

**รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา
A CORE COMPETENCY DEVELOPMENT MODEL
FOR SECTION DIRECTORS IN THE OFFICE OF NAKHON
RATCHASIMA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA**

อำไพ แดนขุนทด*

ดร.เศาวนิต เคาณานนท์**

ดร.นฤมล ศักดิ์ปริญญากานต์**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา และเพื่อนำเสนอรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เป็นการวิจัยเชิงบรรยายและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณผสมผสานกัน ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 196 คน ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม ส่วนที่ 2 การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม โดยใช้แบบประเมิน ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 โดยใช้คู่มือการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่มเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้วิจัย จำนวน 7 คน ทำการพัฒนาโดยศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการพัฒนาผ่านแบบออนไลน์ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (E-Learning)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีการเรียนรู้แบบออนไลน์มากที่สุด 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา มีองค์ประกอบ ได้แก่ แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ของรูปแบบกระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม และเงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบไปใช้ และมีกระบวนการพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การประเมินก่อนการพัฒนา การพัฒนา การประเมินหลังการพัฒนา และการพัฒนาซ้ำ 3) การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงาน

* ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา



เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาพบว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดและจากการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 พบว่า คะแนนจากการทดสอบหลังการพัฒนาสูงกว่าคะแนนการทดสอบก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : รูปแบบการพัฒนา, สมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม

ABSTRACT

This research was aimed to study the core competencies of group directors, to create a model for the development of the core competencies of group directors and to present the model for the development of the core competencies of group directors under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office. This descriptive research was carried out using both qualitative and quantitative data collection methods. Four procedures for conducting the research were: 1) studying the core competencies of group directors by using a questionnaire with 196 samples; 2) studying the methods for the development of the core competencies of group directors by interviewing 7 scholars; 3) creating the model for the development of the core competencies of group directors which consisted of 2 parts: drafting the model for the development of the core competencies of group directors and assessing the appropriateness and the possibility of the model by having 28 scholars at the group director level and 8 scholars at the expert level to do the assessment form and 4) studying the development of the core competencies of group directors by using a manual for the development of the core competencies of group directors as a tool for developing 7 samples. The sample groups were provided with self-study sessions and online developmental activities via e-learning.

Research findings showed that 1) In general, the core competencies of group directors were at a higher level. The methods for the development of the core competencies of group directors derived from the interview with the scholars were as follow methods for developing aspect were online learning, 2) The components of the creation of the model for the development of the core competencies of group directors were 1) concepts and principles, 2) objectives of the model, 3) procedures for the development of the core competencies of group directors and 4) conditions for the model implementation. The 5 developmental procedures were preparation, assessment prior to the development, the development, the assessment after the development and the re-development. 3) Relating the presentation of the model for the development of the core competencies of group directors, the assessment that the appropriateness of the model created was in the highest level, and so was its possibility. Relating the study of the development of the core competencies of group directors under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 5, the post-test scores after the development were higher than the pre-test scores with the statistical significance at the .05 level.

Keywords : The Development Model, Core Competency for Section Directors.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการจากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาเป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รู้รอบ รู้ลึก และเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งข้าราชการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ประชาชนและสัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้ข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานด้วยเหตุผลดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงได้ดำเนินการปรับปรุงยุทธศาสตร์พัฒนาข้าราชการพลเรือนด้านการพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ มีเป้าหมายให้ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานและกำหนดประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะทางการบริหาร และ 3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

สมรรถนะ (Competency) ของบุคคลเป็นบุคลิก ลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ สมรรถนะบุคคลมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self-concept) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ สมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ที่ดีของงานตามที่องค์กรต้องการ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การ จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร (Hay Group, 2004) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะต่อการทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ที่มีคุณภาพสูง ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้น และความสำเร็จขององค์การบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงสุด ต่อผู้บริหารสมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงาน ทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง จุดแข็ง จุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน และต่อพนักงาน สมรรถนะให้ความชัดเจนในสิ่งที่บุคคลหวัง สิ่งซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานและทักษะที่ต้องพัฒนา ช่วยให้เห็นทางเดินอาชีพและทำให้แน่ใจว่าตนเหมาะสมกับงานและทำให้เข้าใจความแตกต่างของงานกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อไปทำหน้าที่ในงานใหม่ อีกทั้งช่วยสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การ เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนทุกคนมีสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอม ค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) 2) บริการที่ดี (Service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตได้นำสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนดังกล่าวมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการบุคลากรทางการศึกษา



ทุกตำแหน่งตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด หนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552) ซึ่งในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เชื่อว่าการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล จะช่วยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547) เพื่อตอบสนองภารกิจสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา ในการวิเคราะห์แผนและนโยบายของหน่วยเหนือและของสถานศึกษา และมีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบายจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ มีความคล่องตัวที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการกลุ่มเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การและบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ที่ต้องนำนโยบายต่างๆ มาสู่การปฏิบัติจริงโดยการถ่ายทอดนโยบายและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการทำงานและติดตามประเมินผลการทำงานจากผู้ปฏิบัติในกลุ่มงานซึ่งผู้อำนวยการกลุ่มมีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรให้มีคุณภาพและมีประสิทธิผล ผู้อำนวยการกลุ่ม จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา สร้างรูปแบบและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา โดยผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป็น

นโยบายเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1-7 ในปี พ.ศ.2554 มีทั้งสิ้นจำนวน 412 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา จำนวน 59 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 48 คน และเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา จำนวน 305 คน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 196 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา จำนวน 28 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 21 คน และเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา จำนวน 147 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan (1970) วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มตามลำดับชั้น (Stratified random sampling)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสำนักงานระบบบริหารในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีชื่อเสียงทางด้านการพัฒนาบุคลากร ทำการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม ได้กำหนดขั้นตอนเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม มีวิธีดำเนินการโดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลักที่ต้องพัฒนาของผู้อำนวยการกลุ่ม ซึ่งได้จากการใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างเป็นข้อมูลในการกำหนดสาระการพัฒนาสมรรถนะหลัก จึงได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม ที่ต้องพัฒนาในด้านการเตรียมตัว ประเมินตนเองก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลัก และประเมินผลหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยการจัดทำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ส่วนที่ 2 การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 28 คน ผู้ทรงคุณวุฒิระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา จำนวน 7 คน

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา การเก็บข้อมูลโดยการจัดส่งแบบสอบถามให้ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม และบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค.(2) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม

ศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 ผลการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา พบว่าสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา โดยภาพรวมมีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X}$ = 3.90) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ($\bar{X}$ = 3.86) และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X}$ = 3.65) และด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านบริการที่ดี ($\bar{X}$ = 3.49) และด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 3.48) ตามลำดับ

ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้เนื้อหาในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการทำงานเป็นทีม มีเนื้อหาการพัฒนา คือ การทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงาน และการพัฒนาทีมงาน ซึ่งมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การเรียนรู้แบบออนไลน์ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และการให้คำปรึกษาแนะนำ 2) ด้านบริการที่ดี มีเนื้อหาการพัฒนา คือ การบริการที่เป็นเลิศ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเรียนรู้แบบออนไลน์ 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีเนื้อหาการพัฒนา คือ ความรู้เกี่ยวกับอินเทอร์เน็ต การคิดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการการเรียนรู้แบบออนไลน์ และการให้คำปรึกษาแนะนำ

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ส่วน มีผลการวิจัย ดังนี้



1. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา มีองค์ประกอบได้แก่ 1) แนวคิดและหลักการ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการ พัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม และ 4) เชื้อไขสำหรับการนำรูปแบบไปใช้ และมีกระบวนการพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การประเมินก่อนการพัฒนา การพัฒนา การประเมินหลังการพัฒนา และการพัฒนาซ้ำ

2. ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 28 คน โดยใช้แบบประเมิน ผลการประเมินรูปแบบพบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 3 การพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา) มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$) ความเป็นไปได้ระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบจากขั้นที่ 1-4 มีความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$) ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$)

3. ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน เป็นนักวิชาการ 2 คน ผู้บริหารการศึกษา 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน และผู้อำนวยการกลุ่ม 1 คนโดยใช้แบบประเมิน ผลการประเมินรูปแบบพบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

($\bar{X} = 4.56$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 3 การพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา) มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) ความเป็นไปได้ระดับมาก ($\bar{X} = 4.62$) การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบจากขั้นที่ 1-4 มีความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$)

ผลการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ที่พัฒนาเรียบร้อยแล้วมาพัฒนาสมรรถนะหลักผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 จำนวน 7 คน ผลการทดสอบก่อนการพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 17.14$) หลังการพัฒนา ($\bar{X} = 27.71$) ด้านบริการที่ดี ผลการทดสอบความรู้ก่อนการพัฒนา ($\bar{X} = 18.00$) หลังการพัฒนา ($\bar{X} = 27.14$) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ผลการทดสอบก่อนการพัฒนา ($\bar{X} = 18.00$) หลังการพัฒนา ($\bar{X} = 27.86$) ผลการเปรียบเทียบคะแนนความรู้จากการทดสอบก่อนและหลังการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนจากการทดสอบหลังการพัฒนาสูงกว่าค่าเฉลี่ยคะแนนการทดสอบก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ได้พบประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. การศึกษาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่มสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา มีระดับการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น (2551) ที่ได้พบว่าสมรรถนะหลักมีความจำเป็นต่อการนำไปใช้ปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นสมรรถนะที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในลำดับแรก และสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1973) ที่ให้ทัศนะว่าความรู้ ความฉลาดทางสติปัญญาไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะคือความสามารถที่ประยุกต์ใช้หลักการหรือความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อประโยชน์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

2. การศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม ประกอบด้วย การเรียนรู้แบบออนไลน์ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การให้คำปรึกษาแนะนำ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องผลงานวิจัยของวิทยา จันทศิริ (2551) เกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคสำหรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักให้เกิดประสิทธิผลได้แก่ การพัฒนาการศึกษาและการฝึกอบรมตามลำดับ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านจิตสำนึกด้านการให้บริการ ด้านจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการคิดเชิงระบบของข้าราชการให้เกิดประสิทธิผล วิธีการพัฒนา มี 9 เทคนิค คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิเศษ บัณฑิต (2550) ที่ได้การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. ตามหลักสมรรถนะหลัก (Core competency) และการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งการพัฒนา

สมรรถนะหลัก มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก โดยการฝึกอบรมด้านทักษะการจัดการ เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำและการจูงใจ การพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยวิธีการศึกษาด้วยวิธีการศึกษาในระบบ ผลของการพัฒนาทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเป้าหมายการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ประสานความร่วมมือเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด สามารถติดตามและปรับปรุงพัฒนางาน

3. การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการกลุ่มสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ ประกอบ ด้วย 1) แนวคิดและหลักการ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการ พัฒนาสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการกลุ่ม และ 4) เงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบไปใช้ และมีกระบวนการพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การประเมินก่อนการพัฒนา การพัฒนา การประเมินหลังการพัฒนา และการพัฒนาซ้ำ และรูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนงค์ เทียนบุชา (2552) พบว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักที่เหมาะสมมี 5 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล และการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Madaus, George (1993) ที่ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบตามมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง และมาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา และจากการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิรูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้เพราะผ่าน



กระบวนการประเมินเพื่อพิจารณาตัดสินและตรวจสอบแล้ว และสอดคล้องกับแนวคิดของ Eisner (1976) ที่ได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีความเชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเป็นเครื่องมือในการประเมินที่มีความเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี มีมาตรฐานและเกณฑ์มากกว่าประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิอื่น ๆ จึงเห็นว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เนื่องจากเป็นรูปแบบที่ผ่านกระบวนการประเมิน

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการหารูปแบบที่พัฒนาเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบการฝึกปฏิบัติจริง จากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน หรือศึกษาดูงานนอกสถานที่ในหน่วยงานที่

มีประสิทธิภาพในการจัดการด้านนั้น ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้จักเรียนรู้จากการปฏิบัติและหน่วยงานที่เป็นตัวอย่างที่ดี

2. ควรมีการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะประจำสายงาน สำหรับผู้อำนวยการกลุ่มสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในแต่ละสายงาน

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ผู้อำนวยการกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีขนาดต่างกันในแต่ละภูมิภาค หรือศึกษาในภาพรวมทั่วประเทศ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบความเหมือนหรือแตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ข้อค้นพบที่ได้เกิดความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- จุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น.(2551).**การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณรงควิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ.** กรุงเทพฯ : เอส อาร์ เซ็นเตอร์.
- พิเศษ ปันรัตน์. (2550). **การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. ตามหลักสมรรถนะ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนกรุงเทพมหานคร.** รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิทยา จันทรศิริ. (2551). **การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **คู่มือสมรรถนะหลัก คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักในราชการพลเรือน.** กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลิวอิง จำกัด.
- หนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (17 ธันวาคม 2552). ที่ ศธ 0206.5/ว 21 **การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค.(2)**
- อเนก เทียนบุชา. (2552). **การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- Eisner, E. (1976). **Educational connoisseip and criticism : Their form and functions In Education evaluation.** Journal of Aesththic Education.
- Hay Group. (2004). **HR coach.** Retrieved September 2. 2004, from <http://www.haygroup.com> Krejcie,



- Robert V. and Daryle W.Morgan.(1970). **Determining sample size for research activities**. Educational and Psychological Measurement.
- McClelland, D.C. (1973, June). **Testing for Competence Rather than for Intelligence**.
- Madaus, George F., Micheal S. Scriven and Danial L. Stufflebeam. (1993). **Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation**. Boston : Khunver Nijhoft.