

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนาจากข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ จากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการทดสอบค่าที และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่คาดหวังและที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานที่เป็นจริง และประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน และหลังการพัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคลากร
4. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานภายหลังการพัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคลากร
5. เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ และสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ขอบเขตการวิจัย

2.1 ขอบเขตการวิจัยด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม มีความพร้อมรับผิดชอบ การตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ โดยมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการนั้นเป็นผลที่เกิดจากการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาตามแนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1973 อ้างอิงใน รัชนิวรรณ วิษย์ถนอม, 2548) ที่อธิบายไว้ว่า การที่คนจะทำงานแล้วมีผลงานดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะภายในเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรม และความสำเร็จในการทำงานของคน การพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงทำได้ไม่ถนัดนักจำเป็นต้องใช้เวลา แนวคิดนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาว์ปัญญา สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับผลปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (other characteristics) โดยเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งานเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการ และลักษณะงานที่กว้างและหลากหลาย สรุปได้ว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (motives) อุปนิสัย (traits) ภาพลักษณ์ภายใน (self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน กล่าวกันว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมคือ การเลือกคนที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนา และทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนมากกว่าการเน้นผลการปฏิบัติงานในเชิง

ปริมาณ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 4 ประเด็น ดังนี้

2.1.1 การศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาสมรรถนะใน 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะในงาน (functional competency) และศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรใน 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และผลการปฏิบัติงาน ศึกษาเนื้อหาตามมาตรฐานการศึกษาใน 4 ด้าน คือ มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน มาตรฐานด้านการบริหารและจัดการศึกษา มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

2.1.2 การพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแผนการพัฒนาบุคลากร โดยใช้กิจกรรมการจัดการเรียนรู้และฝึกอบรม (competency based learning and training)

2.1.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานกับประสิทธิผลขององค์กรใน 5 ด้านคือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

2.1.4 การค้นหาตัวพยากรณ์ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานเพื่อเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ และสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

2.2 ขอบเขตการวิจัยด้านประชากร

ประชากรที่จะศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนเบญจมราชานุสรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในช่วงชั้นที่ 3 ถึงช่วงชั้นที่ 4 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 146 คน

3 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

3.1 ตัวแปรต้นที่ใช้ในการศึกษา มี 2 ตัวแปร คือ

3.1.1 สมรรถนะหลัก

3.1.2 สมรรถนะในงาน

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานใน 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานกับประสิทธิผลขององค์กร คือ

3.2.1 ตัวแปรเกณฑ์ หมายถึง ประสิทธิผลขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ได้แก่

ก. ประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้
- 2) การปฏิรูปองค์กร
- 3) การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร
- 4) การจัดการความรู้
- 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ข. ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) มาตรฐานด้านผู้เรียน
- 2) มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอน
- 3) มาตรฐานด้านการบริหาร และจัดการศึกษา
- 4) มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

4. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วางแผนและออกแบบกระบวนการดำเนินการวิจัยตามรูปแบบและวิธีการวิจัย โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และการจัดการศึกษาในสถานศึกษาในลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2 นำเสนอโครงการวิจัย และขออนุญาตดำเนินการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4.3 ดำเนินการวิจัยตามกรอบแนวคิด รูปแบบ และขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาสมรรถนะองค์กร (organization competency) สมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะในงาน (functional competency) และจัดทำตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของสถานศึกษา จำนวน 28 คน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) กลยุทธ์ (strategy) สมรรถนะองค์กร และสมรรถนะหลักของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบการวิเคราะห์สมรรถนะหลักจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา และแบบสรุปสมรรถนะหลักของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา จำนวน 146 คน เพื่อวิเคราะห์หาสมรรถนะในงาน จากคำอธิบายพรรณนางาน (job description) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้แบบการวิเคราะห์สมรรถนะในงานจากการพรรณนางาน หน้าที่หลักของงาน และแบบสรุปสมรรถนะในงานของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มงานต่างๆของสถานศึกษาออกเป็น 14 กลุ่ม โดยจำแนกตามโครงสร้างการบริหารงาน ประเภทและภารกิจของงาน ดังนี้

- 1) กลุ่มผู้บริหารงาน
- 2) กลุ่มบริหารงานวิชาการ

- 3) กลุ่มบริหารงานทั่วไป
- 4) กลุ่มบริหารงานบุคคลและงบประมาณ
- 5) กลุ่มบริหารงานกิจการนักเรียน
- 6) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
- 7) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
- 8) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
- 9) กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
- 10) กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปศึกษา
- 11) กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
- 12) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
- 13) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
- 14) กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความถูกต้อง ลำดับความสำคัญ และคัดเลือกสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้องของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ และความถี่ของการจัดลำดับความสำคัญ ในแต่ละสมรรถนะของกลุ่มงานต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนนำไปใช้

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบการวิจัยและพัฒนา เพื่อการประเมินสมรรถนะ ประสิทธิภาพขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนการพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา และการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยคณะกรรมการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของ สถานศึกษา ซึ่งแต่ละสมรรถนะได้อธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะและตัวบ่งชี้ลักษณะ พฤติกรรมในแต่ละระดับทั้ง 4 ระดับไว้เพื่อประกอบการกำหนดระดับความคาดหวัง คือ ระดับ 1, 2, 3 และ 4 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสมรรถนะตามที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา จำนวน 146 คนโดยจำแนกการประเมินตามกลุ่มงานต่างๆที่มีสมรรถนะในงานที่แตกต่างกัน โดยใช้แบบประเมินสมรรถนะ เป็นการประเมินแบบรอบด้าน คือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเอง ซึ่งแต่ละสมรรถนะได้อธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะและตัวบ่งชี้ลักษณะพฤติกรรมในแต่ละระดับทั้ง 4 ระดับไว้เพื่อประกอบการประเมิน คือ ระดับ 1, 2, 3 และ 4 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์หาช่องว่างสมรรถนะ (competency gap) หรือความแตกต่างของผลการประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่คาดหวังและที่เป็นจริง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินแบบรอบด้านตามที่เป็นจริง โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงกับระดับความคาดหวัง

ขั้นตอนที่ 4 ประเมิน และวิเคราะห์หาประสิทธิผลขององค์กรในสถานศึกษาก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร ประชากรที่ใช้ในการประเมิน คือครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 146 คน โดยใช้แบบประเมินประสิทธิผลขององค์กรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 5 รวบรวมข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรโดยคณะ กรรมการประเมินภายนอกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 โดยใช้แบบประเมินมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งเป็นแบบประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาตามสภาพจริง

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 และจัดทำหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการจัดการเรียนรู้ และฝึกอบรม โดยคณะกรรมการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของสถานศึกษาได้ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดชื่อวิชา หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ของหลักสูตร และวิทยากร หลังจากนั้นดำเนินการติดต่อวิทยากรเพื่อประสานงานด้านเนื้อหา กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ และฝึกอบรม รวมทั้งกำหนดวัน เวลาในการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สมบูรณ์ และสอดคล้องกับเป้าหมายสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาตามแผน

ขั้นตอนที่ 7 นำหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 8 จัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา จำนวน 146 คน ตามหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการจัดการเรียนรู้และฝึกอบรมตามวัน เวลาที่กำหนดในแผนพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนที่ 9 ประเมิน และวิเคราะห์หาสมรรถนะตามที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา จำนวน 146 คน โดยจำแนกการประเมินตามกลุ่มงานต่างๆที่มีสมรรถนะในงานที่แตกต่างกัน โดยใช้แบบประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินแบบรอบด้าน คือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเองภายหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 10 ประเมิน และวิเคราะห์หาประสิทธิผลขององค์กรในสถานศึกษาภายหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร ประชากรที่ใช้ในการประเมิน คือครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 146 คน โดยใช้แบบประเมินประสิทธิผลขององค์กรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนที่ 11 รวบรวมข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาภายหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรโดยคณะ กรรมการประเมินภายนอกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 จำนวน 6 คน โดยใช้แบบประเมินมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งเป็นแบบประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาตามสภาพจริงเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 5

ขั้นตอนที่ 12 วิเคราะห์หาความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาภายหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 13 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับประสิทธิผลขององค์กรภายหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนที่ 14 วิเคราะห์หาตัวพยากรณ์ และสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

4.4 นำผลการศึกษามาสรุป และอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ และสมมุติฐานของการวิจัย

4.5 เรียบเรียงรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

5.1 แบบประเมินสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้นจากแบบประเมินสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) และของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะในงาน 3 สมรรถนะ โดยแต่ละสมรรถนะได้อธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ลักษณะพฤติกรรมในแต่ละระดับทั้ง 4 ระดับไว้เพื่อประกอบการประเมิน คือ ระดับ 1, 2, 3 และ 4 ตามลำดับ

5.2 แบบประเมินประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้นจากแบบประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Michael J. Marquardt (2005 อ้างในบัณฑิตวิจารย์, 2548) แบบประเมินนี้เป็นแบบประเมินคุณภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้านคือ 1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) ด้านการปฏิรูปองค์กร 3) ด้านการเอื้ออำนาจ 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีรายการประเมินด้านละ 10 ข้อ รวมทั้งสิ้น 50 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ

5.3 แบบประเมินมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) แบบประเมินนี้เป็นแบบประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาตามสภาพจริง โดยคณะกรรมการประเมินภายนอกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน คือ 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านมาตรฐานด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา และ 4) ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี

รายละเอียดตามมาตรฐานในแต่ละด้าน รวม 18 มาตรฐาน 84 ตัวบ่งชี้ มีลักษณะเป็นมาตราส่วน
ประมาณค่า 4 ระดับ

6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงดำเนินการ
วิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาในสถานศึกษา โดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนาจากข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิง
ปฏิบัติการ จากแบบวิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย
ต่างๆ และจากข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ ของ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

2.1 วิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และประสิทธิผลขององค์กร ก่อนและหลังการพัฒนาตาม
แผนพัฒนาบุคลากรจากแบบประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน และแบบประเมิน
ประสิทธิผลขององค์กรตามลำดับ โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2 วิเคราะห์หาช่องว่างสมรรถนะหรือความแตกต่างของผลการประเมิน สมรรถนะหลัก
และสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังและที่เป็นจริง โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย โดย
พิจารณาจากค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงที่ได้จากการประเมินแบบรอบด้าน โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์
ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงกับระดับความคาดหวังของอัครังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์
(2548) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ถึง 4.00 มีค่าเท่ากับระดับความคาดหวัง 4

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51 ถึง 3.50 มีค่าเท่ากับระดับความคาดหวัง 3

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51 ถึง 2.50 มีค่าเท่ากับระดับความคาดหวัง 2
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 0.51 ถึง 1.50 มีค่าเท่ากับระดับความคาดหวัง 1

2.3 วิเคราะห์หาความแตกต่างของผลการประเมินสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาก่อน และหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test dependent) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.4 วิเคราะห์หาความแตกต่างของผลการประเมินประสิทธิผลขององค์กรก่อน และหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test dependent) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

2.5 วิเคราะห์หาความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาก่อนและหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรจากแบบประเมินมาตรฐานการศึกษา โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

2.6 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กับประสิทธิผลขององค์กร ภายหลังจากพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.7 ค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดและสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

7. สรุปผลการวิจัย

7.1 ผลการศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและสมรรถนะในงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

7.1.1 สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)
- 2) การบริการที่ดี (service mind)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)
- 4) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (integrity)
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork and cooperation)

7.1.2 สมรรถนะในงาน (functional competency) ประกอบด้วยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 14 กลุ่ม ๆงานละ 4 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารงาน และกลุ่มบริหารงาน รวม 5 กลุ่มงาน ๆ ละ 5 สมรรถนะ) รวม 20 สมรรถนะ คือ

- 1) ภาวะผู้นำ (leadership)
- 2) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking)
- 3) มนุษยสัมพันธ์ (human relation)
- 4) การให้คำปรึกษา (consulting)
- 5) การให้ความร่วมมือ (cooperation)
- 6) การทำงานเป็นทีม (teamwork)
- 7) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement)
- 8) การแก้ปัญหา (problem solving)
- 9) การติดตามงาน (follow up)
- 10) การดำเนินการ (facilitation)
- 11) การตัดสินใจ (decision making)
- 12) การวางแผนงาน (planning)

- 13) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation)
- 14) ความรู้ในสายวิชาชีพ (technical knowledge)
- 15) การสื่อสารด้วยวาจา (oral communication)
- 16) ความถูกต้องแม่นยำ (accuracy)
- 17) ทักษะการนำเสนอ (presentation skills)
- 18) การสอนแนะ (coaching)
- 19) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning)
- 20) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity)

จากสมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือสมรรถนะในงานทั้ง 20 สมรรถนะใน 14 กลุ่มงานนี้มีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ คือ

1. การทำงานเป็นทีม (teamwork)
2. การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation)
3. ความรู้ในสายวิชาชีพ (technical knowledge)

7.2 ผลการศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่คาดหวังและที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

7.2.1 จากการวิเคราะห์ความแตกต่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมพบว่า

1) สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะของกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนมากมีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับความคาดหวังในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านความร่วมมือร่วมใจ และมีกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนน้อยที่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงเท่ากับระดับความคาดหวัง ส่วนสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี และด้านความกล้าหาญทางจริยธรรมของกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนมากมีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงเท่ากับระดับความคาดหวัง และมีกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนน้อยที่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงกว่าระดับความคาดหวัง

2) สมรรถนะในงานทั้ง 3 สมรรถนะของทุกกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนมากมีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับความคาดหวัง และมีกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนน้อยที่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงเท่ากับระดับความคาดหวัง

7.2.2 จากการวิเคราะห์ความแตกต่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนาการเรียนรู้ และฝึกอบรม พบว่า สมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะของทุกกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนมากมีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงเท่ากับระดับความคาดหวัง และมีกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนน้อยที่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงกว่าระดับความคาดหวัง ส่วนสมรรถนะในงานทั้ง 3 สมรรถนะของทุกกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 14 กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงเท่ากับระดับความคาดหวัง

7.3 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริง ประสิทธิภาพองค์กร และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนและหลังการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรม

7.3.1 จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อน และหลังการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรม พบว่า

1) สมรรถนะหลักตามที่เป็นจริงทั้ง 5 สมรรถนะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม และด้านความร่วมมือร่วมใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 14 กลุ่มงาน ภายหลังการพัฒนาการเรียนรู้ และฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2) สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงทั้ง 3 สมรรถนะในด้านการมุ่งเน้นที่ผู้เรียน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความรู้ในสายวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 14 กลุ่มงานภายหลังการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7.3.2 จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของประสิทธิภาพองค์กรก่อนและหลังการ

พัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมพบว่า ประสิทธิภาพองค์กรของสถานศึกษาที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ทั้ง 5 ด้านคือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการใช้อำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ภายหลังจากพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7.3.3 จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานก่อน และหลัง การพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมพบว่า ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหาร และจัดการศึกษา และด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายหลังจากพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้น

7.4. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงกับ ประสิทธิภาพขององค์กรภายหลังจากพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมพบว่า

7.4.1 สมรรถนะหลักตามที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทุกด้านและรายด้านคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม และด้านความร่วมมือร่วมใจรวมทุกด้าน และรายด้านไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กรภายหลังจากพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรม

7.4.2 สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทุกด้าน และรายด้าน คือ ด้านการมุ่งเน้นที่ผู้เรียน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความรู้ในสายวิชาชีพ รวมทุกด้านและรายด้านก็เช่นเดียวกันไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กรภายหลังจากพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

1. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาตามกรอบ และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ประการคือ หลักการบริหารทุนมนุษย์ หลักการกระจายอำนาจ หลักความรับผิดชอบร่วม หลักคุณธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) ที่ให้ความสำคัญกับการทำให้ทรัพยากรบุคคลสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับองค์กร และมีความพยายามที่จะวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (standard for success) 5 ด้าน คือ มิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

แนวทางดังกล่าวนี้เป็นไปตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผลเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม มีความพร้อมรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ โดยมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการนั้นเป็นผลที่เกิดจากการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ ดังนั้น หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางและผลการวิจัยนี้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาโดยอาศัยกรอบแนวคิด และกระบวนการวิจัยเชิงพัฒนา (R&D) ตามรูปแบบนี้ได้ ก็จะสามารถเชื่อมโยงไปสู่การสร้างผลงานให้กับสถานศึกษา และผลงานทางวิชาการของตนเองได้เป็นอย่างดี

2. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาโดยนำแนวทางการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลแนวใหม่เชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาที่นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ผู้วิจัยเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงานซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ยังไม่เพียงพอจะต้องเน้นเกี่ยวกับค่านิยม ทักษะจิต และบุคลิกภาพเพิ่มขึ้นด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปในลักษณะที่สถานศึกษาต้องการ ในด้านการพัฒนา ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีพฤติกรรมการทำงานอย่างที่สถานศึกษาต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมเน้นเพียงผลงานที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมการทำงานแทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในสถานศึกษาที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น สมรรถนะจึงเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่สถานศึกษาต้องการจากครูและบุคลากรทางการศึกษาเพราะเชื่อว่าหากมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่สถานศึกษากำหนดแล้วจะส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้

แนวทางดังกล่าวนี้ หากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำผลการวิจัยมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดนโยบายการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เชิงกลยุทธ์ด้วยการพัฒนาบนพื้นฐานของระบบสมรรถนะ (competency based development) ในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทาง ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาการจัดการศึกษาและระบบบริหารงานบุคคลแนวใหม่เชิงกลยุทธ์ทั้งในด้านการคัดเลือก พัฒนา และบริหารผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพได้จะส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการตามที่กล่าวได้

3. จากผลการศึกษาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ สมรรถนะในงาน 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะในงานทั้ง 20 สมรรถนะใน 14 กลุ่มงานนั้น มีสมรรถนะในงานร่วมกันของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญแรกที่สถานศึกษาจะต้องเริ่มจัดทำในการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร คือการกำหนดรูปแบบสมรรถนะหรือการสร้างตัวแบบสมรรถนะให้สอดคล้องกับพันธกิจ (mission) หรือแผนกลยุทธ์ (strategic plan) ของสถานศึกษา

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ หากนำไปใช้ในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา การกำหนดและจัดทำสมรรถนะหลักจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับสถานศึกษาได้ว่า วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้จะมีโอกาสสำเร็จมากยิ่งขึ้นเพราะสมรรถนะหลักจะกำหนดกรอบแนวทางของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลต่อพฤติกรรมของทุกคนในสถานศึกษาได้มากยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญในการนำสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเห็นความสำคัญ เห็นประโยชน์และเห็นชอบในการให้นำสมรรถนะมาใช้ในสถานศึกษา และต้องสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เพราะหลักการของการนำตัวแบบสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษาที่แท้จริงก็เพื่อปรับพฤติกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลงานที่ดีขึ้น และจะส่งผลให้สถานศึกษาโดยรวมมีผลงานที่ดีด้วย

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดเกณฑ์ในการเลือกสถานศึกษาที่ใช้เป็นกรณีศึกษาซึ่งเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4 จึงไม่สามารถอ้างอิงไปถึงสถานศึกษาระดับอื่น ๆ และที่มีเกณฑ์ที่แตกต่างกับการวิจัยนี้ ทำให้ผลการวิจัยที่จะนำไปสู่การปฏิบัติก็จะจำกัดขอบเขตเฉพาะสถานศึกษาที่มีเกณฑ์เช่นเดียวกับที่ทำวิจัยนี้เท่านั้น

จากแนวทางการดำเนินการวิจัยนี้ จึงควรศึกษาวิจัยในสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและมีเกณฑ์ในการเลือกสถานศึกษาที่แตกต่างจากการวิจัยนี้ ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

2. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้และฝึกอบรม (competency based learning and training) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญหนึ่งในการส่งเสริม

สนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะตามที่เป็นจริงที่ยังมีช่องว่างสมรรถนะ (competency gap) แตกต่างจากสมรรถนะตามที่คาดหวัง ซึ่งผลการประเมินสมรรถนะตามที่เป็นจริงของทุกกลุ่มงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภายหลังจากพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้น เท่ากับและสูงกว่าระดับที่คาดหวัง และผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน ประสิทธิภาพขององค์กรก่อนและหลังการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้งผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมก็มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้นด้วย

จากผลการวิจัยดังกล่าว หากสถานศึกษาใดที่นำแนวทางการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เชิงกลยุทธ์ด้วยการพัฒนาบนพื้นฐานของระบบสมรรถนะจึงควรนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้และฝึกอบรมไปใช้จะส่งผลให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตามทิศทางและเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดได้ ทั้งนี้เพราะการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรมกับการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้ ซึ่งทั้งสองเรื่องนี้ต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลเหมือนกันแต่ต่างกันที่การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรมมุ่งการพัฒนาบุคคลในระยะสั้น ส่วนการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้เน้นการพัฒนาบุคคลในระยะยาว ซึ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้คือ ต้องการให้บุคคลรู้จักเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองหรือเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ในที่สุด กล่าวคือ บุคคลจะเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลาจนก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานหรือเกิดผลงานตามที่สถานศึกษาคาดหวัง หากผู้บริหารสถานศึกษานำหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาโดยนำแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้ และการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรมมาผสมผสาน และสร้างหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้และฝึกอบรมได้อย่างกลมกลืนกันก็จะส่งผลต่อการพัฒนาในทุก ๆ ด้านตามที่สถานศึกษามุ่งหวังได้

3. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามกรอบความคิดในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยทางการบริหารหนึ่งเท่านั้นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงของครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทุกด้าน และรายด้านไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายหลังจากพัฒนาตามแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะยังมีปัจจัยทางการบริหารด้านอื่น ๆ อีกหลายด้านที่ไม่ได้นำมาศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น นักวิชาการได้เน้นย้ำให้พัฒนาปัจจัยทางการบริหารทั้งระบบทุกด้าน ไม่แยกส่วนการพัฒนา

จากผลการวิจัยนี้ จึงควรศึกษาวิจัยการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารด้านอื่น ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วย ซึ่งอาจส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างชัดเจนขึ้น