

สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน:  
ศึกษากรณีเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสงขลา

Job Competency of Basic Educational Institution Board:  
Case Study in Songkhla Educational Service Area

พีรศักดิ์ รัตนะ<sup>1)</sup>

Peerasak Ratana<sup>1)</sup>

Abstract

This study was descriptive research to study the job competency of the Basic Educational Institution Board (BEIB) in schools with different performances, to study factors relating to the work competency of the BEIBs and to propose guidelines to improve their work competency. This research used group interview in 4 BEIBs with high performance and 3 BEIBs with low performance. Meetings and other related functions of the BEIBs were observed to find features of real performance. Documents such as meeting reports, plans and school projects were collected. The study found that the BEIBs with high performance had high competency in every issue and the BEIBs with low performance had low competency in knowledge of curriculums, school budgeting systems, personnel administration systems, educational policy and plans, promotion of community strength and building relations with other institutions. But the low performance BEIBs were poorly equipped with knowledge of organizing the learning process, especially on the learning-centered approach, educational quality assurance, financial administration systems and fund raising, accounting, materials and property; for work competencies of skill, they were well equipped with skills related to data collection and analysis, counseling, creativity, and analytical thinking, but they had little competency in work skills related to influencing others, building relations, listening, coordination and association, cooperation, handling conflicts, bonding, common decision-making, and improving their intuition together; for work competency of attitude, they had good attitudes, same as the high performance group. The results were related to 3 factors: 1) school contexts i.e. school personnel, school functions and school performance; 2) the backgrounds of the BEIBs i.e. education, work experience and roles in the community; 3) working process of the BEIBs i.e. building a team, knowledge, skills and attitudes transferred, administrative context and continuous learning culture. So, the proposed guidelines for improving the functional competencies of the BEIBs must be learning processes that involve working together to improve the BEIBs competencies and determination in transferring work knowledge, skills and experiences through an action learning approach.

Keywords: Contributing Factors, Job Competency, Basic Educational Institution Board

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การสัมภาษณ์กลุ่มคณะกรรมการฯ ของโรงเรียนที่มี

ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 4 แห่ง โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย 3 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการฯ ทั้งสองกลุ่มมีสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติแตกต่างกันโดยคณะกรรมการฯ ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานในทุกด้าน ส่วนคณะกรรมการฯ ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานในด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ระบบงบประมาณของโรงเรียน

<sup>1)</sup> รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม 3 อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส 96130  
โทร. 08-4965-7375 E-mail: peerasak\_2506@yahoo.com

ระบบบริหารการดำเนินงานบุคคล นโยบายและแผนการศึกษา การส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและการสร้างความสัมพันธ์ กับสถาบันอื่น แต่มีสมรรถนะด้านความรู้ในส่วนของ กระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประกันคุณภาพการศึกษา ระบบ บริหารการเงินและการหารายได้ การบัญชี การพัสดุและ สินทรัพย์ มีสมรรถนะด้านทักษะมากในด้านการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการให้คำปรึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ มีสมรรถนะด้านทักษะน้อยใน ด้านการมีอิทธิพลต่อคนอื่น การสร้างความสัมพันธ์ การรับฟัง การประสานงานและการรวมตัว การให้ความร่วมมือ การจัดการ ความขัดแย้ง การสร้างความผูกพัน การตัดสินใจร่วม การพัฒนา ความรู้ความเข้าใจร่วมกัน และมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตก ต่างกัน ซึ่งสัมพันธ์กับปัจจัยเงื่อนไข คือ 1) ปัจจัยด้านบริบทของ โรงเรียน เช่น บุคลากรของโรงเรียน วิธีการปฏิบัติงานของ โรงเรียนและผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน 2) ปัจจัยด้านภูมิ หลังของคณะกรรมการฯ เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์การ ทำงาน และบทบาทในชุมชน และ 3) ปัจจัยด้านกระบวนการทำ งานร่วมกันของคณะกรรมการฯ เช่น การสร้างทีมงาน การถ่าย โอนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ บริบทเชิงบริหาร และวัฒนธรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการนำเสนอแนวทางการพัฒนา สมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ จึงมุ่งเน้น กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกันของคณะกรรมการฯ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยการถ่าย ทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์สร้างกระบวนการเรียนรู้ ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริงเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ :** ปัจจัย สมรรถนะการปฏิบัติงาน คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### บทนำ

การสร้างหรือการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพนั้น มีความเกี่ยวข้องกับหลายมิติหรือหลายสถาบันทั้งทางด้านการ ศึกษา สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการทางการศึกษาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก ประการหนึ่ง(เจือจันทร์ จงสถิตอยู่, 2540: 1) หลายประเทศมุ่ง ความสนใจมาที่บทบาทของการศึกษา เนื่องจากเชื่อว่าระบบการ ศึกษาที่เข้มแข็งจะผลักดันให้มีการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของชาติให้ก้าวหน้าได้ เพราะการศึกษาช่วยพัฒนาคนให้มีความ รู้ ความสามารถ มีทักษะเต็มตามศักยภาพ และหล่อหลอมค่านิยม ขนบธรรมเนียม ภาษ วัฒนธรรม เอกลักษณ์ ความเป็น ท้องถิ่น ความเป็นภูมิภาคและเผ่าพันธุ์ร่วมด้วย โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะเป็นบันไดขั้นแรกของการศึกษา เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้นำไปสู่ความเจริญของทุกคนโดยมุ่งเน้นให้นักเรียนพัฒนาคุณภาพชีวิต กระบวนการ เรียนรู้ทางสังคม ทักษะพื้นฐานด้านการอ่าน เขียน การคิด วิเคราะห์ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสำรวจ ความสามารถ ความถนัด ให้รู้จักการพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการถ่ายทอด ความรู้ การฝึกหัดจากสถานศึกษาอันเป็นสถานที่จัด ประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนในการพัฒนาตนเอง ซึ่ง สถานศึกษาจะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชนว่าจะ สามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน

จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ระบบการศึกษาที่รวมศูนย์ อำนาจมักจะไม่สามารถประสบความสำเร็จเท่าที่ควร -ไม่สามารถสนอง ต่อการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ(วันชัย ดนัยด โมนุท และไกร เกษทัน, 2543: 1; Fiske, 1996: 12) หลายประเทศจึงได้ พยายามหาแนวทางที่จะสามารถทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพ มากกว่าที่เป็นอยู่ การกระจายอำนาจทางการศึกษา จึงเป็นทางเลือก และเป็นจุดเปลี่ยนทางความคิดที่สำคัญอันนำมาสู่การ ปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นทั่วโลก โดยรูปแบบการกระจายอำนาจ ทางการศึกษาที่ได้รับวามนิยมและนำมาใช้กว้างขวางมากที่สุด คือ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) ฟิสก์ (Fiske, 1996: 18) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ ทางการศึกษาถือเป็นสิ่งจำเป็น แต่อาจไม่ใช่เงื่อนไขที่เพียงพอ ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ถ้าหากไม่เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขด้านอื่นที่จำเป็นต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน อัน ประกอบด้วยพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน พฤติกรรม การสอนและการพัฒนานักเรียนของครู พฤติกรรมการบริหาร และ บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา (ซึ่งมีอิทธิพลผ่าน พฤติกรรมการสอนและการพัฒนาผู้เรียนของครู พฤติกรรม การบริหาร โดยเฉพาะด้านวิชาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ) ซึ่งอย่าง น้อยที่สุดที่จะทำให้การกระจายอำนาจมีประสิทธิภาพนั้น จะต้อง มีคนท้องถิ่นที่ "เก่ง" เพียงพอในการจัดการหรือการบริหาร เขา จึงอาจจกัับภาระหน้าที่และมีเวลาที่เพียงพอ อันสามารถทำ ให้เกิดสถานะที่เอื้อต่อประสิทธิผลของการบริหารได้

สำหรับประเทศไทย มีแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงความ ตระหนักต่อความสำคัญของการกระจายอำนาจให้ชุมชน หรือ ท้องถิ่นเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามาโดยตลอดแต่ความ มุ่งหวังให้การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาดัง กล่าว ก็ยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมที่ สมบูรณ์ได้ เนื่องจากการกระจายอำนาจเป็นเรื่องที่มีนัยยะทาง การเมืองสูง มีผลกระทบกับหลายฝ่าย ต้องใช้เวลาในการทำ

ความเข้าใจให้ชัดเจนและเตรียมความพร้อมในทุกด้าน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 114-117)

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ตัวแทนของประชาชนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชน บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการฯ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการกำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาอันเนื่องมาจากเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ต้องการให้ประชาชนซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา อย่างแท้จริง ในลักษณะเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนของสถานศึกษา บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการฯ ซึ่งต้องทำหน้าที่แทนชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนทุกคน จึงต้องคำนึงถึงการจัดการศึกษาที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ซึ่งเป็นลูกหลานของชุมชน ขณะเดียวกันก็ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู โดยตระหนักถึงความ เป็น "เจ้าของร่วมกัน" จึงอาศัยกระบวนการทำงานที่เน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและความโปร่งใสตรวจสอบได้ใน ทุกขั้นตอนของการจัดการศึกษา พร้อมกับยึดถือหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ด้วยการปฏิบัติตามกฎหมาย ขีดมั้นในความถูกต้อง ดีงาม สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมตระหนักในสิทธิหน้าที่ความ สำคัญในความรับผิดชอบร่วมกัน และคำนึงถึงความคุ้มค่าในการ ลงทุนด้านการจัดการศึกษา

จากการศึกษาของเดวิด (David, 1996: 4-9) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็น ฐานนั้น คือ คณะกรรมการฯ มีความรับผิดชอบมาก แต่ขาดความ พร้อมในการทำงาน เนื่องจาก 1) ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของโรงเรียน 2) ขาดทักษะเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม 3) ขาดทักษะและความเข้าใจในบทบาทตนเอง ซึ่ง จากผลการศึกษาของฟิสก์ (Fiske) และเดวิด (David) สอดคล้องกับสภาพปัญหาของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการ จัดการศึกษาในประเทศไทย กล่าวคือ มีรายงานการศึกษาหลาย ชิ้นที่พบตรงกันว่า บทบาทของคณะกรรมการฯ ที่ผ่านมามีส่วน ร่วมในเชิงการบริหารจัดการศึกษาน้อย มักมีบทบาทสนับสนุน ในรูปแบบของการให้ความร่วมมือเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีสาเหตุ สำคัญเนื่องมาจากผู้บริหารและครูหรือแม้แต่ชุมชนเองคิดว่า คณะกรรมการฯ ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความเข้าใจ ไม่มี ความสามารถในเรื่องการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนอย่างลึก ซึ้งเพียงพอ อีกทั้งงานวิชาการเป็นเรื่องที่ยู่ยากซับซ้อนเกิน ความสามารถของชุมชนจะทำได้ ตลอดจนจนถึงการ ไม่มีเวลาวาง

ของคณะกรรมการฯ เป็นต้น (ชญัญญาอภิบาลกุล, 2545: 8; นภา กรณ์ หะวานนท์ และคณะ, 2543: 9-10)

จากข้อค้นพบดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญ ของความรู้ความสามารถ (ทักษะ) ที่เพียงพอในการบริหารและ จัดการศึกษาว่าเป็นเงื่อนไขหลักอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้การ กระจายอำนาจให้ชุมชนหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษาประสบความสำเร็จ จากลักษณะของงานที่คณะ กรรมการฯ ต้องทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริม สนับสนุน ด้วยการให้ คำปรึกษา ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งถือเป็นงานด้าน การบริหารและจัดการศึกษาที่มีความซับซ้อนในการดำเนินงาน เป็นลักษณะงานของวิชาชีพชั้นสูง ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การที่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะให้คำปรึกษา ให้ความ เห็น ข้อเสนอแนะและการให้การสนับสนุนได้นั้น คณะกรรมการฯ จำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถและมี ประสิทธิภาพในงานแต่ละด้านลึกซึ้งมากพอสมควร ซึ่งความรู้ (Knowledge) ความสามารถที่แสดงออกหรือทักษะ (Skill) นี้ ก็คือ องค์ประกอบภายนอกของสมรรถนะ (Competency) โดยมีทัศนคติ (attitude) เป็นองค์ประกอบภายใน ซึ่งจะส่งผลต่อ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือสามารถทำนาย ผลการปฏิบัติงานได้มากกว่าอย่างอื่นนั่นเอง (Spencer & Spencer, 1993 อ้างใน สุภชัย ชวาระประภาย, 2546: 35) ซึ่ง สมรรถนะนั้นจะมีทั้งสมรรถนะระดับปัจเจกบุคคลและระดับ ของทีม กล่าวคือ ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เป็นสมรรถนะ ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล ถือเป็นสมรรถนะระดับปัจเจกบุคคล แต่เมื่อปัจเจกบุคคลมาทำงานร่วมกันเป็นทีม สมรรถนะของ ปัจเจกบุคคลก็จะยกระดับเป็นสมรรถนะของทีม เพราะปัจเจก บุคคลนั้นทำงานในรูปของทีม มีการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์และ ช่วยกันทำงานภายใต้ระบบหรือแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่จะ ต้องอาศัยพลังร่วม (Synergy) ให้เกิดประสิทธิภาพของการทำ งานมากกว่าการทำงานของปัจเจกบุคคลเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย เดียวกัน ดังนั้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติของระดับปัจเจก บุคคลก็จะถูกดึงออกมาใช้ร่วมกัน ทำให้สมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ถูกยกระดับให้เป็นสมรรถนะของทีมได้

ดังนั้น ในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ที่ถือว่าอยู่ในรูปของการทำงานเป็นทีม จะมี ประสิทธิภาพสูงมากน้อยแค่ไหนนั้น จึงจำเป็นที่จะต้อง ใช้ สมรรถนะทั้งในระดับปัจเจกและระดับทีมด้วยเช่นกัน ซึ่งใน การศึกษาครั้งนี้จะมุ่งเน้นศึกษาสมรรถนะในรูปของ "ทีม" เป็น สำคัญ จากความสำคัญของสมรรถนะ ที่มีต่อความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจว่า ในปัจจุบันคณะกรรมการฯ ที่ทำงานร่วมกัน ในรูปของ "ทีม" มี

สมรรถนะในด้านต่างๆ เป็นอย่างไร และมีปัจจัยอะไรทั้งที่  
เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะ  
กรรมการฯ ตลอดจนค้นหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการ  
ปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ ร่วมด้วย

#### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานที่แตก  
ต่างกัน

2. ศึกษาความสัมพันธ์ของบริบทของโรงเรียน ภูมิหลัง  
และกระบวนการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถาน  
ศึกษาในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

3. เพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการ  
ปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### วิธีการศึกษา

1. พื้นที่เป้าหมาย คือ เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัด  
สงขลา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ โรงเรียนที่ผ่านการประเมินภาย  
นอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการ  
ศึกษารอบแรกจำนวน 392 แห่ง โดยนำคะแนนของทุกโรงเรียน  
มาจัดลำดับจากมากไปหาน้อยทั้งคะแนนในภาพรวมและ  
คะแนนในมาตรฐานที่ 11 ที่ระบุว่าสถานศึกษามีการจัดองค์กร  
โครงสร้าง การบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมาย  
การศึกษา มีคณะกรรมการฯ ร่วมพัฒนาโรงเรียน สำหรับ  
กลุ่มโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง จะพิจารณาเลือก  
โรงเรียนที่ได้คะแนนในมาตรฐานที่ 11 เท่ากับ 3 สำหรับกลุ่ม  
โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ จะพิจารณาเลือก  
โรงเรียนที่ได้คะแนนในมาตรฐานที่ 11 เท่ากับ 1 ซึ่งจำนวนของ  
กลุ่มตัวอย่างขึ้นอยู่กับความอึมตัวของข้อมูล โดยที่ผู้วิจัยจะทำการ  
เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์พูดคุยกับคณะกรรมการฯ ของ  
โรงเรียนทั้งสองกลุ่ม จนกระทั่งข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วน  
สมบูรณ์และครอบคลุมมากเพียงพอสำหรับการตอบคำถามวิจัย  
จึงจะยุติการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้พบว่า  
ข้อมูลอึมตัวเมื่อสัมภาษณ์คณะกรรมการฯ ทั้งหมด 7 แห่ง  
(คณะกรรมการฯ ในกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับ  
สูง 4 แห่ง คณะกรรมการฯ ในกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงาน  
ในระดับต่ำ 3 แห่ง)

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.1 การสัมภาษณ์ (Interview)

3.1.1 การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interview) ในการ  
ศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์กลุ่มเป็นหลัก เพราะการตัดสินใจ  
โดยกลุ่มจะรวมความรู้ ทักษะ และความชำนาญมากกว่าบุคคล  
เพียงคนเดียว เนื่องจากหน่วยของการวิเคราะห์ (unit of  
analysis) คือ "คณะกรรมการ" ดังนั้นในการรวบรวมข้อมูลจึงจะ  
ต้องหาคำตอบในแต่ละข้อคำถามในลักษณะข้อตกลงร่วมกัน

3.1.2 การสัมภาษณ์เฉพาะบุคคล โดยใช้การ  
สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ในประเด็นที่ยังไม่ได้  
ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อเป็นการเติมข้อมูลให้สมบูรณ์  
และเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

3.2 การสังเกต (Observation) ขณะการปฏิบัติงาน เช่น  
การประชุมคณะกรรมการฯ การปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง  
 เป็นต้น

3.3 การศึกษาจากเอกสาร ได้แก่ บันทึกรายงานการ  
ประชุมของคณะกรรมการฯ แผนงาน โครงการของโรงเรียน

### 4. การรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐานของชุมชนและโรงเรียน  
ทั้งการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสนทนาแบบไม่เป็น  
ทางการกับบุคคลสำคัญในชุมชน เพื่อศึกษาถึงโครงสร้าง  
ของชุมชน วิถีชีวิตของคนในชุมชน รวมทั้งองค์ประกอบพื้นฐาน  
ของชุมชนและโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ใช้เวลาไปพบคณะกรรมการสถาน  
ศึกษาฯ เพื่อสร้างความเข้าใจก่อน หลังจากนั้น จึงเริ่มการ  
สัมภาษณ์กลุ่มกับคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ของโรงเรียนที่  
เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งการสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างและการ  
สัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยใช้แนวคำถามที่ได้เตรียมไว้ ใช้เวลา  
ในการสัมภาษณ์พูดคุยในกลุ่มครั้งละประมาณ 60-90 นาที และ  
ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าคือ ข้อมูลที่ได้จากการพูดคุย  
กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร/ครูในโรงเรียน  
และคนในชุมชน เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและเชื่อถือ  
ได้ และได้ลงพื้นที่อีกภายหลังจากการประชุมกลุ่ม เพื่อสังเกต  
การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฯ การสัมภาษณ์คณะกรรมการฯ  
แต่ละกลุ่มประมาณ 2-4 ครั้ง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์  
โดยดำเนินการ ดังนี้ คือ ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง  
สมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ และปัจจัยที่มีผล  
ต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ วิเคราะห์โดย  
การวิเคราะห์เชิงตรรกะ (Logical Analysis) โดยใช้เหตุผลตาม  
หลักตรรกวิทยาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ ตลอดจนปัจจัย

แวดล้อมที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ จากการรวบรวมข้อเท็จจริงและความเห็นต่างๆ จากคณะกรรมการฯ แล้วนำมาตีความสร้างข้อสรุป และเปรียบเทียบลักษณะของข้อมูลเพื่อหาความเกี่ยวข้องของบริบท ปรากฏการณ์ต่างๆ ตลอดจนหาข้ออธิบายและข้อสรุปทั้งหมด เพื่อทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้การวิเคราะห์ข้อความ (Domain analysis) จากการอ่านเนื้อหาในบทสัมภาษณ์และบันทึกภาคสนาม แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา พิจารณาความเหมือน/ความแตกต่างของข้อความทั้งหมด

## ผลการวิจัย

### 1. สภาพโดยทั่วไปของชุมชนในพื้นที่เป้าหมาย

คนในชุมชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ มีอาชีพทำนา ทำสวนยางพารา ทำสวนผลไม้ ถ้ายาง มีอาชีพเสริม ได้แก่ รับจ้างทั่วไป เลี้ยงสัตว์ เป็นต้น ในแต่ละชุมชนมีกลุ่มกิจกรรมทางสังคมที่น่าสนใจอยู่หลายกลุ่ม เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มอาชีพต่างๆ กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มสตรีอาสาพัฒนาหมู่บ้าน กลุ่มเยาวชน กลุ่มตามโครงการแก้ไขปัญหาคาชากร เป็นต้น อีกทั้งมีวัฒนธรรมประเพณีที่สืบทอดกันมา เช่น งานประเพณีชักพระ ประเพณี ลอยกระทง ประเพณีวันสงกรานต์ ประเพณีวันขึ้นปีใหม่ มีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีการอนุรักษ์มาจนถึงปัจจุบัน คือ รำโนราห์ การแสดงหนังตะลุง กาลลอ เป็นต้น

ด้านกีฬาและนันทนาการ ในชุมชนมีสนามกีฬา แอเนกประสงค์และสวนสาธารณะให้คนในชุมชนได้เล่นกีฬา และออกกำลังกาย

ด้านการศึกษา มีทั้งโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน มีห้องสมุดสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้แก่คนในชุมชน มีศูนย์พัฒนาเด็ก ระดับการศึกษาของคนในชุมชนมีตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาจนถึงระดับปริญญา ส่วนใหญ่แล้วชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา พยายามให้บุตรหลานของตนได้เรียนในระดับที่สูงเพิ่มขึ้นถึงแม้จะมีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ค่อยดีก็ตาม ทั้งนี้เหตุผลสำคัญก็คือ การที่คนในชุมชนยังมีค่านิยมที่ต้องการให้บุตรหลานได้เรียนสูงๆ จะได้มีโอกาสรับราชการมากกว่าการทำเกษตรกรรม

### 2. ข้อมูลของคณะกรรมการสถานศึกษา

จากการรวบรวมข้อมูลของคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยใช้การสนทนากลุ่ม ร่วมกับการสังเกต การปฏิบัติงานจริง พบว่า ลักษณะภูมิหลังของคณะกรรมการ

สถานศึกษาฯของโรงเรียนทั้ง 7 แห่ง มีจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ตั้งแต่ 9 คนถึง 15 คน มีทั้งเพศชายและเพศหญิง ระดับการศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จนถึงระดับปริญญาเอก สถานะทางเศรษฐกิจมีตั้งแต่ระดับปานกลางจนถึงดี สำหรับประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา มีคณะกรรมการสถานศึกษาฯ จำนวน 4 แห่ง ที่มีประสบการณ์การทำงานทางด้านการศึกษา เช่น เคยเป็นครูสายผู้สอนและสายผู้บริหาร ในขณะที่อีก 3 แห่งไม่ได้มีประสบการณ์ด้านศึกษามาก่อน สำหรับการได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาฯ แต่ละแห่ง โรงเรียนดูจากองค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ที่ควรมาจากองค์กรทางสังคมและบุคลากรหลายๆ ฝ่ายที่มีบทบาทสำคัญในชุมชน เพื่อมาทำงานร่วมกัน โครงสร้างของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ จึงมีทั้ง ผู้บริหาร ข้าราชการครูในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน/ศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิและสมาชิกในชุมชน ซึ่งมีการทำงานร่วมกันในรูปขององค์คณะบุคคล โดยทำหน้าที่กำกับ สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา ด้วยวิธีการให้คำปรึกษา ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

### 2. สมรรถนะของคณะกรรมการสถานศึกษาพื้นฐาน

จากผลการศึกษา ข้อมูลที่แสดงถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นสองลักษณะ คือ คณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานมาก 4 แห่ง และคณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานน้อย 3 แห่ง โดยมีสมรรถนะดังนี้คือ

#### 1. สมรรถนะด้านความรู้

ก) คณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานมาก จะมีความรู้ในทุกประเด็น โดยมองว่าหลักสูตรสถานศึกษามีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้เรียนจึงต้องวางหลักสูตรให้เหมาะสมกับยุคสมัย กระบวนการจัดการเรียนรู้จะต้องให้สอดคล้องเหมาะสมกับผู้เรียน ทั้งความสนใจและความถนัด ให้เรียนรู้และฝึกทักษะจากประสบการณ์ มีบรรยากาศการเรียนที่กระตุ้นให้เด็กใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความคิดริเริ่ม เพื่อเด็กจะได้เรียนอย่างมีความสุข ซึ่งคณะกรรมการฯ ให้ความสำคัญอย่างมาก นอกจากนี้คณะกรรมการฯ มีความรู้ในเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษาด้วย โดยมีความเห็นว่า การประกันคุณภาพการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ดีขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น คณะกรรมการฯ มีความรู้มีความเข้าใจในเรื่องของการจัดตั้งและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นอย่างดี เนื่องจากคณะกรรมการฯ บางส่วนเคยมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเรื่องของงบประมาณ เช่น สมาชิกองค์การ

บริหารส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารของโรงเรียน เป็นต้น ประกอบกับ คณะกรรมการฯ มีบทบาทสำคัญในการจัดหาเงินมาสนับสนุนงบประมาณดำเนินการแก่โรงเรียน ทำให้คณะกรรมการฯ รู้และเข้าใจในเรื่องของงบประมาณ และเห็นว่า การตรวจสอบติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณมีความจำเป็นมาก เพราะเรื่องงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการเงินนั้น ถ้าหากไม่โปร่งใส จะเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความเสื่อมศรัทธาที่ชุมชนมีต่อโรงเรียนได้

สำหรับความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารการเงินและการหารายได้ การบัญชี การพัสดุและสินทรัพย์นั้น คณะกรรมการฯ มีความรู้และเข้าใจในเรื่องของระบบการบริหารการเงิน และการหารายได้ โดยเข้าใจว่าที่มาของรายได้ของโรงเรียนมีจำกัด เช่น มีรายได้จากเงินค่าอุดหนุนรายหัวที่ได้รับจากรัฐบาลเท่านั้น ไม่ได้มีรายได้จากส่วนอื่น ดังนั้น ในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าจึงจำเป็นต้องหารายได้อื่นมาสนับสนุน เช่น การอุดหนุนจากเทศบาล องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น หรือผู้ปกครองนักเรียน

สำหรับความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการฯ มีความรู้และเข้าใจเป็นอย่างดี อาทิเช่น ในเรื่องการบริหารงานของครู จะต้องรู้ว่าครูควรมาปฏิบัติหน้าที่ในเวลาใด ครูตั้งใจสอนเด็กดีหรือไม่ ในหัวข้อของความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผนการศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี คณะกรรมการฯ มีความรู้ในการจัดทำนโยบายและแผนว่า การจัดทำแผนจะต้องทำให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางที่โรงเรียนและชุมชนต้องการ จะต้องมีความหมาย แผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและธรรมเนียมของโรงเรียน นอกจากนี้แล้ว คณะกรรมการฯ จะต้องเป็นผู้ที่พิจารณาและอนุมัติแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียนก่อน หลังจากนั้นโรงเรียนจึงจะดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ตลอดทั้งรายงานให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

สำหรับความรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและการสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น คณะกรรมการฯ มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน คือรู้ว่า จะส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนได้ โดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยการรวมคนมาร่วมคิด ร่วมทำเพื่อแสวงหาการจัดการกับสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต จะช่วยพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนได้

ข) คณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานน้อย จะมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา ความรู้เกี่ยวกับระบบงบประมาณของโรงเรียน ความรู้

เกี่ยวกับระบบบริหารการดำเนินงานบุคคล ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผนการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน และการสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น แต่ไม่สามารถให้ข้อมูลที่ชัดเจนได้ในส่วนของความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารการเงินและการหารายได้ การบัญชี การพัสดุและสินทรัพย์

ความแตกต่างของสมรรถนะที่กล่าวมานี้ เนื่องจากองค์ประกอบของคณะกรรมการฯ ของทั้งสองกลุ่มมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน โดยในกลุ่มที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานมาก จะมีคณะกรรมการฯ ที่มีประสบการณ์ด้านการทำงานที่หลากหลาย เช่น อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา อดีตครูสายผู้สอน หัวหน้าส่วนราชการ เทศมนตรี นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตำรวจ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เอ็นจีโอ นักธุรกิจ เกษตรกร ทำสวน ทำฟาร์มกึ่ง เป็นต้น และมีระดับการศึกษาที่หลากหลายตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงระดับปริญญาเอก ในขณะที่คณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานน้อย มีประสบการณ์ที่ไม่ค่อยหลากหลาย ส่วนใหญ่มักมีอาชีพเกษตรกร ทำสวน ทำนา ทำประมง ค้าขายผลิตภัณฑ์จากทะเล และเป็นสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับประถมศึกษา

## 2. สมรรถนะด้านทักษะ

ก) คณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานมาก จะมีสมรรถนะด้านทักษะทุกด้าน กล่าวคือ มีทักษะด้านการรวบรวมข้อมูล โดยมีการติดตามข้อมูลข่าวสารและรายละเอียดของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เกี่ยวกับครูและนักเรียน เช่น การจัดการเรียนการสอน พฤติกรรมของเด็กนักเรียน โดยการสังเกต การสอบถามจากเด็กนักเรียน ครู ผู้บริหาร หรือผู้ปกครองเป็นระยะ ทำให้มีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียนเพื่อนำมาปรึกษาหารือกันเพื่อหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมร่วมกับโรงเรียน

นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ มีทักษะด้านการให้คำปรึกษา โดยสามารถนำเสนอแนวทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา ตรวจสอบและติดตามผลการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการฯ สามารถให้คำปรึกษาแก่โรงเรียนได้เป็นอย่างดี

สำหรับทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ พบว่าคณะกรรมการฯ มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนา งานของโรงเรียนอยู่อย่างสม่ำเสมอ ผ่านทางการพูดคุยอย่างเป็น

ทางการในที่ประชุมคณะกรรมการ โดยมีการนำเสนอโครงการต่าง ๆ เช่น การสร้างถนน สร้างหอประชุม สร้างอาคารเรียน การหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้เด็กนักเรียน

คณะกรรมการฯ มีทักษะด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถระบุแนวทางเลือกและวิเคราะห์หาแนวทางเลือกที่เหมาะสมได้ถูกต้อง เช่น การหาวิธีการให้โรงเรียนสามารถรับนักเรียนได้เพิ่มขึ้น โดยเตรียมการรองรับด้านครูผู้สอน อาคารสถานที่ และงบประมาณที่จำเป็นให้พร้อม อีกทั้งเรื่องของการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่มองว่า พื้นที่การเกษตรมีอยู่เท่าเดิมไม่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ครอบครัวและจำนวนคนก็มีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจำเป็นจะต้องจัดการศึกษาให้เด็กได้มีความรู้เพื่อการประกอบอาชีพอื่น ๆ ได้

คณะกรรมการฯ มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร มีการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างกันตลอดเวลา สามารถให้แง่คิดแก่ทางโรงเรียนและระหว่างคณะกรรมการด้วยกันได้ เสนอความคิดเห็นและแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกันอยู่ทั่วถึงทุกคน

สำหรับทักษะด้านการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นนั้น คณะกรรมการฯ มีความสามารถที่จะโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมและคนอื่น ๆ ตลอดจนหน่วยงานภายนอกให้เห็นด้วยกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ และใช้เทคนิค วิธีการ เหตุผล คุณค่า ความรู้สึกกระตุ้นให้ผู้อื่นอยากมีส่วนร่วม ทั้งในการติดต่อประสานงานกับโรงเรียนและการติดต่อประสานงานกับชุมชน

นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ มีทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ โดยที่คณะกรรมการฯ เป็นผู้ที่ชุมชนรู้จักเป็นอย่างดี เป็นระดับแกนนำในชุมชน จึงสามารถสร้างความสัมพันธ์กับทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ และมีการสร้างความสัมพันธ์กับโรงเรียนและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ สามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นได้ เนื่องจากในการคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น โรงเรียนได้พิจารณาจากผู้ที่ในระดับแกนนำในชุมชน เป็นบุคคลที่เป็นที่นับหน้าถือตาของชุมชน

คณะกรรมการฯ มีทักษะด้านการรับฟัง สามารถเป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังข้อมูลความคิดเห็นต่าง ๆ ที่มีมุมมองต่างไปจากตนเองได้ ถึงแม้ว่าบางครั้งจะมีความเห็นต่างกันออกไปบ้างแต่ก็สามารถตกลงร่วมกันได้ หลังจากมีการชี้แจงเหตุผลร่วมกัน

คณะกรรมการฯ มีทักษะในการประสานงานและการรวมตัว โดยมีการประสานงานและการรวมตัวทั้งระหว่างคณะกรรมการด้วยกัน ระหว่าง โรงเรียน และชุมชน คณะกรรมการสามารถติดต่อประสานงานกับส่วนต่าง ๆ และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ส่วนหนึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความเชื่อถือว่าทุกฝ่ายมี

ให้กับผู้ที่เป็นคณะกรรมการฯ

คณะกรรมการฯ มีทักษะด้านการให้ความร่วมมือ ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการฯ มีความเต็มใจเป็นอย่างยิ่งในการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการฯ เนื่องจากสามารถหน้าที่ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ โดยโรงเรียนเปิดโอกาสให้ และเห็นความสำคัญของคณะกรรมการฯ ที่จะพัฒนากิจการของโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้ จึงทำให้คณะกรรมการฯ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานทั้งในการพัฒนาชุมชนและพัฒนาโรงเรียน พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในทุกเรื่อง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นและมีความศรัทธาต่อโรงเรียน พร้อมทั้งจะทำทุกอย่างให้การจัดการเรียนการสอนพัฒนาอย่างเต็มที่ มีการหาแนวทางในหลาย ๆ วิธีเพื่อเป็นกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแบบแผนการมีส่วนร่วมเป็นในลักษณะของการให้ความร่วมมือ ร่วมงาน และร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนในฐานะผู้ดำเนินการ มิใช่เพียงผู้ร่วมงานเท่านั้น หากแต่มีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกับโรงเรียนในทุกเรื่องด้วย

คณะกรรมการฯ มีทักษะด้านการสร้างความผูกพัน โดยมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานว่าทุกคนจะทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถของทุกคนในทีม มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน รู้สึกเป็นเจ้าของ มีการสร้างศรัทธาร่วมกันเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ คือ เด็กของชุมชน เป็นเด็กที่ เก่ง ดี และมีสุข ตลอดจนเด็กมีคุณภาพทางการศึกษาทัดเทียมกับที่อื่น ๆ อีกทั้งคณะกรรมการฯ เป็นคนในชุมชนอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน คณะครูกับคณะกรรมการฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอย่างใกล้ชิด ทำให้มีโอกาสพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้คณะกรรมการฯ และโรงเรียนมีความผูกพันกันสูง มีความเต็มใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยไม่คิดจะลาออก เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

คณะกรรมการฯ มีทักษะในด้านการตัดสินใจร่วม โดยที่เมื่อมีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจร่วมกัน ก็จะช่วยกันวิเคราะห์หาข้อดีข้อเสียและหาแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อลงมติเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งบนความเห็นที่พ้องกัน

คณะกรรมการฯ มีทักษะด้านการจัดการความขัดแย้ง โดยยึดหลักของการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ทุกคนสามารถพูดในสิ่งที่ตนเองคิดได้อย่างอิสระ และใช้หลักของประชาธิปไตยในการหาข้อตกลงร่วมกัน ยังไม่เคยมีข้อขัดแย้งที่นำไปสู่ความรุนแรง ทั้งนี้เพราะทุกคนมุ่งเน้นความสามัคคีกันในการทำงาน รับฟังเหตุผลของคนอื่นมีแนวคิดที่ค่อนข้างเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีศรัทธาและมีเป้าหมาย

เดียวกันในการทำงาน ถึงแม้จะมีความเห็นต่างในเชิงความคิด เกิดขึ้นบ้างแต่ก็สามารถหาข้อยุติได้ทุกครั้ง

คณะกรรมการฯ มีทักษะด้านการพัฒนาความรู้ความเข้าใจร่วมกัน มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการองค์การทั้งโครงสร้าง เป้าหมายและบริบทแวดล้อม รวมไปถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ที่ต้องปฏิบัติ ทุกคนร่วมกันรับรู้ว่ามีภารกิจ แต่ละคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน แต่ละคนถนัดและมีประสบการณ์กันคนละด้าน แต่ในการทำงานร่วมกัน ทุกคนสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างประสานสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ ด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ความรู้และประสบการณ์มีการแพร่กระจายระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาฯ เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้แล้วคณะกรรมการฯ ยังมีการพัฒนาตนเอง โดยการติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวในด้านการจัดการศึกษาจากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งได้เข้าร่วมการประชุมกับโรงเรียน หรือการสัมมนาที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดให้อย่างต่อเนื่อง

3. สมรรถนะด้านทัศนคติ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งสองกลุ่มมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน โดยเห็นด้วยว่าการกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมกิจการของโรงเรียนเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และเห็นด้วยที่ว่า การกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมกิจการสถานศึกษาของคณะกรรมการฯ จะทำให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้น

ในผลการศึกษาที่มีประเด็นที่ชี้ให้เห็นว่า ถึงแม้ว่าคณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย จะมีทัศนคติที่ดีต่อการทำบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการฯ และการทำงานเป็นทีม ที่ไม่แตกต่างจากทัศนคติของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่หากคณะกรรมการฯ ขาดศรัทธาที่มีต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ครู ภารโรง ที่ไม่มีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานที่มากพอ รวมทั้งการมีปัญหาคัดแย้งระหว่างกัน จะส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จนกระทั่งทำให้การมารวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันมีน้อยลงไปเรื่อย ๆ

4. ความสัมพันธ์ของบริบทของโรงเรียน ภูมิหลังและกระบวนการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ

จากการที่สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการฯ มีความแตกต่างกันนั้น มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับบริบท

ของโรงเรียน ภูมิหลังของคณะกรรมการฯ และกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการฯ กล่าวคือ เมื่อบริบทและการดำเนินงานของโรงเรียนดี คณะกรรมการฯ และโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้คณะกรรมการฯ มีความศรัทธาต่อโรงเรียน นำมาซึ่งการมีแรงจูงใจร่วมกันที่จะทำงานเพื่อโรงเรียน รู้สึกว่างานในหน้าที่ของคณะกรรมการฯ มีความสำคัญสำหรับตนเอง ทำให้คณะกรรมการฯ มีการวางเป้าหมายและวางอนาคตของการทำงานร่วมกัน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน อีกทั้งการที่คณะกรรมการฯ มีความหลากหลายในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้การทำงานในรูปของทีมงานมีความหลากหลาย คณะกรรมการฯ มีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการฯ ให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโรงเรียนและการจัดการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ทำให้คณะกรรมการฯ ในกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานมาก มีข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอต่อการนำไปใช้ตัดสินใจอย่างอิสระเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ทำให้มีความเป็นอิสระในการทำงาน อีกทั้งการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้ ข้อมูลข่าวสารแก่กันระหว่างสมาชิกเป็นสิ่งที่ทำให้คณะกรรมการฯ ทำงานได้ตรงกับทักษะความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ประกอบกับคณะกรรมการฯ มีความกระตือรือร้นชวนหาหาความรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตระหนักในความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของงานต่างๆ การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ รวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของคณะกรรมการทุกคนในการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ในทางตรงกันข้าม หากความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและคณะกรรมการฯ ไม่ดี หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว ทำให้คณะกรรมการฯ ขาดศรัทธาที่ดีต่อโรงเรียน ทำให้ไม่มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ร่วมกับโรงเรียน ไม่ได้รู้สึกว่าจะงานตามบทบาทหน้าที่นั้น ไม่ได้มีความสำคัญแก่ตน ทำให้การรวมตัวกันของคณะกรรมการฯ เกิดขึ้นน้อย เป็นผลให้มีได้มีการวางเป้าหมายและอนาคตของการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้แล้วจากการที่โครงสร้างของคณะกรรมการฯ ที่ขาดความหลากหลาย และไม่ได้มีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติระหว่างกัน อีกทั้งโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เปิดโอกาสให้



คณะกรรมการฯ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของโรงเรียนอย่างจริงจัง จึงทำให้คณะกรรมการฯ ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำไม่มีการรวมตัวเพื่อการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

## 5. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกันของคณะกรรมการฯ ถือเป็นการพัฒนาสมรรถนะให้คณะกรรมการฯ มีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ที่ต้องพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์สร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจและการทำงานร่วมกันเป็นทีม และกำหนดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างคณะกรรมการฯ เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันขบคิด ทำความเข้าใจร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน อันถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม ตอบสนองต่อเป้าหมาย สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่ทีมงาน

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่า

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีสมรรถนะด้านความรู้ในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี เนื่องจากคณะกรรมการฯ มีโอกาสมาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการประชุมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการหลายครั้ง จึงทำให้คณะกรรมการฯ มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจากการที่คณะกรรมการฯ มีระดับการศึกษาสูง มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย ทำให้มีการสังเคราะห์ความรู้ โดยเฉพาะการที่มีผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการศึกษาอยู่ด้วยนั้น ถือเป็นทุนที่เสริมให้มีความรู้หรือสามารถทำความเข้าใจกับประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนั้นหากมีการดึงเอาศักยภาพของคณะกรรมการฯ ออกมาแบ่งปันและถ่ายทอดให้กัน มีเวทีสำหรับการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น การประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สภาภาคี ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ฯลฯ คณะกรรมการฯ ก็จะสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง นำมาสู่สมรรถนะในการปฏิบัติงาน การที่คณะกรรมการฯ ได้มีโอกาสทำงานร่วมกับโรงเรียน

การได้รับโอกาสในการไปสัมมนาความรู้ทางวิชาการ และมีการพัฒนาตนเองโดยการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง และมีความพยายามพัฒนาสมรรถนะของตนอยู่เสมอ ทำให้คณะกรรมการฯ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่จำเป็นต้องรู้ หรือเข้าใจเพื่อใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ถึงแม้ว่าคณะกรรมการฯ ในกลุ่มนี้จะมีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า รวมทั้งมีลักษณะเชิงองค์ประกอบของคณะกรรมการที่ไม่หลากหลาย แต่พบว่ามีสมรรถนะด้านความรู้ในประเด็นต่าง ๆ หลายประเด็น เช่น มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ระบบงบประมาณของโรงเรียน ระบบบริหารการดำเนินงานบุคคล นโยบายและแผนการศึกษา การส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและการสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น ซึ่งทั้งนี้ก็เป็นเพราะว่า ความรู้ในกลุ่มนี้ไม่ใช่ประเด็นใหม่ทางการศึกษาและเป็นความรู้ในระดับจุดมุ่งหมายหลักการ มิใช่เรื่องของรายละเอียดหรือมีลักษณะเฉพาะ คณะกรรมการฯ สามารถเรียนรู้ได้จากการสังเคราะห์ประสบการณ์ทางสังคม ตลอดจนการได้รับการชี้แจงบ้างเป็นครั้งคราวจากการประชุมร่วมกับโรงเรียน

อย่างไรก็ตามพบว่าคณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ไม่มีสมรรถนะด้านความรู้ในด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการประกันคุณภาพการศึกษา เพราะความรู้ในประเด็นดังกล่าวถือเป็นประเด็นใหม่ในแวดวงการศึกษาที่เพิ่งได้รับการกล่าวถึงมาในระยะ 3-4 ปีที่ผ่านมา ที่จะต้องอาศัยการชี้แจงทำความเข้าใจ หรือสนใจใฝ่รู้ทำการค้นคว้าพูดคุยที่มากขึ้น ซึ่งผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เดิมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจะสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายมากกว่า

นอกจากนี้แล้ว คณะกรรมการฯ ในกลุ่มนี้ ไม่มีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารการเงินและการหารายได้ การบัญชี การพัสดุและสินทรัพย์ เพราะถือเป็นเรื่องที่มีลักษณะเฉพาะค่อนข้างมากที่ต้องทำความเข้าใจ ผู้ที่มีความสนใจจริงๆ และมีส่วนเกี่ยวข้อง คู่ขนานในการปฏิบัติงานเหล่านี้เท่านั้นที่สามารถรู้และเข้าใจในเรื่องดังกล่าว คณะกรรมการฯ ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว เพราะไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน นอกเหนือไปจากการรับรู้ผลการดำเนินงานของโรงเรียนบางส่วนเท่านั้น ไม่ได้มีการวางแผนร่วมกัน เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ไม่ได้มีการคิดหรือวางแผนร่วม

กัน นอกจากพบกันในการประชุมตามวาระ อีกทั้งคณะกรรมการฯ ไม่ค่อยได้มีกิจกรรมร่วมกัน ไม่ค่อยได้พบปะกันจึงทำให้ไม่ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างกัน

นอกจากนี้ การที่คณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีสมรรถนะด้านทักษะในทุกด้านนั้น ทั้งนี้เนื่องมาจากคณะกรรมการฯ ผ่านกระบวนการฝึกฝนจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ตลอดจนการได้ทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี การที่คณะกรรมการฯ ทุกคนมาทำงานด้วยกันอย่างมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีมอย่างเหนียวแน่นจะทำให้เกิดพลังร่วม (Synergy) โดยการร่วมมือในการปฏิบัติงานและมีความผูกพันต่อเป้าหมายเพื่อนำพากลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จในการทำงาน คณะกรรมการฯ สามารถสื่อสารความคิดและความรู้สึกระหว่างกันได้อย่างชัดเจน มีการสร้างภาวะผู้นำร่วมและกระจายอำนาจแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทุกคนได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงาน มีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม ใช้หลักความเห็นพ้องกัน ก่อให้เกิดการกระจายการมีส่วนร่วม การถ่วงดุลอำนาจ การโต้แย้งในเชิงสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่นและความผูกพันในทีม

ส่วนคณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย มีสมรรถนะด้านทักษะในด้านการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการให้คำปรึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ ทั้งนี้เป็นเพราะคณะกรรมการฯ มีทักษะดังกล่าวโดยผ่านประสบการณ์ในการดำเนินชีวิตและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาตั้งแต่ต้น อีกทั้งการมีประสบการณ์การทำงานเพื่อชุมชนที่ต้องมีการทำงานกับผู้อื่นทั้งการให้คำปรึกษา การใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์และเชิงสร้างสรรค์มาก่อน อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานในฐานะคณะกรรมการสถานศึกษา จำเป็นต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม สมาชิกในกลุ่มต้องมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม มีทักษะความสามารถในการเติมเต็มซึ่งกันและกัน ดังนั้นการที่คณะกรรมการฯ ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำไม่ได้มีการรวมตัวกันอย่างชัดเจน ไม่มีกิจกรรมที่ทำร่วมกันเพื่อฝึกฝนทักษะอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะน้อยในด้านการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ด้านการสร้างความสัมพันธ์ ด้านการรับฟัง ด้านการประสานงานและการรวมตัว ด้านการให้ความร่วมมือ ด้านการจัดการความขัดแย้ง ด้านการสร้างความผูกพัน ด้านการตัดสินใจร่วม ด้านการพัฒนาความรู้ความเข้าใจร่วมกัน จะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมจะไม่ประสบความสำเร็จ หากคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ขาดทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้เป็นเพราะทักษะดัง

กล่าวต้องอาศัยกระบวนการฝึกฝนหรือการทำงานร่วมกันให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

สำหรับสมรรถนะด้านทัศนคตินั้น จากผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการฯ มีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน โดยที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยว่าการกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมกิจการของโรงเรียนเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาและเห็นด้วยว่าการกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมกิจการสถานศึกษาของคณะกรรมการฯ จะทำให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้นั้น จะต้องอาศัยทัศนคติที่มีร่วมกัน การที่คณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานระดับทีมดี มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันภายในทีม การมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มีแรงบันดาลใจ รวมทั้งมีความคิดเห็นในทางที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน จึงเป็นพลังที่สามารถผลักดันให้มีการทำงานทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันที่สอดคล้องกับความรู้สึกภายใน ซึ่งมีความศรัทธาเป็นตัวเหนี่ยวนำไปสู่ความสำเร็จและความเป็นไปได้ ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นผ่านประสบการณ์ร่วมกัน โดยมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นพื้นฐาน เริ่มจากการเริ่มรับรู้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง พัฒนาไปจนถึงจุดเกิดของทัศนคติ ควบคู่กับการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานว่ามีความสำคัญและมีคุณค่า สมาชิกได้รับความพึงพอใจในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีความสามัคคี มีความไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดความศรัทธา ความภาคภูมิใจ เมื่อได้มีส่วนร่วมในการทำงาน สร้างสรรค์ผลิตผลที่เป็นความสำเร็จร่วมกัน การมีโอกาสรับผิดชอบในงานหรือกิจกรรมร่วมกัน จะแสดงถึงความเป็นเจ้าของในส่วนนั้น เป็นหน้าตา เป็นภาพลักษณ์ของตนเอง มีกำลังใจกำลังภายในที่จะทุ่มเทและมองว่างานนั้นมีความสำคัญต่อตนเอง

ในทางตรงกันข้าม ถึงแม้ว่าคณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำ จะมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานที่หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีมที่ไม่แตกต่างจากทัศนคติของคณะกรรมการฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่ในผลการศึกษามีประเด็นที่ชี้ให้เห็นว่า หากคณะกรรมการฯ ขาดศรัทธาที่มีต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ครู ภารโรง ที่ไม่มีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานที่มากพอ รวมทั้งการมีปัญหาคัดแย้งระหว่างกัน จึงส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จนกระทั่งทำให้การมารวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันมีน้อยลงไปเรื่อย ๆ ดังนั้นสมรรถนะด้านทัศนคติที่ดีของทีมจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

จากผลการศึกษา จึงสามารถชี้ให้เห็นได้ว่า สมรรถนะของบุคคลและทีม นั้น เป็นเครื่องแสดงถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ประกอบด้วยทัศนคติ ความรู้และลักษณะทักษะที่จำเป็น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป การที่คณะกรรมการฯ จะบรรลุถึงสมรรถนะของคนจึงต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาปลูกสร้างคุณสมบัติต่าง ๆ ดังกล่าวในระยะเวลาหนึ่งที่เกิดขึ้นและเริ่มขึ้นในตนเอง ต้องอาศัยแรงจูงใจที่มีในการทำงานร่วมกัน มีความศรัทธาในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีลักษณะมุ่งอนาคตเห็นความสำคัญของการทำงานรู้สึกผูกพันกับงาน พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ทักษะที่มี และทัศนคติต่อการทำงานกับผู้อื่น โดยมีสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นส่วนที่คอยเสริม ขยายออกไปสู่การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่จะต้องมีการสร้างทีมที่ดี มีการทำงานร่วมกันในรูปแบบของทีมที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน มีโครงสร้างการทำงาน(task structure) ที่เอื้อให้ทีมมีอำนาจในการทำงาน มีบริบทเชิงบริหาร มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน มีความมั่นคงในสมาชิกภาพ(membership stability) มีการพัฒนาตนเองและทีมในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีการติดต่อสื่อสาร พบปะเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ และมีกิจกรรมทำร่วมกันและการตัดสินใจร่วมกัน ที่สำคัญจะต้องมีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องร่วมกับมีกระบวนการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ จึงจะทำให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก สามารถปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการได้

### ข้อเสนอแนะ

1. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ในรูปแบบของทีม มีความสำคัญที่จะต้องมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ผสมผสานความแตกต่างของความสามารถของคณะกรรมการฯ แต่ละคนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงทัศนะ ความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ร่วมมือกันจัดการความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้เป็นผู้นำ เพื่อสามารถบริหารหรือจัดการกับงานที่ตนเองรับผิดชอบจนประสบความสำเร็จ

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะเป็นกระบวนการแก้ปัญหา การพัฒนางาน ที่เกิดจากรวมตัวเพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากกันและกันเพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาสำคัญบางอย่างที่เกิดขึ้น โดยร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์และมุมมองระหว่างกัน สมาชิกในกลุ่มจะต้องใช้ความสามารถในการสังเกต และทบทวนการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ และทำการวิเคราะห์ห่อหุ้มมีเหตุผลเพื่อให้เกิดความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งจะถือเป็นบทเรียนของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกันไปทดลองแก้ปัญหาและพัฒนางานจริง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทีม และถือเป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

### บรรณานุกรม

- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. การปฏิรูปการศึกษา: ทางออกเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540.
- ชญญา อภิบาลกุล. รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหาร และจัดการศึกษาภายใต้โครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา: สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาพัฒนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545.
- นภาพร ณะวานนท์และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: อัดสำเนา, 2543.
- วันชัย คณิต โมนุทและไกร เกษทัน. การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543.
- สุกซัย ชวาระประภาช. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทยกระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพมหานคร: บริษัทจุมทองจำกัด, 2546.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กุสุมา, 2545.
- David, J.L. "The who, what, and why of site-based management". *Educational Leadership*. 53 (4), 1996, p. 4-9.
- Fiske, E. *Decentralization of education: politics and consensus*. Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development, 1996.