการเผยแพร่ให้ความรู้ทางสื่อต่างๆ พิษณุ ตูลสุข (2548, หน้า 185) กล่าวว่า การพัฒนาความสามารถของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและบทบาทหน้าที่ควรจัดให้มี 2 วิธีการ คือ การประชุมสัมมนา และการจัดทำคู่มือ สมาน อัสวภูมิ (2549, หน้า 191 - 192) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบรุ่นที่ 1 ไว้ว่า ควรใช้แนวทางและวิธีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา โดยการจัดประชุมสัมมนา จัดการฝึกอบรม จัดกลุ่มเสวนา ส่งกรรมการเข้าร่วมประชุม อบรมหรือกิจกรรมทางวิชาการ การศึกษาดูงานโรงเรียนเครือข่ายและโรงเรียนแบบอย่าง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาเอกสาร และสื่อที่เกี่ยวข้อง การสอดแทรกเนื้อหาสาระที่ควรทราบในวาระการประชุมการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน การร่วมเรียนรู้โดยการร่วมวิจัยปฏิบัติกับทางโรงเรียนผู้บริหาร และครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คณะกรรมการสถานศึกษา นอกจากนี้ วิทยา จันทรศิริ (2551, บทคัดย่อ) ได้เสนอวิธีการพัฒนาสมรรถนะมี 9 เทคนิควิธีคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ส่วนสำคัญ รัศมีธรรมโชติ (2548) กล่าวว่า การพัฒนา Competency มี 3 วิธี คือ วิธีการเรียนรู้ วิธีการฝึกอบรม และวิธีการเรียนรู้และฝึกอบรม เป็นต้น จะเห็นได้ว่า การได้มาซึ่งวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้มีการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และผ่านกระบวนการได้มาหลายขั้นตอนและเชื่อถือได้ จึงได้วิธีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กได้อย่างหลากหลายวิธี

## 2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วย 7 ส่วน คือ 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วยสมรรถนะที่ 1 ความรู้ในด้านการบริหารจัดการศึกษา สมรรถนะที่ 2 ความรู้ในด้านการบริหารวิชาการ สมรรถนะที่ 3 การให้คำปรึกษา สมรรถนะที่ 4 การกำกับติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล สมรรถนะที่ 5 การประสานงาน สมรรถนะที่ 6 การมีส่วนร่วม สมรรถนะที่ 7 การให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน และสมรรถนะที่ 8 มีอุดมการณ์ ทุ่่มเท เสียสละ 2) หลักการพัฒนาประกอบด้วย หลักการคำนึงถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การคำนึงถึงความพร้อมพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของคณะกรรมการ และหลักการพัฒนาแบบองค์รวมโดยยึดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนา 3) วัตถุประสงค์การพัฒนา ประกอบด้วย ด้านผลผลิต (Output) ด้านผลลัพธ์ (Outcome) 4) วิธีการพัฒนาสมรรถนะมี 13 วิธี คือ การฝึกอบรม การประชุม เจริญปฏิบัติ การศึกษาดูงานกับโรงเรียนที่ ปฏิบัติดี การสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาเอกสาร/สื่อที่เกี่ยวข้อง ศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำการฝึกงาน และทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ใช้กิจกรรมนันทนาการ การระดมสมอง 5) ผู้พัฒนาและบทบาทของผู้พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วย ผู้พัฒนาระดับเขตพื้นที่ ผู้พัฒนาระดับสถานศึกษา และผู้พัฒนาที่อยู่ในสถานศึกษาปฏิบัติดี 6) กระบวนการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดและการออกแบบวิธีการพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามแผน และขั้นตอนที่ 5 การประเมินและติดตามผล 7) เงื่อนไขความสำเร็จ ประกอบด้วย 1.1) ผู้พัฒนาต้องกำหนดวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องกับสมรรถนะที่

ต้องการพัฒนา 1.2) ผู้พัฒนาต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 1.3) ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่งและข้าราชการครูที่เป็นผู้แทนในคณะกรรมการต้องมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการพัฒนา 1.4) ระดับเขตพื้นที่การศึกษาต้องกำหนดเป็นนโยบายพร้อมทั้งให้การส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาและเป็นผู้พัฒนา

การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยโดยนำผลการวิจัยในขั้นที่ 1 ทั้ง 3 ส่วนมากร่างรูปแบบและเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Groups Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารโดยองค์คณะบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 คน ซึ่งมีคุณสมบัติครบคุณสมบัติ 3 ลักษณะ คือ กลุ่มนักวิชาการระดับอุดมศึกษา กลุ่มผู้บริหารการศึกษา และกลุ่มผู้บริหาร สถานศึกษา เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีโอกาสอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะระหว่างกัน เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมถึงข้อประเด็นต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อยืนยันผลการวิจัย จากคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มดังกล่าว เพราะผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญและเพียงพอที่จะสามารถวิพากษ์และตรวจสอบความเหมาะสมรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ได้อย่างลึกซึ้ง

จากการอภิปรายผลในประเด็นการสร้างรูปแบบและกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมของที่กล่าวมาในข้างต้น กล่าวได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผ่านกระบวนการสร้างที่น่าเชื่อถือได้ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์จริง

### 3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

จากผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่าความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริงอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่ารูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นได้ผ่านกระบวนการศึกษาอย่างมีคุณภาพ หลายขั้นตอนมีการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถครอบคลุมทุกกลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่เชื่อถือได้ และมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมเป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะกระบวนการพัฒนาที่มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติในสถานการณ์จริงที่มีความหลากหลายของกลุ่มคณะบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้ทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เป็นอย่างดี

#### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาที่นำรูปแบบไปใช้ควรวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่ตรงกับสภาพความต้องการ เนื่องจากการได้มาซึ่งการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา

เป็นการได้มาจากหลายส่วนจึงมีความแตกต่างทั้งในด้านอาชีพ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ และพื้นฐานทั่วไปสูง

1.2 ผู้พัฒนาควรเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม สอดคล้องกับสมรรถนะและคณะกรรมการสถานศึกษาในแต่ละส่วน และควรมีหลักสูตรพัฒนาที่มีลักษณะยืดหยุ่นตามความพร้อมด้านวิทยุและคุณวุฒิของคณะกรรมการสถานศึกษา

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรคัดเลือกสถานศึกษาที่มีความพร้อมและสมัครใจทดลองใช้รูปแบบและประเมินประสิทธิผลของรูปแบบเพื่อการปรับปรุง พัฒนาและขยายผลเผยแพร่ต่อไปในอนาคต

#### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาที่สอดคล้องในแต่ละสมรรถนะ

2.2 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินระดับสมรรถนะในด้านความรู้ ทักษะ และระดับของคุณลักษณะของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อนำผลการประเมินไปกำหนดค่าตอบแทน (ถ้าในอนาคตมีการกำหนดไว้ในกฎหมายหรือสถานศึกษาที่ต้องการสร้างแรงจูงใจ)

#### เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2547). *คู่มือปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2551). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2546). *ธรรมนูญสากลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผน.
- เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, มหาวิทยาลัย. (2553). *แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล*. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 มกราคม 2555, จาก <http://competency.rmutp.ac.th/>
- จรัมพร ประถมบุรณ. (2548). *การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมทางปกครอง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลปกครอง.

- ธีระ รุญเจริญ. (2547). สภาพปัจจุบันและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- พิษณุ ตูลสุข. (2548). การพัฒนารูปแบบและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, พิษณุโลก.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). โรงเรียนนิติบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- วิทยา จันทศิริ. (2551). การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สมาน อัสวภูมิ. (2549). การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่าย ของผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ รุ่นที่ 1. โครงการวิจัยภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- สุกัญญา รัตมิตร์มโชค. (2004). *Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้*. Productivity. ปีที่ 9 เล่มที่ 53 (พฤศจิกายน - ธันวาคม).
- สุกัญญา รัตมิตร์มโชค. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based Learning*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2547). รายงานการวิจัยเรื่อง บทบาทและการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทยที่คัดสรร. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานครภาพพิมพ์.