

การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครู : กรณีศึกษา โรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก*

นางสาวเลิศนภา พงษ์คำ**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครู โรงเรียนสุเหร่าดอนสะแกในปัจจุบัน (พ.ศ. ๒๕๖๑) ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๕ คน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก ครูมีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานอยู่แล้ว สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการชั้นเรียน และการพัฒนาผู้เรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการพัฒนามุ่งเน้นที่ การเพิ่มเวลาให้ครู ได้มีเวลาในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ การสนับสนุนในการพัฒนาสมรรถนะของครู มีการเปิดการฝึกอบรม/สัมมนา หรือให้ทุนการศึกษา โดยมีการวางแผนที่ดี มีการสำรวจความต้องการของครูก่อน ว่าต้องการให้พัฒนาในด้านใด มีคู่มือปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทันสมัย และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

คำสำคัญ: สมรรถนะข้าราชการครู การพัฒนา การฝึกอบรม

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ จัดเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ การที่องค์การจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพและคุณภาพของบุคลากรในองค์การ อีกทั้งในปัจจุบันประเทศมีการเปลี่ยนแปลง เร็วและซับซ้อนมากขึ้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุก ๆ ด้านเพื่อให้ทันและรับมือได้ต่อการเปลี่ยนแปลง ถ้าองค์การใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ คือ เป็นทั้งคนเก่ง และคนดีมีเจตนาดีที่ดีต่อการทำงานย่อมทำให้องค์การนี้พัฒนาขึ้นได้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) นั้น ข้าราชการครูจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถหรือคุณลักษณะหลายประการ ข้าราชการครูนั้นเป็นความหวังของการศึกษาไทย เป็นความหวังของอนาคตของชาติ ข้าราชการครูจำเป็นต้องมีการศึกษา และอบรมให้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง และพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อประสิทธิภาพ สูงสุดในการจัดการเรียนการสอน โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องบริหาร และจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และ

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครู : กรณีศึกษา
โรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก

**นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด โดยสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นการบริหารโดยใช้กลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลสังคมไทย ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลก (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๔, หน้า ๘ - ๙)

ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนในโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแกนั้น เมื่อเทียบกับระดับประเทศแล้ว สูงกว่าระดับประเทศเพียงกลุ่มสาระเดียว คือกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ และเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาพัฒนาขึ้น ๓ กลุ่มสาระ คือ วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งก่อนที่จะพัฒนาการเรียนการสอนที่ดีขึ้นได้ ก็ต้องพัฒนาสมรรถนะของผู้สอนก่อน จึงจะพัฒนาผู้เรียนได้

ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้คลุกคลีของฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตวังทองหลาง จึงมีความสนใจที่จะวิจัยวิธีการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครู ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครู และแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูของโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพข้าราชการครู

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการครูของโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสะกุล, 2561, หน้า 45) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 15 คน โดยพิจารณาคุณสมบัติดังนี้

1) เป็นเจ้าหน้าที่วางแผนจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก ได้แก่ นักจัดการงานทั่วไป และเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 3 คน

2) เป็นผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก จำนวน 2 คน

3) เป็นข้าราชการครูที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก จำนวน 4 คน

4) เป็นข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแกที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 54) ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายการสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย ได้แก่ วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก ถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะแนวทาง และการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก โดยใช้การเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการพรรณนา

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า

ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ทำให้ทรัพยากรอื่นๆ มีคุณค่าในการบริหารองค์การ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่า โดยการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ให้สูงขึ้น กระบวนการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ในองค์การนั้น เดิมใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ต่อมาได้มีการนำ คำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือบางครั้งก็ใช้ คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งมีความหมายที่กว้างและลึกกว่าเดิมมาใช้แทน (วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2561, หน้า 1) และตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561ก, หน้า 89) ได้กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรม หรือกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลในองค์การให้ตรงตามตำแหน่งงานปัจจุบัน และรองรับต่องานในอนาคต เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร

กระบวนการบริหารงานบุคคล Middlemist และคณะ (อ้างถึงใน วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2561, หน้า 1) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. การวางแผน การออกแบบ และการประเมินงานในหน้าที่ของบุคคลในองค์การ เชื่อมโยงงานหนึ่งกับงานอื่นๆ และกำหนดจำนวนบุคคลที่จำเป็นสำหรับงานนั้นด้วย
2. การสรรหา เลือกรสรร ฝึกอบรม พัฒนาและจูงใจบุคลากร เพื่อให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สรรค์สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างองค์การกับบุคคลในองค์การ โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น ประโยชน์เกื้อกูล การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์และโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้น เกิดจากความร่วมมือร่วมใจร่วมแรงกันทำงาน ในลักษณะลูกน้องคันทัวหน้าดัง ซึ่งหมายถึงความสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าจะต้องเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีหน้าที่ และตำแหน่งดีขึ้น การทำงานต้องไม่เน้นตนเองเป็นหลัก ต้องมีแรงจูงใจให้เกิดการทำงาน การปฏิบัติงานในการบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพต้องไม่ละเลยที่จะใส่ใจ ซึ่งการพัฒนาเป็นหลักการหนึ่งของการบริหาร การพัฒนา การพัฒนาและการฝึกอบรมและการฝึกอบรม เป็นวิธีการหนึ่งที่เพิ่มขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำได้ ดังนี้ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2554, หน้า 25)

1. การสอนงาน เพื่อให้เข้าใจถึงวิธีการและขอบเขตหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ
2. การให้คำปรึกษา เพื่อส่งเสริมให้หาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
3. การส่งเข้าอบรมตามวิชาชีพทั้งภายในและนอกสังกัด รวมทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
4. การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน เป็นการส่งเสริมทักษะที่หลากหลาย

การนำหลักสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ (สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร, 2555, หน้า 3 – 4)

1. การคัดเลือก (Recruitment) วิธีการคัดเลือกข้าราชการที่ใช้โดยทั่วไป คือ การสอบซึ่งกำหนดให้มีทั้งการวัดความรู้ ความสามารถทั่วไป ความรู้เฉพาะตำแหน่ง และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยในการวัดความรู้ความสามารถทั่วไป จะเป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ขณะที่การวัดความรู้เฉพาะตำแหน่งเป็นการประเมินว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในตำแหน่งงานนั้นๆ หรือไม่ ซึ่งการวัดประเมินทั้ง 2 ด้านนี้ ถือว่ามีความสำคัญต่อการทำงานมาก อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันได้ให้ความสำคัญในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งมากขึ้น ซึ่งอาจนำระบบสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาเป็นกรอบในการประเมินเพื่อให้เห็นพฤติกรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การพัฒนา (Development) การพัฒนาบุคลากรในอดีต เน้นการให้ความรู้ และทักษะซึ่งเป็นการพัฒนาที่ต้องนำความรู้และทักษะนั้นไปประยุกต์ตามความสามารถของบุคคล แต่ในความเป็นจริงพฤติกรรมในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญมาก ผู้ทำหน้าที่ด้านพัฒนาบุคลากรจึงต้องหาหนทางในการพัฒนาข้าราชการให้มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามที่องค์กรกำหนด หรือเรียกว่าการฝึกอบรมพัฒนาแบบอิงสมรรถนะซึ่งต้องใช้ข้อมูลและเครื่องมือที่จำเป็น คือ

- 2.1 สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อกำหนดกรอบหรือหลักสูตรวิชาการอบรม
- 2.2 เทคนิควิธีการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด และมีผู้ใดที่จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะใดบ้าง อาจเรียกว่าเป็นวิธีหา Training Need วิธีหนึ่งก็ได้
- 2.3 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หรือวิธีการพัฒนาอื่น ๆ ที่ช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมตามที่กำหนด
- 2.4 การติดตามประเมินผลด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อยืนยันถึงการพัฒนาที่เกิดขึ้น หรือกำหนดแนวทางแก้ไขต่าง ๆ

3. การบริหารผลงาน (Performance Management) การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มจากกระบวนการคัดเลือก ซึ่งจะทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ แต่เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว หากองค์กรขาดการบริหารที่ดี ในเรื่องการรักษา และการใช้ประโยชน์ อย่างเหมาะสม หน่วยงานก็ไม่อาจรักษาบุคลากรไว้ได้หรือรักษาไว้ได้แต่ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ ดังนั้น จึงนำเครื่องมือทางการบริหาร คือการบริหารผลงาน โดยใช้ระบบสมรรถนะมาใช้ เพื่อสร้างความเชื่อมโยง และความชัดเจนให้กับเป้าหมายขององค์กรและบุคลากรให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีกระบวนการ ดังนี้

- 3.1 การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัดผลงาน
- 3.2 การติดตามผลงาน
- 3.3 การพัฒนาความสามารถของบุคลากร
- 3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.5 การให้ค่าตอบแทน หรือรางวัลผลการปฏิบัติงานที่ดี

จะเห็นได้ว่าหากมีระบบสมรรถนะที่ชัดเจน กระบวนการบริหารผลงานดังกล่าว ก็สามารถบริหารได้ดีทั้งความสามารถของบุคลากรและผลงานที่ขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 25) ได้สรุปว่า ครูต้องมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ
 - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน คือ มีความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงาน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
 - 1.2 การบริการที่ดี คือ มีความตั้งใจและเต็มใจใน การให้บริการ มีการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ
 - 1.3 การพัฒนาตนเอง คือ มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย
 - 1.4 การทำงานเป็นทีม คือ มีการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน มีการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน มีการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย มีการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม และมีการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นใน การพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู คือ มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ มีวินัย และมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ มีการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม การประพฤติปฏิบัติตน และเป็นแบบอย่างที่ดี

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ คือ มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ และมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

2.2 การพัฒนาผู้เรียน คือ มีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน มีการพัฒนาทักษะชีวิต และ สุขภาพกาย และสุขภาพจิตผู้เรียน มีการปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทยให้กับผู้เรียน และมีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน คือ จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสุขและความปลอดภัย ของผู้เรียน จัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา และกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา

2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

2.5 ภาวะผู้นำครู คือ มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) มีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) การปฏิบัติงานอย่าง ใฝ่ตรง (Reflective Practice) และการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)

2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ คือ การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสมรรถนะของบุคคลากรนั้น ทำได้หลากหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม/สัมมนา การค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การศึกษาต่อ เป็นต้น การพัฒนาสมรรถนะโดยการฝึกอบรมนั้น เป็นที่นิยมใช้กันมาก Gary S. Becker (อ้างถึงใน บุญคง หันจางสิทธิ์, 2558, หน้า 30 – 31) ได้กล่าวว่า ถึงบทบาทของการฝึกอบรม โดยแบ่งการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรมทั่วไป (General Training) เป็นการฝึกอบรมที่มีได้เจาะจงงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นการฝึกอบรมเพื่อจะสร้างเสริมความรู้แบบกว้างๆ และเป็นการสร้างประสบการณ์สำหรับงานทั่วไป ผู้รับการฝึกอบรม หรือพนักงานบริษัทสามารถนำเอาความรู้นั้นๆ ไปใช้เป็นประโยชน์แก่ตนเองได้ และสามารถจะนำไปใช้ในการทำงานในหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ได้อีกด้วย ไม่เป็นประโยชน์เฉพาะบริษัทหรือหน่วยงานของตนเองเท่านั้น เช่น การฝึกอบรมแรงงานชนบทก่อนเข้าทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม งานพิมพ์ดีด งานจัดแฟ้มหรือเอกสาร และการพูดในที่ชุมชนเพื่อสร้างบุคลิกภาพ เป็นต้น ความรู้ ความชำนาญที่ได้จากการฝึกอบรมเช่นนี้จะนำไปใช้ที่ไหนก็ได้โดยทั่วไป

2. การฝึกอบรมเฉพาะ (Specific Training) เป็นการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะของ บริษัท หรือของหน่วยงาน โดยปกติการฝึกอบรมประเภทนี้จะจะเป็นประโยชน์ต่อนายจ้างยิ่งกว่าตัวพนักงานเอง เพราะงานดังกล่าวนี้อาจจะมีลักษณะเฉพาะ และใช้อยู่ในบริษัทหรือหน่วยงานนั้นเท่านั้น ถ้าพนักงานย้ายไปทำงานกับบริษัทอื่นก็แทบจะไม่ได้ใช้ประโยชน์กับความรู้และความชำนาญที่ได้ฝึกอบรมมา การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะเป็นการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานช่างเฉพาะอย่าง เช่น บริษัทผูกขาด (pure monopolist) อาจจะต้องฝึกอบรมพนักงานให้รู้จักใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์บางอย่างก่อนจะเข้างาน การฝึกนักบินอวกาศของสหรัฐอเมริกาให้รู้จักใช้เครื่องมือสมัยใหม่เพื่อไปทดลองในอวกาศ เป็นต้น

การนำ Competency มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550 หน้า 14)

1. นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

2. ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในกาจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3. ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอา Competency ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรนั้น มีจุดประสงค์ 3 ประการ ดังนี้ (Wexley and Latham (อ้างถึงใน สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560, หน้า 154)

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเอง คือการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองใน องค์กร การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (job skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจจะเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลาย ด้านก็ได้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการสร้างระบบต่าง ๆ ใ้่างยขึ้น เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมีได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

โรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก เป็นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2516 เป็นโรงเรียนขนาดกลาง โดยเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก มียุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานบุคคล โดยจัดทำกรอบอัตรากำลัง สรรหาบุคลากร ให้เพียงพอและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ ภารกิจต่าง ๆ ดำเนินการไปด้วย ความเรียบร้อย ถูกต้อง ตามกฎระเบียบของทางราชการ และจัดสรรสวัสดิการ ยกย่อง เชิดชูเกียรติ รวมทั้งความรู้สึกลดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรในโรงเรียน มีเป้าประสงค์ ดังนี้

1. วางแผนกำหนดอัตรากำลังของสถานศึกษา โดยสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการ ของสถานศึกษา

2. พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา เสริมสร้างและ พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีวินัย

3. ดำเนินการโอน ย้าย ลาออกจากราชการให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรและถูกต้องตาม กฎระเบียบของทางราชการ

4. วางมาตรการรักษาความปลอดภัยให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน

5. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการ ตลอดจนยกย่องเชิดชูเกียรติครู และบุคลากรทางการศึกษา

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่าง ๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแกใน ปัจจุบัน (พ.ศ. 2561) มีดังนี้

1.1 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแกนั้น ครูมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่สูง สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดี

1.2 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก เป็นไปตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ครูมีความพร้อมในการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ

1.3 การจะเข้ารับราชการครูในโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแกได้นั้น ต้องผ่านกระบวนการสรรหามา ก่อน เพื่อที่จะได้คนทำงานที่มีสมรรถนะ ความสามารถตรงกับความต้องการ และเมื่อได้เข้ามาทำงานแล้ว ก็ได้มีการ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สูงขึ้น

2. ปัญหาอุปสรรคในสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก มีดังนี้

2.1 ปัญหาด้านจำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจุบันครูมีภาระงานอื่นด้วย นอกเหนือจาก งานสอน จึงทำให้มีเวลาในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองน้อย อีกทั้งยังทำให้ไม่สามารถใช้สมรรถนะของตนเอง ในการ พัฒนาสื่อการเรียนรู้อุ การจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่

2.2 ปัญหาด้านงบประมาณ ยังไม่มีงบประมาณที่เพียงพอในการพัฒนาสมรรถนะของครู เช่น ด้านการฝึกอบรม ทักษะการศึกษาคือ

2.3 ปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาที่ดี ขาดการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะที่ตรงกับ ความ ต้องการที่แท้จริงของครู ยังไม่มีการสำรวจความต้องการของครูว่าต้องการพัฒนาในด้านใด เช่น ความต้องการในการ พัฒนาเรื่องนวัตกรรม และเทคโนโลยี

2.4 ปัญหาด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ยังไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน ครอบคลุม และทันสมัย

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียน การสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก มีดังนี้

3.1 เพิ่มเวลาให้ครู ได้มีเวลาในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ โดยเพิ่มอัตรากำลังในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ หรือตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้อง มาทำงานอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงานสอน

3.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาสมรรถนะของครู มีการจัดสรร งบประมาณที่เพียงพอ เช่น เปิดการฝึกอบรม/สัมมนา หรือให้ทุนการศึกษา เป็นต้น โดยมีการวางแผนที่ดี ต้องมีการ สำรองความต้องการของครูก่อน ว่าต้องการให้พัฒนาในด้านใด และมีการติดตามและประเมินผลหลังการพัฒนา เพื่อเป็น ประโยชน์ต่อการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

3.3 มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน ครอบคลุม และทันสมัย ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถศึกษาได้

3.4 มีการจัดระบบ และเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกัน มีการสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแกใน ปัจจุบัน (พ.ศ. 2561) ครูมีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานอยู่แล้ว สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และ การบริหารจัดการชั้นเรียน และการพัฒนาผู้เรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ ด้วงหา (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผลวิจัยสรุปว่า สมรรถนะประจำสายงาน พบว่า สมรรถนะสูงสุดที่สุด คือ สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหาร

จัดการชั้นเรียน ลำดับที่ 2 ด้านการพัฒนาผู้เรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ลำดับที่ 3 ด้านความรู้ในเนื้อหาวิชา และลำดับสุดท้าย คือ สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตรการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบสมรรถนะวิชาชีพครู โดยการจะเข้ามารับราชการเป็นครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแกได้นั้น ต้องผ่านกระบวนการสรรหาก่อน เพื่อต้องการจะได้คนทำงานที่มีสมรรถนะ ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร และเมื่อได้เข้ามาทำงานแล้ว ย่อมต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2555) กล่าวโดยสรุปว่า การนำหลักสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ 1. การคัดเลือก (Recruitment) วิธีการคัดเลือกข้าราชการที่ใช้โดยทั่วไป คือ การสอบ ซึ่งกำหนดให้มั่งทั้งการวัดความรู้ ความสามารถทั่วไป ความรู้เฉพาะตำแหน่ง และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งมากขึ้น ซึ่งอาจนำระบบสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาเป็นกรอบในการประเมินเพื่อให้เห็นพฤติกรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น 2. การพัฒนา (Development) ผู้ทำหน้าที่ด้านพัฒนาบุคลากรจะต้องหาหนทางในการพัฒนาข้าราชการให้มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามที่องค์กรกำหนด 3. การบริหารผลงาน (Performance Management) จะเห็นได้ว่าหากมีระบบสมรรถนะที่ชัดเจน กระบวนการบริหารผลงานดังกล่าว ก็สามารถบริหารได้ดีทั้งความสามารถของบุคลากรและผลงานที่ขึ้น

ปัญหาอุปสรรคในสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. ปัญหาด้านจำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจุบันครูมีภาระงานอื่นด้วย นอกเหนือจากงานสอน จึงทำให้มีเวลาในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองน้อย อีกทั้งยังทำให้ไม่สามารถใช้สมรรถนะของตนในการพัฒนาสื่อการเรียนรู้อื่นๆ การจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สังคม วงศ์ (2552) ได้วิจัยเรื่อง *การพัฒนาสมรรถนะครูผู้ดูแลเด็กก่อนอนุบาลและปฐมวัยตามมาตรฐานการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร* ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า มีปัญหาที่จะต้องไปร่วมกิจกรรมในงานอื่นบ่อยครั้ง ทำให้ไม่ค่อยมีเวลา และยังขาดความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาส แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา (2553) ได้วิจัยเรื่อง *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี* ผลการวิจัยพบว่าปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนพบว่า เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ งบประมาณที่ใช้ในการสนับสนุนไม่เพียงพอและไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้ารับการพัฒนาเพราะบุคลากรไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำ

2. ปัญหาด้านงบประมาณ ยังไม่มีงบประมาณที่เพียงพอในการพัฒนาสมรรถนะของครู เช่น ด้านการฝึกอบรมทุนการศึกษาต่อ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาส แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา (2553) ได้วิจัยเรื่อง *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี* ผลการวิจัยพบว่าปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนพบว่า เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ งบประมาณที่ใช้ในการสนับสนุนไม่เพียงพอและไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้ารับการพัฒนาเพราะบุคลากรไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำ

3. ปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาที่ดี ขาดการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะที่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของครู ยังไม่มีการสำรวจความต้องการของครูว่าต้องการพัฒนาในด้านใด สอดคล้องกับงานวิจัยของ สังคม วงศ์ (2552) ได้วิจัยเรื่อง *การพัฒนาสมรรถนะครูผู้ดูแลเด็กก่อนอนุบาลและปฐมวัยตามมาตรฐานการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร* ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า ด้านความต้องการ มีความต้องการให้มีการพัฒนาแผนการจัดการ รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการจัดการด้านการศึกษา

4. ปัญหาด้านคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษาเรียนรู้ ยังไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานที่ครอบคลุม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาส แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา (2553) ได้วิจัยเรื่อง *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาย*

สนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานที่เห็นว่าปัญหาในการพัฒนานั้นเรียงตามลำดับ คือ ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ศึกษา/ขาดผู้สอนงานในเฉพาะด้าน

แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของข้าราชการครูโรงเรียนสุเหร่าดอนสะแก มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. เพิ่มเวลาให้ครู ได้มีเวลาในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ โดยเพิ่มอัตรากำลังในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ หรือตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้อง มาทำงานอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงานสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สังคม วงภูธร (2552) ได้วิจัยเรื่อง *การพัฒนาสมรรถนะครูผู้ดูแลเด็กอนุบาล และปฐมวัยตามมาตรฐานการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร* ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นไปในแนวทางในการแก้ไขปัญหาว่า ควรให้มีการพัฒนาบุคลากร ทั้งในด้านจำนวนของบุคลากร และคุณภาพของบุคลากร

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาสมรรถนะของครู มีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ เช่น เปิดการฝึกอบรม/สัมมนา หรือให้ทุนการศึกษา เป็นต้น โดยมีการวางแผนที่ดี ต้องมีการสำรวจความต้องการของครูก่อน ว่าต้องการให้พัฒนาในด้านใด และมีการติดตามและประเมินผลหลังการพัฒนาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมในครั้งต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุเนตร เกื้อภักดี (2559) ได้วิจัยเรื่อง *แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์* ผลการวิจัยสรุปว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีดังนี้ ด้านการศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทุนการศึกษา และการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาส แสงอาวูธ และพรนิภา จินดา (2553) ได้วิจัยเรื่อง *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี* ผลการวิจัยสรุปว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำเนินงานผ่านหน่วยงานทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก มี 4 รูปแบบ คือ การประชุมฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานต่าง ๆ การปฐมนิเทศและการศึกษาต่อ โดยรูปแบบที่เห็นว่าจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด เรียงลำดับได้ดังนี้ การประชุมฝึกอบรมสัมมนา โครงการ หรือกิจกรรมส่วนใหญ่ที่บุคลากรได้ เข้ารับการพัฒนานั้น เป็นการพัฒนาความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงานมากกว่าการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน

3. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ครอบคลุม ทันสมัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุเนตร เกื้อภักดี (2559) ได้วิจัยเรื่อง *แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์* ผลการวิจัยสรุปว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบที่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ

4. มีการจัดระบบ และเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกัน มีการสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาส แสงอาวูธ และพรนิภา จินดา (2553) ได้วิจัยเรื่อง *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี* ผลการวิจัยสรุปว่า พบว่าการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาการศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นๆ การศึกษาค้นคว้าจากคู่มือการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการปรับแนวคิด และทัศนคติให้พร้อมรับการพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้มีการพัฒนาสมรรถนะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. สนับสนุนให้มีการร่วมมือ สร้างความร่วมมือกันของครูทุกคนในโรงเรียน ให้มีส่วนช่วยในการพัฒนาสมรรถนะในด้านการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ และการสร้างองค์ความรู้ให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย
3. สร้างแรงจูงใจ ในการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละบุคคล ให้ครูทุกคนมีความพร้อม และมีความต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น การชมเชย การให้รางวัลต่าง ๆ การสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการพัฒนา
4. มีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงาน และเป็นการพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- จารุเนตร เกื้อภักดี. (2559). *แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จุฑามาส แสงอาวู และพรนิภา จินดา. (2553). *รายงานการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี*. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชลิดา ธรรมณี. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- บุญคง หันจางสิทธิ์. (2558). *เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- พงษ์ศักดิ์ ดัวงทา. (2557). *การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วิโรจน์ ก่อสะกุล. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิเคราะห์เบบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2555). *คู่มือ Training Road Map สายงานวิชาการศึกษาตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สังคม วงภูธร. (2552). *การพัฒนาสมรรถนะครูผู้ดูแลเด็กก่อนอนุบาลและปฐมวัยตามมาตรฐานการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร*. รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2554). *แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สุภูมิวิทย์ ไสยโสภณ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. ขอนแก่น: เพ็ญพรินต์.