

กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือตอนบน

The Strategies for Competency Empowerment of Teachers in Schools under Local Administrative Organizations in Upper Northern Region

ธาริณี จินดาธรรม^{1*}

พูนชัย ขาววิราช² ไพรภ รัตนชูวงศ์³ และ สุชาติ ลีตระกูล⁴

Tharinee Jindatham^{1*}

Phoonchai Yawirach², Pairop Rattanachuwong³ and Suchart Leetragul⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน 2) กำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน 3) นำกลยุทธ์ไปเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน และ 4) ประเมินกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน

วิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโดยการสอบถามและสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน จำนวน 180 คน จาก 90 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ มี 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล ในจังหวัดเชียงราย จำนวน 60 คน จาก 30 โรงเรียน และ กลุ่มผู้บริหารการศึกษาด้านสังกัดของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและค่าฐานนิยม 2) การกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูด้วยวิธีการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 ท่าน 3) การนำกลยุทธ์ไปเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 52 คน จาก 10 โรงเรียน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR OR) และ 4) การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความครอบคลุมและความเป็น

¹ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

²อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

³อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

⁴ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

*Corresponding author; email: trn_ch@hotmail.com

¹D.Ed. of Education Administration, Chiangrai Rajabhat University

²Lecturer Dr., Educational Administration, Faculty of Education, Chiangrai Rajabhat University

³Lecturer Dr., Educational Administration, Faculty of Education, Chiangrai Rajabhat University

⁴Assistant Professor Dr., Educational Administration, Faculty of Education, Chiangrai Rajabhat University

ประโยชน์ของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและสภาพความต้องการของสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน เรียงลำดับตามความสำคัญคือ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนสมรรถนะประจำสายงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน เรียงลำดับตามความสำคัญคือ ด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน และด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

2. กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาครูผู้สอน 2) กลยุทธ์การพัฒนาตนเองด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และ 4) กลยุทธ์การพัฒนางานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. ผลการนำกลยุทธ์ไปเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมและรายกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ความรู้ที่ได้รับอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ กลยุทธ์การพัฒนาครูผู้สอน กลยุทธ์พัฒนางานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และ กลยุทธ์การพัฒนาตนเองด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนความพึงพอใจต่อการนำกลยุทธ์ไปเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ กลยุทธ์การพัฒนาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลยุทธ์การพัฒนาตนเองด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ กลยุทธ์การพัฒนาครูผู้สอนและกลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการ ตามลำดับ ระดับสมรรถนะของครูจากการประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง สมรรถนะการวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้และสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

4. การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความครอบคลุม และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน โดยจัดสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า ความเหมาะสมและความครอบคลุมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้และ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ผลการปรับปรุงกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์รอง 33 วิธีดำเนินการ และ 27 กิจกรรม

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะ สมรรถนะการปฏิบัติงานของครู สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน
โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

The objectives of this study were: 1) to examine the current state and needs in competency empowerment of teachers in schools under local administrative organizations in upper northern region; 2) to formulate the strategies for competency empowerment of teachers in schools under local administrative organizations in upper northern region; 3) to implement the strategies in empowering competency of teachers in schools under local administrative organizations in upper northern region; and 4) to evaluate the strategies for empowering competency of teachers in schools under local administrative organization in upper northern region.

The research procedure was divided into four steps: 1) Investigating the current state and needs in competency empowerment of teachers by questionnaires and interview. The samples used in responding to the questionnaire were 180 participants from 90 schools that included school administrators and teachers in schools under sub-district administrative organizations and municipalities in provinces of upper northern region. There two sample groups in the interview. First, 60 participants from 30 schools that included school administrators and teachers in schools under sub-district administrative organizations and municipalities in Chiang Rai Province. Second, five school administrators from schools under local administrative organizations selected by purposive sampling. The research instruments were questionnaire and semi-structured interview. The data was analyzed by mean, standard deviation, want and needs index, and mode. 2) Formulating the strategies empowering competency of teachers by means of strategic planning teamwork using focus group discussion of 11 experts. 3) Implementing the strategies empowering competency of 52 teachers in 10 schools under local administrative organizations by using participatory action research. 4) Evaluating appropriateness, feasibility, comprehensiveness, and practicality of the strategies empowering competency of teachers in schools under local administrative organizations in upper northern regions by using expert panel discussion. The findings showed that:

1. The current state and needs of core competency for teachers in schools under local administrative organizations in upper northern region, the overall and all aspects were found at the high level in which personal development and achievement in working performance were ranked by the urgency index. The functional competency, in overall and all aspects, was found at the high level in which analysis/synthesis and research in developing learners, curriculum and learning management were also ranked by the urgency index.

2. The strategies empowering competency of teachers in schools under local administrative organizations in upper northern region comprised four main strategies: 1) Strategies developing teachers to researchers; 2) Strategies for personal development using learning network; 3) Strategies developing curriculum and learning management; and 4) Strategies developing job performance for desirable achievement.

3. The implementation of the developed strategies in empowering competency for teachers in job performance, in overall and individual strategies, was found at the high level. The knowledge gained in descending order were strategies developing teachers to researchers, strategies developing job performance for desirable achievement, strategies for curriculum development and learning management, and strategies for personal development by using learning network. The level of satisfaction found at the high level and outlined in descending order were strategies developing job performance for desirable achievement, strategies for personal development using learning network, strategies developing teachers to researchers, and strategies for curriculum development and learning management. The teachers' competency evaluated by school administrators, in overall, found at the high level and outlined in descending order were personal development competency, analysis/synthesis and research competency for developing the learners, curriculum and learning management competency.

4. Evaluation results on appropriateness, possibility, comprehensiveness, and practicality by means of expert panel discussion indicated the appropriateness and comprehensiveness at the highest level, possibility and practicality at the high level. The results on revising the strategies empowering competency of teachers in schools under local administrative organization evolved four main strategies consisting of 10 sub-strategies, 33 operational mechanisms, and 27 activities.

Keyword: Empowering Competency Strategies, Performance Competency of Teachers, Core Competency, Functional Competency, Schools under Local Administrative Organization

บทนำ

สมรรถนะในการทำงาน (Competency Performance) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับในการนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่กำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งสมรรถนะในการทำงาน หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ สมรรถนะของบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกต่อการทำงานและเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานในองค์กรทำให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันเน้นการพัฒนาสมรรถนะเป็นสำคัญ ความสำเร็จของการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานทางการศึกษา โดยเริ่มจากการพัฒนาสมรรถนะครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดเอาสมรรถนะมาใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของครูในการขอมีหรือเลื่อนตำแหน่งวิทยฐานะไว้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะประจำสายงาน และ 3) วินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ดังนั้น สมรรถนะจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ครูทุกคนควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ครูควรมีการประเมินตนเองก่อนว่า มีจุดเด่น จุดด้อยในสมรรถนะใด และต้องการจะพัฒนาตนเองอย่างไรโดยการจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองหรือ ID – PLAN (Individual Plan) ทั้งระยะสั้น เป็นเวลา 1 ปี และระยะยาวเป็นเวลา 3 ปี เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาให้การส่งเสริมสนับสนุน ในการพัฒนาบุคลากร หากครูทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ สมบูรณ์ครบถ้วนแล้ว องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ จะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ

แต่อย่างไรก็ตาม จากสภาพปัญหาในปัจจุบัน ผลการทดสอบคุณภาพผู้เรียนในระดับประเทศ (O-net) มีผลการประเมินของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้จัดลำดับคุณภาพด้านการศึกษาระดับประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน รวมทั้งข้อสรุปจากรายงานผลการปฏิรูปการศึกษารอบแรก พบว่า คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานตกต่ำ เด็กไทยมีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน นักเรียนไทยที่จัดได้ว่ามีความรู้วิทยาศาสตร์อยู่ในระดับสูง มีเพียง 1% ทั้งๆที่ใช้เวลาจัดการเรียนการสอนมากกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน และยังพบว่า เด็กไทย 74% อ่านภาษาไทยไม่รู้เรื่อง คือ อ่านไม่ออก อ่านแล้วตีความไม่ได้ วิเคราะห์ความหมายไม่ถูก ส่วนปัญหาของครูไทย พบว่า ขาดแคลนครูในวิชาสำคัญ ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ อัตราบรรจุครูใหม่มีเพียง 40% ครูขาดการอบรมพัฒนาสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอ ปัญหาหนี้สินของครูที่มีมากอันเนื่องจากรายได้เริ่มต้นไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน ประเด็นปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นวิกฤตทางการศึกษาที่ทุกฝ่ายต้องร่วมแรงร่วมใจกันแก้ปัญหของประเทศ โดยเฉพาะด้านการจัดการศึกษา หากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาที่พบ จะสามารถสะท้อนให้เห็นว่า เกิดจากระบบการจัดการศึกษาของประเทศหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากรครูในสถานศึกษาซึ่งในปัจจุบันสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของประเทศ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรครูจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน

ในปีการศึกษา 2555 มีสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 421 แห่ง จำแนกเป็นองค์กรบริหารส่วนจังหวัดจำนวน 48 แห่ง องค์กรบริหารส่วนตำบล 74 แห่ง เทศบาล 297 แห่ง เมืองพัทยา 1 แห่ง และกรุงเทพมหานคร 1 แห่ง (Department of Local Administration, 2012) ในเขตภาคเหนือตอนบนมีโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบล ทั้งที่เป็นองค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล และเปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล จนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวน 90 โรงเรียน ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งจัดตั้งโรงเรียนเอง บางแห่งให้รับถ่ายโอนภารกิจมาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบล พบปัญหา ในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านบุคลากรครูยังขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากไม่มีศึกษานิเทศก์ให้การแนะนำช่วยเหลือ ประกอบกับนักวิชาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีไม่เพียงพอ อีกทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับ

ตำบลเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีผู้สนใจมาสมัครคัดเลือกเป็นครูจำนวนน้อย ทำให้การสรรหาคัดเลือกครูที่เก่งและมีความรู้ความสามารถ มีวุฒิการศึกษาตรงวิชาเอกไม่ตรงตามความต้องการ

ดังนั้น โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงประสบปัญหาด้านประสิทธิภาพในการทำงานของครู เนื่องจากกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียนยังไม่ครอบคลุมถึงการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน หากได้มีกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเหมาะสม จะทำให้การบริหารจัดการของผู้บริหารประสบความสำเร็จสอดคล้องกับทัศนะของ Sarote (2005 : 32) ที่กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์จะเป็นแนวทางการตัดสินใจที่ดี เป็นการเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน และทำให้ทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างชัดเจน และทัศนะของ Krittamate (2016 : 156) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาครูเพื่อประสิทธิผลของการพัฒนาการเรียนการสอนใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้ในที่สุด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน
3. เพื่อนำกลยุทธ์ไปเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน
4. เพื่อประเมินกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 180 คน จากโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล หรือเทศบาลตำบล 90 โรงเรียน ในเขตจังหวัด ภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ มี 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล หรือเทศบาลตำบล ในจังหวัดเชียงราย 30 โรงเรียน จำนวน 60 คน 2) กลุ่มผู้บริหารการศึกษาต้นสังกัดของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง หากคุณภาพของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่า IOC เท่ากับ 1 ทุกข้อ ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองใช้ (Try out) เท่ากับ .893 วิเคราะห์ข้อมูลโดย วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม หากค่าความถี่และค่าร้อยละวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพความต้องการโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยการหาค่าฐานนิยม (Mode : mo)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน ใช้วิธีจัดสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารการศึกษา 3 คน กลุ่มนักวิชาการศึกษา 3 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจดบันทึก บันทึกวิดีโอ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ และวิเคราะห์เอกสาร โดยการศึกษา นโยบาย ระเบียบและข้อกฎหมายทางการศึกษา ทฤษฎีและหลักการบริหาร ตลอดจนแนวโน้มและทิศทางการปฏิรูปการศึกษา ประกอบการพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน โดยนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ

กลุ่มเป้าหมาย เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 10 แห่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับและความพึงพอใจของครู แบบประเมินสมรรถนะครูของผู้บริหารสถานศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิค PAOR และวิเคราะห์ข้อมูลโดย วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของครูจากการวัดระดับความรู้ที่ได้รับ ความพึงพอใจของครูและระดับสมรรถนะจากการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน ใช้วิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

กลุ่มเป้าหมาย เป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาครู หรือเป็นนักบริหารการศึกษาในระดับนโยบาย จำนวน 7 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบประเมินความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยจดบันทึก และบันทึกวิดีโอจากการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ และ วิเคราะห์ข้อมูลโดย หาค่าโหมด ค่าฐานนิยม (Mode : mo) ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพความต้องการของสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน เรียงลำดับ ตามความสำคัญ คือ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนสมรรถนะประจำสายงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน เรียงลำดับตามความสำคัญคือ ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน และด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

2. กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน จากการกำหนดกลยุทธ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาครูผู้สอน 2) กลยุทธ์การพัฒนาตนเองด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และ 4) กลยุทธ์การพัฒนาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. ผลการนำกลยุทธ์ไปเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเขตภาคเหนือตอนบนพบว่า โดยภาพรวมและรายกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ความรู้ที่ได้รับอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ กลยุทธ์การพัฒนาครูผู้สอน กลยุทธ์พัฒนาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และ กลยุทธ์การพัฒนาตนเองด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนความพึงพอใจต่อการนำกลยุทธ์ไปเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ของครูอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ กลยุทธ์การพัฒนาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลยุทธ์การพัฒนาตนเองด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ กลยุทธ์การพัฒนาครูผู้นำวิจัย และกลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการ ตามลำดับ ระดับสมรรถนะของครูจากการประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง สมรรถนะ การวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้และสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

4. การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความครอบคลุม และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน โดยจัดสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญพบว่า มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ความครอบคลุมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ผลการปรับปรุงกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์รอง 33 วิธิตำเนินการ และ 27 กิจกรรม

สรุปและอภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันและสภาพความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพความต้องการของสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน เรียงลำดับตามความสำคัญคือ ด้านการพัฒนาตนเองและด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การพัฒนาตนเองของครูในความเห็นของครูเองยังมีความเห็นว่า สภาพที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันครูมุ่งจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนจนไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาตนเองด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างเครือข่าย รวมถึงการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูเอง ซึ่งความสามารถในการวางแผนการกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภาระกิจงาน ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จยังเป็นจุดอ่อนของครูที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ส่วนสมรรถนะประจำสายงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน เรียงลำดับ ตามความสำคัญ คือ ด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน และด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเพราะครูส่วนใหญ่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานในหน้าที่ คือ การสอนและการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตร เนื้อหาสาระ และสื่อการเรียนรู้ที่ได้รับไม่ตรงตามความต้องการทำให้ครูขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดทักษะในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ และการวางแผนการจัดการเรียนรู้ ส่วนการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้นั้น ครูยังมีความจุดอ่อนที่ควรได้รับการแก้ไขคือ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ Saowanant (2011 : 101-102) ที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะทางวิชาการของครูในสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน พบว่า ระดับสมรรถนะทางวิชาการของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ด้านที่ต่ำสุดคือ การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ซึ่งมีประเด็นเกี่ยวกับ การเขียนรายงานทางวิชาการ การจัดทำคู่มือ การเรียนการสอน การเขียนตำรา การเขียนบทความทางวิชาการ การเขียนหนังสืออ่านประกอบ มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะทางวิชาการของครู เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู ตามมาตรฐานความรู้ และมีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่า ครูส่วนใหญ่ยังมีข้อจำกัด คือ การนำเสนอผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครู พบว่า ในแต่ละปีจะมีสัดส่วนที่ค่อนข้างน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูขาดทักษะ และสมรรถนะทางวิชาการด้านนี้แน่นอน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Warunee (2013 : 62) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่า ข้าราชการครูที่มีสมรรถนะสูงเป็นผู้ที่

ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงเป้าหมาย พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ได้รับขวัญกำลังใจ เรียนรู้เทคนิคการสอนใหม่ๆ วิเคราะห์หลักสูตรสู่แผนการเรียนรู้ จัดทำนวัตกรรมและรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล

2. ผลการนำกลยุทธ์ไปเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู พบว่า ผลการปฏิบัติงานของครูจากการใช้กลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายกลยุทธ์อยู่ในระดับมากซึ่งความรู้ที่ได้รับมากที่สุด คือ กลยุทธ์การพัฒนาครูผู้สอน ร่องลงมาคือ กลยุทธ์พัฒนางานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และกลยุทธ์การพัฒนาตนเองด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนความพึงพอใจต่อการนำกลยุทธ์ไปเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์การพัฒนาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ร่องลงมาคือ กลยุทธ์การพัฒนาตนเองด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ กลยุทธ์การพัฒนาครูผู้สอน และ กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนระดับสมรรถนะของครูจากการประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยประเมินให้สมรรถนะการพัฒนาตนเองของครูในระดับสูงสุด ร่องลงมาคือ สมรรถนะการวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาครูผู้สอน ทำให้ครูได้รับความรู้เพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม ที่ส่งผลต่อสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการจัดการหลักสูตร รวมถึงมีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียน อันเนื่องมาจากความสามารถการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนได้ตรงจุดเป็นเบื้องต้น ซึ่งครูยังมองข้ามหรือละเลยในการที่จะพัฒนาได้ตรงตามศักยภาพ ดังนั้นครูจึงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นเบื้องต้นก่อน สอดคล้องกับ Krittamate (2016 : 162) ที่ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาครูโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะของครูให้มีความพร้อมและเหมาะสมกับวิชาชีพในแต่ละกลุ่มสาระ ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล พบว่า กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศติดตาม ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ นำไปสู่การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสติปัญญาได้คืบหน้าจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจที่มีต่อสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดกว่าด้านอื่น แสดงให้เห็นว่า มีความสัมพันธ์กันกับความรู้ที่ได้รับและยังสอดคล้องกับ กับงานวิจัยของ Yuttasad (2016 : 148-149) ที่ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบว่า สภาพการปฏิบัติงานในสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่าต่ำสุด แสดงถึงความต้องการพัฒนาอย่างเร่งด่วนโดยกำหนดการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผลการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้ครูพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งครูเกิดความพึงพอใจในระดับมากทุกด้าน

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู พบว่า มีความครอบคลุมและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก และผลการปรับปรุงกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยทั้ง 4 กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย 10 กลยุทธ์รอง 33 วิธีดำเนินการ และ 27 กิจกรรม ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู โดยผลที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้ ทำให้ทราบว่า กลยุทธ์สามารถตอบสนองความต้องการของครู ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนได้ในที่สุด ซึ่งกลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาครูผู้สอน 2) กลยุทธ์การพัฒนาตนเองด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และ 4) กลยุทธ์การพัฒนาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yaowaret (2014 : 212) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำฯ ควรมี 6 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์สื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน กลยุทธ์ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลยุทธ์ใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน กลยุทธ์การมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Onuma (2013 : 184-187) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะครูผู้สอนด้วยการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้สำหรับข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ครูได้รับความรู้ด้านการวิจัยเพิ่มมากขึ้น กิจกรรมส่งเสริมทักษะการวิจัย เนื้อหาตรงตามความต้องการ และมีความพึงพอใจที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม ผู้ร่วมกิจกรรมเกิดสมรรถนะครูผู้สอน ทั้งด้านความรู้ความเข้าใจการวิจัย

ด้านจิตวิสัยและด้านทักษะปฏิบัติการวิสัย ตลอดจนมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะครูนักวิจัยด้วยการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเขตภาคเหนือตอนบน ควรกำหนดแผนพัฒนาด้านการศึกษาโดยเน้นกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรครูของโรงเรียนในสังกัดที่สอดคล้องกับพื้นฐานความรู้ของครูแต่ละสาขาโดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละปีการศึกษา

1.2 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเขตภาคเหนือตอนบน ควรกำหนดแผนพัฒนาด้านการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด โดยเปิดโอกาสให้ชุมชน ผู้ปกครอง และตัวแทนครูเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาด้านการศึกษาโดยเน้นกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูอันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต่อไป

2. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

2.1 หน่วยงานต้นสังกัดโดยเฉพาะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นควรนำกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นเร่งด่วนไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางการวางแผนพัฒนาสมรรถนะครูโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ทั้งการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล จะทำให้การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

2.2 สถานศึกษาที่จะนำกลยุทธ์การเสริมสร้างสมรรถนะของครูไปใช้ ควรวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรคของสถานศึกษา รวมถึงความต้องการจำเป็นที่แท้จริง โดยกำหนดเป็นภาพรวมและรายบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการ การพัฒนาในแต่ละสมรรถนะของครูและเลือกวิธีการ/กิจกรรมในแต่ละกลยุทธ์นำไปปรับใช้ ทั้งนี้ควรประเมินผลสมรรถนะเป็นระยะ ๆ ตามตัวชี้วัดของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสาขางาน

2.3 ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาโดยสำรวจระดับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสาขางานของตน เพื่อหาจุดที่ควรพัฒนา และศึกษาวิธีดำเนินการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแต่ละกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

3. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาลตำบลเท่านั้น ซึ่งพื้นฐานของครูมีข้อจำกัดด้านการสนับสนุนจากต้นสังกัด หากจะนำไปใช้กับครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร ซึ่งมีความพร้อมมากกว่า ควรศึกษาวิจัยด้านความสัมพันธ์ของวิธีดำเนินการกับกิจกรรมในแต่ละกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูในสังกัดให้ตรงตามความต้องการ

3.2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่ร่วมโครงการตามความสมัครใจและมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ หากจะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ยั่งยืน ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำกลยุทธ์ไปเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู โดยทดลองใช้ตลอดระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กฤตเมธ บุญนุ่น. (2559). กลยุทธ์การพัฒนาครู โรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. 3(9): 154-168.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2555). สถิติข้อมูลโรงเรียนสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปีการศึกษา 2555. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงมหาดไทย.

- ยุทธศาสตร์ เพียร ไชยสง. (2559). กลยุทธ์การพัฒนาครูที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด นครราชสีมา. **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 1(10): 142-153.
- เยาวเรศ จิตต์ตรง. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย**. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย. (4)1: 212-219.
- วรุณี ผลเพิ่มพูน. (2556). การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 3. **วารสารวิจัยและประเมินผลมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี**. 2(2): 62-73.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์จิวัน. (2548). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: แมกกรอ – อีล.
- เสาวนันท ขวัญแก้ว. (2554). สมรรถนะทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี. **วารสารมหาวิทยาลัยปทุมธานี**. 2(3): 101-102.
- อรอุมา รุ่งเรืองวนิชกุล. (2556). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะครูนักวิจัยด้วยการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ สำหรับข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 . ปรินญาพนธ์การศึกษาคุณูปกตบัณฑิต การศึกษาผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Bonnoon K. (2016). Private Teacher Development Strategy for Basic Education Level. **Journal of Social Sciences Chiangrai Rajabhat University**, 3(9): 154-168.
- Department of Local Administration. (2012). **Statistics of schools under the Local Administrative Organization for the academic year 2012**. Bangkok: Ministry of Interior.
- Jitrong Y. (2014). Strategy for leadership development in the teaching of secondary school administrators. **Academic Journal of Eastern Asia University**. Eastern Asia University, 1(4): 212-219.
- Khwankaew S. (2011). Academic competencies of teachers in basic education institutions in Surat Thani Educational Service Area Office. **Journal of Pathum Thani University**. Pathum Thani University, 2(3): 101-102.
- Opitakchewin S. (2005). **Strategic Management**. Bangkok: McCraw-Hill.
- Peanthaisong Y. (2016). Efficient Teacher Development Strategy of Schools under the Nakhon Ratchasima Provincial Administrative Organization. **Journal of Education Mahasarakham University**. Mahasarakham University, 1(10): 212-219.
- Phonperphun W. (2013). A Study of Competency of Teacher Civil Service in Schools under the Office of Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area 3. **Journal of Research and Evaluation**. Ubon Ratchathani University, 2(2): 62-73.
- Roongruangwanakun O. (2013). **The development of a model for enhancing the competency of researcher teachers by integrating learning processes for teacher civil service under the Office of Secondary Educational Service Areas 2**. (Adult education). Bangkok: Graduate School Srinakharinwirot University.