

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน  
ของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
เพชรบุรี เขต 1

สารนิพนธ์  
ของ  
สุรียา มนตรีภักดิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ตุลาคม 2550

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน  
ของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
เพชรบุรี เขต 1

สารนิพนธ์  
ของ  
สุรียา มนตรีภักดิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ตุลาคม 2550  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน  
ของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
เพชรบุรี เขต 1

บทคัดย่อ  
ของ  
สุรียา มนตรีภักดิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ตุลาคม 2550

สุริยา มนตรีภักดิ์. (2550). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน จำแนกตามตำแหน่ง วิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำนวน 177 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน โดยจำแนกตามตำแหน่ง วิทยฐานะ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

ADMINISTRATORS' ROLES IN PERSONNEL DEVELOPMENT TO  
STANDARDS OF PERFORMANCE OF TEACHERS COUNCIL B.E. 2548  
IN SCHOOLS UNDER PETCHABURI EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE 1

AN ABSTRACT  
BY  
SURIYA MONTRIPUK

Presented in Partial fulfillment of the Requirements for the  
Master of Education degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University  
October 2007

Suriya Montripuk. (2007). *Administrators' Roles in Personnel Development to Standards of Performance of Teachers Council B.E. 2548 in Schools under Petchaburi Educational Service Area Office 1*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University.  
Project Advisor: Asst. Prof.Dr.Puongrat Kesonpat.

The purposes of this research were to investigate and compare the administrators' roles in personnel development following the standards of performance of Teachers Council B.E. 2548 in 4 aspects: diagnosing development needs, designing development plans, implementing development programs, and evaluating personnel development. The administrators' roles in personnel development were studied according to teachers' perceptions and compared by their academic position, education degree, work experience, and school size. The samples consisted of 177 teachers in schools in Amphoe Khao-Yoi, Petchaburi Educational Service Area Office 1. The instrument used in data collection was a 5-point rating scale questionnaire with an alpha reliability of .98. The statistics used for data analyses were percentage, mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation (S.D.), t-test, and One-Way ANOVA.

The research findings were as follows:

1. The administrators' roles in personnel development following the standards of performance of Teachers Council B.E. 2548 in schools Amphoe Khao-Yoi, Petchaburi Education Service Area Office 1, as a whole and individual aspects, were at a high level of practice.
2. The comparisons of the administrators' roles in the personnel development, as a whole and individual aspects, according to the teachers' perceptions by academic position, education degree, and work experience found no significant difference.
3. The comparisons of the administrators' roles in the personnel development ,as a whole, according to the teachers' perceptions in different school size found that the teachers in small-sized schools had a higher perceptions than those in medium- and large-sized schools at .05 level; the teachers in small-sized schools had a higher perceptions on the diagnosing development needs aspect than those in medium-sized schools at .05 level. Other 3 aspects were not perceived differently.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ  
ได้พิจารณาสรณิพนธ์เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐาน  
การปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี  
เขต 1 ของ สุริยา มนตรีภักดิ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

อนุมัติให้รับสรณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ชูชาติ)  
วันที่ เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2550

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะต่างๆตลอดจนให้คำปรึกษาในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆเป็นอย่างดีตลอดมาจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขสารนิพนธ์จนทำให้ผลงานครั้งนี้สำเร็จและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณคณะกรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ และอาจารย์ดร.ราชนันท์ บุญธิมา ที่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขให้งานสารนิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์กาญจนา บุญส่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปัญญา ทองนิล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทบุรี อาจารย์ดร.ราชนันท์ บุญธิมา อาจารย์ ร.ต.อ.ดร.ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นายจำลอง นนท์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ได้เสียสละเวลาในการเป็นผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำตรวจแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณคณะครูในเขตพื้นที่อำเภอเมืองจันทบุรีที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้แบบสอบถามและคณะครูในเขตอำเภอยาย้อยที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำภาควิชาการบริการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่านที่ให้การศึกษอบรมและขอขอบพระคุณคณะครูโรงเรียนวัดเทพประชมุนีมิตรฯ ครอบครัวและเพื่อนๆ ที่ให้กำลังใจมาโดยตลอดจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และบูรพาจารย์ ตลอดจนญาติพี่น้องและผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

สุริยา มนตรีภักดิ์

## สารบัญ

| บทที่                                                               | หน้า      |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 บทนำ.....</b>                                                  | <b>1</b>  |
| ภูมิหลัง.....                                                       | 1         |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....                                        | 4         |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                                           | 5         |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                                              | 5         |
| ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....                                        | 5         |
| กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....                                  | 5         |
| ตัวแปรที่ศึกษา.....                                                 | 5         |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                                | 6         |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                           | 8         |
| สมมติฐานในการวิจัย.....                                             | 10        |
| <b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>                        | <b>11</b> |
| 1.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1และสถานศึกษาในสังกัด..... | 11        |
| 2.หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....                     | 17        |
| 3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร.....  | 35        |
| 4. กระบวนการพัฒนาบุคลากร                                            | 39        |
| 4.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร                             | 44        |
| 4.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร                                           | 45        |
| 4.3 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร                                 | 48        |
| 4.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร                                     | 49        |
| 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                            | 49        |
| 5.1 งานวิจัยในประเทศ                                                | 49        |
| 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ                                              | 51        |
| <b>3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....</b>                             | <b>54</b> |
| การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง.....                         | 54        |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                             | 55        |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                            | 56        |
| การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....                               | 57        |

## สารบัญ(ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                                                                                                                                            | หน้า      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>                                                                                                                                                                                                                               | <b>59</b> |
| สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                                                                                                               | 59        |
| การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                                                                                                                 | 59        |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                                                                                                                        | 60        |
| <b>5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....</b>                                                                                                                                                                                                                       | <b>70</b> |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                                                                                                                                                                                                                                     | 70        |
| วิธีการดำเนินการวิจัย.....                                                                                                                                                                                                                                       | 70        |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                                                                                                                          | 70        |
| สรุปผลการวิจัย.....                                                                                                                                                                                                                                              | 71        |
| อภิปรายผล.....                                                                                                                                                                                                                                                   | 71        |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                                                                                                                                  | 74        |
| <b>บรรณานุกรม.....</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>76</b> |
| <b>ภาคผนวก.....</b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>83</b> |
| ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....                                                                                                                                                                                                                            | 84        |
| ภาคผนวก ข ตารางค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของ<br>ข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้านที่จำแนกเป็นรายข้อ..... | 89        |
| ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....                                                                                                                                                                                                              | 95        |
| <b>ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....</b>                                                                                                                                                                                                                             | <b>97</b> |

## บัญชีตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนของครูปฏิบัติการสอน.....                                                                                                                                                                                                        | 55   |
| 2 ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม<br>ตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของ<br>สถานศึกษา.....                                                                                                                     | 60   |
| 3 ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานของข้อบังคับคุรุสภา 2548<br>ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>โดยรวมและรายด้าน.....                                      | 62   |
| 4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนา<br>บุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขต<br>อำเภอเขาย้อยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง<br>วิทยฐานะโดยรวมและรายด้าน.....                   | 63   |
| 5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนา<br>บุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขต<br>อำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกตามวุฒิ<br>การศึกษาโดยรวมและรายด้าน.....                       | 64   |
| 6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร<br>ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอ<br>เขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ใน<br>ตำแหน่งโดยรวมและรายด้าน.....                   | 65   |
| 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาใน<br>การพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับ<br>คุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>เพชรบุรี เขต 1 จำแนกตามจำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน.....  | 66   |
| 8 ค่าความแปรปรวนของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตาม<br>มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขา<br>ย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1 จำแนกตามขนาดของ<br>สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่โดยรวมและรายด้าน..... | 67   |

## บัญชีตาราง(ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                                                                                               | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนา<br>บุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษา<br>เขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1 จำแนกตามขนาด<br>สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่.....                                       | 68   |
| 10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนา<br>บุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษา<br>เขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการกำหนด<br>ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรกับขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก<br>ขนาดกลางและขนาดใหญ่..... | 69   |

## บัญชีภาพประกอบ

### ภาพประกอบ

#### หน้า

|   |                                                     |    |
|---|-----------------------------------------------------|----|
| 1 | กรอบแนวคิดของการวิจัย.....                          | 9  |
| 2 | ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษา..... | 16 |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคมได้เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาตนเองตลอดช่วงชีวิต สามารถพัฒนาศักยภาพและความสามารถด้านต่าง ๆ ที่จะดำรงชีพได้อย่างมีความสุขรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมเป็นพลังสร้างสรรค์ การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้ การที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งคือ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่จะขับเคลื่อนพลังการปฏิรูปการศึกษาชาติจะต้องมีความรู้ความเข้าใจการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข (สมคิด พรหมจรรย์. 2547: 1-2) ความจำเป็นในการปฏิบัติการศึกษา จากเหตุผลที่นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษามีทั้งสาเหตุเป็นปัจจัยผลักดันกับเป้าหมายที่คาดหวังจากการศึกษาของประเทศทั้งนี้สาเหตุสำคัญที่ควรหยิบยกมาพิจารณา คือ การศึกษาไทยนั้นมีคุณภาพต่ำไม่สามารถทัดเทียมกับมาตรฐานสากลได้ ดังนั้นจึงต้องเร่งรัดปฏิรูปให้การศึกษาที่มีคุณภาพได้ มาตรฐาน (ปรีชา เวสร์ชัย. 2544: 2) สิ่งที่สำคัญที่สุดในเรื่องปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ก็คือ การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาเพราะไม่ว่าจะปฏิรูปในแนวไหน ครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งอาจจะรวมไปถึงผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรอื่นถือว่าเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิรูปการศึกษา (วิจิตร ศรีสอาน. 2544: 21) ดังนั้นจึงได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 79 ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการพร้อมกัน ดังนั้น ในฐานะที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2547: 46)

การพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการพัฒนาครู อาจารย์ประจำการเป็นกระบวนการสร้างสรรค์การพัฒนาคุณภาพครูให้ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาโดยรวม ซึ่งจะบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ก็ต่อเมื่อหน่วยงานใช้ครูและหน่วยผู้ผลิตร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด โดยหน่วยงานใช้ครูนั้นผู้บริหารของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดต้องถือเป็นหน้าที่โดยตรงในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาและนำผลการพัฒนาไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน ในขณะที่หน่วยงาน

ผู้ผลิตต้องถือเป็นหน้าที่ในการพัฒนาครูประจำการควบคู่ไปกับการผลิตครูก่อนประจำการ การพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์และมาตรฐานวิชาชีพครู(สมคิด พรหมจรรย์. 2547: 3)

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้คุรุสภาเป็นสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพออกและเพิกถอนใบอนุญาต กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพรวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาซึ่งได้แก่ผู้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีความรู้ความเข้าใจในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาซึ่งเป็นวิชาชีพควบคุมตามพระราชบัญญัตินี้ มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน ได้ประกาศเป็นข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548: คำนำ) จึงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีใบประกอบวิชาชีพทางการศึกษาเข้าสู่มาตรฐานการพัฒนาทักษะทางด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ และเมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้ว จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตนตามแนวทางมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาตามที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากล่าวไว้ในมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ในมาตรฐานการปฏิบัติงานมาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมินปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติงานเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548: 32) จากการได้วิเคราะห์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนา ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรนั้นผู้บริหารควรมีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรและเทคนิควิธีการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของ (สุธัญญา วาดเขียน. 2547: บทคัดย่อ) พบว่า หลักการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร วางแผนพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรและประเมินผล เทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร คือการอบรม ประชุม เชิงปฏิบัติการ สัมมนา ศึกษาดูงาน ศึกษางานไปพร้อมการปฏิบัติและการศึกษาต่อ ซึ่งก็ตรงกับขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดไว้ในแผนกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2549-2551 ในส่วนของสถานศึกษาได้กำหนดขั้นตอนไว้

1) จัดทำข้อมูลพื้นฐานและสารสนเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาอย่างครบถ้วนครอบคลุม 2) จัดทำแผนโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2549-2551 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) กำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำแผนพัฒนาตนเอง 4) ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อลดการซ้ำซ้อนในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายของสถานศึกษา 5) จัดตั้งและระดมทรัพยากรในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายของสถานศึกษา 6) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 7) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา 8) นำผลการดำเนินงานไปวางแผน ปรับปรุง พัฒนาต่อไป 9) รายงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2550: 12-13)

จากการรายงานผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2549 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ได้รายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ปีงบประมาณ 2549 ตามกลยุทธ์การเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยระบบและวิธีที่หลากหลาย กลยุทธ์เร่งปฏิรูปการศึกษาและระบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กลยุทธ์สร้างสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้วิจัยและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการ จากกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ได้กำหนดโครงการพัฒนาการศึกษาโดยกระบวนการวิจัย โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้านการเงิน บัญชีและพัสดุ โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารสถานศึกษา โครงการพัฒนาประสิทธิภาพที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โครงการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ โครงการส่งเสริมการปรับวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียนโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศของสถานศึกษาโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศของสถานศึกษา โครงการเร่งประสิทธิภาพการจัดการศึกษา จากโครงการต่าง ๆ ข้างต้น จะเห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ได้กำหนดกิจกรรมไว้เพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะที่ราชการครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา แต่ผลการดำเนินงานยังไม่ได้ครอบคลุมกับการพัฒนาบุคลากร ได้อย่างทั่วถึงทุกสถานศึกษา เช่นโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยกระบวนการวิจัยมีผู้เข้าการอบรมจำนวน 789 คน และผู้ได้รับการอบรมนำความรู้ที่ได้ไปจัดทำผลงานวิจัยจำนวน 154 เรื่องโครงการสัมมนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ มีโรงเรียนเข้ารับการอบรมจำนวน 33 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. 2549: 22-23)

การจัดทำโครงการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้เป็นบางส่วน แต่ก็ยังไม่ครอบคลุมถึงการที่นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่แท้จริง รวมไปถึงบุคลากรในสถานศึกษาก็ไม่ได้รับการพัฒนาและเพิ่มประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนอันจะส่งผลไปยังคุณภาพของการจัดการศึกษาที่หมายถึง คุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น การที่บุคลากรในสถานศึกษา จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วถึงและมีประสิทธิภาพนั้น บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาก็นับว่ามีความสำคัญอย่าง

ยี่งที่จะต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรก็เป็นภารกิจ และเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องนำเอากระบวนการพัฒนาบุคลากรซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรมวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรซึ่งมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรและการ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยน่าจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา

จากการศึกษาหลักการแนวคิดและสภาพการณ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นทำให้ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาสนใจศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา พ.ศ. 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นผู้จัดให้มีแผนพัฒนาการศึกษาพร้อมทั้งเป็นผู้นำเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงานเป็นผู้ประสานงานในสถานศึกษาและเป็นผู้สั่งการ ควบคุมงาน กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน โดยจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพื่อนำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นแผนงานหรือแนวทางในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรพร้อมทั้งเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่จะได้นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร 3) ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2550 จาก จำนวน 25 โรงเรียน มีครูผู้ปฏิบัติการสอนทั้งสิ้น จำนวน 272 คน

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่ปฏิบัติการสอนในปีการศึกษา 2550 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจซี; และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970 : 608 ) แล้วก็ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดตามขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่งซึ่งจำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้ปฏิบัติการสอนทั้งสิ้น 180 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย

#### 1.1 ตำแหน่งวิทยฐานะ

##### 1.1.1 ครูชำนาญการ

##### 1.1.2 ครูชำนาญการพิเศษ

## 1.2 วุฒิกการศึกษา

### 1.2.1 ปริญญาตรี

### 1.2.2 สูงกว่าปริญญาตรี

## 1.3 ประสบการณ์ในตำแหน่ง

### 1.3.1 ต่ำกว่า 25 ปี

### 1.3.2 25 ปีหรือมากกว่า

## 1.4. ขนาดของสถานศึกษา

### 1.4.1 ขนาดเล็ก

### 1.4.2 ขนาดกลาง

### 1.4.3 ขนาดใหญ่

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของคุรุสภา 2548 ในด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ด้านคือ

### 2.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

### 2.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร

### 2.3 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร

### 2.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่รักษาราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของคุรุสภา 2548 ในด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในการพัฒนาการส่งเสริมที่มุ่งให้บุคคลให้มีความรู้ความสามารถ เจตคติ ประสบการณ์และทักษะในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะวิธีการในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามความต้องการ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ด้านดังนี้

2.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้มีการวิเคราะห์และพิจารณาความต้องการของบุคลากร ความแตกต่างและความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากร โดยการสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร การหาความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถและเจตคติของบุคลากร

## 2.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร

สถานศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและทิศทาง รวมถึงระยะเวลา ขั้นตอนต่างๆ ไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะทำอะไร ทำอย่างไรการกำหนดทิศทางไว้ในแผนพัฒนาของหน่วยงานพร้อมทั้งการกำหนดผู้รับผิดชอบรวมถึงการจัดหางบประมาณและอุปกรณ์ตามความต้องการเพื่อให้เกิดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร

## 2.3 การปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร หมายถึง ระดับการปฏิบัติของ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอให้ออกาสครูได้เลือกวิธีการกิจกรรมการพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ พฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การประชุม การอบรมสัมมนา การนิเทศภายใน การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้นในการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการตามแผนงานและกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

## 2.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร

สถานศึกษาปฏิบัติตามขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาทักษะ ความรู้ พฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร ทราบถึงข้อบกพร่อง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรและทราบถึงความเหมาะสมความคุ้มค่า หรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

**3. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่อยู่ในอำเภอเขาย้อย ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

**4. ครู** หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในปีการศึกษา 2550

**5. ตำแหน่งวิทยฐานะ** หมายถึง ตำแหน่งของครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อยที่มีวิทยฐานะ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ

**6. วุฒิการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาของครูผู้ปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

**7. ประสบการณ์ในตำแหน่ง** หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของครูผู้ปฏิบัติการสอน เริ่มตั้งแต่บรรจุรับราชการจนถึงระยะเวลาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน โดยจำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 25 ปี 25 ปี หรือมากกว่า

**8. สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเขาย้อยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่งแบ่งตามขนาดของโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่

3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

3.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121 คน แต่ไม่เกิน 300 คน

### 3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาการระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อบังคับคุรุสภา พ.ศ. 2548 ในสถานศึกษา อำเภอยาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดที่เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการกำหนดของสำนักงานคุรุสภาที่ได้กำหนดขึ้นเป็นข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 เฉพาะมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ว่าผู้บริหารต้องมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคนและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548 :32) ดังนั้นบุคคลที่จะดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จเป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ วุฒิไกร เลื่อนแป้น (2547: 13) สมหวัง พิธิยานุวัฒน์; และคนอื่นๆ (2542: 6-10)สุพล วังสินธุ์ (2542: 33-36) สุพล วังสินธุ์ (2542: 33-36) อุทัย ธรรมเตโช (2543 : 21) ชญาชัย อาจินสมจาร (2540: 101-105) สมพงษ์ ชาทะวิถิ (2543: 41-44) วีรนาถ มานะกิจ (2544: 15) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวก็ได้มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรของแคสเททเทอร์ (สุริรัตน์ เอี่ยมกุล. 2542: 19; อ้างอิงจาก Castetter. 1996: 235-259) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของแคสเททเทอร์ (สุริรัตน์ เอี่ยมกุล. 2542: 24; อ้างอิงจาก Castetter. 1996: 236-258) ชญา สาลีสวัสดิ์ (2542: 44-45) ที่ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องวิเคราะห์และพิจารณาความต้องการความแตกต่างภาระหน้าที่งาน ข้อมูลของบุคลากร

- 2.การวางแผนการพัฒนาบุคลากร จากแนวคิดของพะยอม วงศ์สารศรี (2540: 49) สุทธิสมบุญ และ สมาน รังสิโยภฤกษ์. (2533: 10) ทองอินทร์ วงศ์โสธร; และ ธิติรัตน์ วิศาลเวทย์ (2537: 15-16) แคสเททเทอร์ (สุริรัตน์ เอี่ยมกุล. 2542: 28; อ้างอิงจาก Castetter. 1996: 239-240) พนัส หันนาคินทร์ (2542: 138) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและทิศทางรวมถึงระยะเวลา ขั้นตอนต่างๆ ไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะทำอะไร ทำอย่างไรการกำหนดทิศทางไว้ในแผนพัฒนาของหน่วยงาน

- 3.การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ จากแนวคิดของสุเทพ บุญเติม (2534: 32) ซึ่งบริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร หมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้โอกาสครูได้เลือกวิธีกิจกรรมการพัฒนาด้วยตนเอง ศึกษา

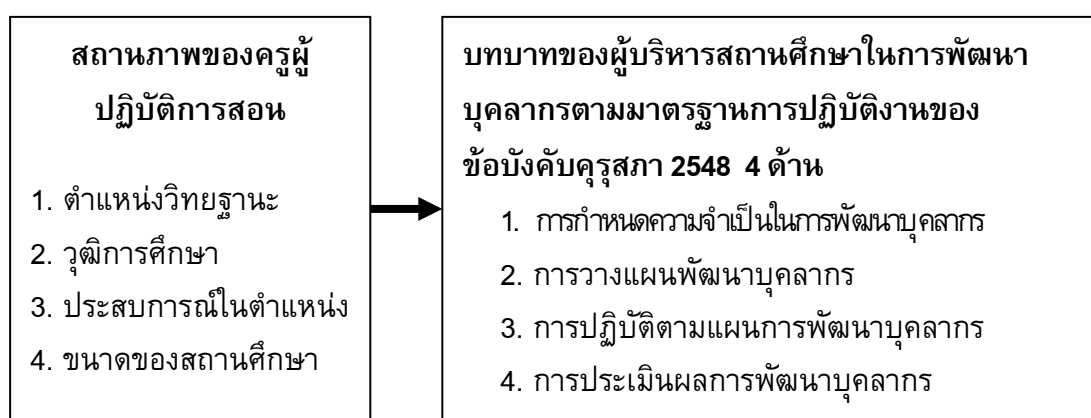
หาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ พฤติกรรมในการปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การประชุม การอบรมสัมมนา การนิเทศภายใน การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเอง ในระดับที่สูงขึ้น

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จากแนวคิดของ ชาญ สาลีสวัสดิ์ (2542: 4) ได้กล่าวไว้ว่าดำเนินการพัฒนาบุคลากรไปแล้วจำเป็นจะต้องมีการประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะผลจากการประเมินที่เป็นระบบจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดในเรื่อง ตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับบุคลากรของสถานศึกษา จารึก ทองฤกษ์ (2542: ออนไลน์) นวลศรี บุญรักษ์ (2542: ออนไลน์) ผกา ว่องวาริ (2545: ออนไลน์) พรพิมล พฤกษ์ประมูล (2544: ออนไลน์) สมพร เสรีวัลลภ (2545: บทคัดย่อ) สุรรัตน์ เอี่ยมกุล (2545: บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษา พบว่า ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อคุณภาพการศึกษาและบุคลากรในโรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

#### ตัวแปรอิสระ

#### ตัวแปรตาม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## สมมุติฐานการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสมมุติฐานของการวิจัยมี ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนที่มีตำแหน่งวิทยฐานะต่างกัน มีการปฏิบัติแตกต่างกัน
2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติแตกต่างกัน
3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีการปฏิบัติแตกต่างกัน
4. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติแตกต่างกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร สามารถสังเคราะห์เป็นประเด็นหรือหัวข้อที่เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในข้อบังคับของคุรุสภา พ.ศ. 2548 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และสถานศึกษาในสังกัด
2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร
4. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
  - 4.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
  - 4.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร
  - 4.3 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร
  - 4.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และสถานศึกษาในสังกัด

##### ความเป็นมา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติ ให้ได้ตามมาตรฐาน จัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ คือ ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบบริหารและจัดการศึกษา ปฏิรูปครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ไม่เคยมีมาก่อนในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 มีผลให้เกิดการปฏิรูประบบบริหารและจัดการศึกษาอย่างยิ่ง กล่าวคือ ก่อให้เกิดการหลอมรวมของหน่วยงานหลักทางการศึกษา 3 หน่วยงาน คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกันคือ กระทรวงศึกษาธิการ และในการนี้มีการจัดระบบบริหารราชการใหม่ คือ การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ระดับกระทรวง การจัดระเบียบราชการเขต พื้นที่ เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด และการจัดระเบียบในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญามหาวิทยาลัยต่างๆของรัฐ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. 2549: 4-11)

### การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง

มีผลให้มีการโอนอำนาจหน้าที่ บรรดากิจการของสำนักงานคณะกรรมการการแห่งชาติ ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกรมต่างๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ หลักที่กำหนดขึ้นใหม่ 5 ส่วนราชการ ได้แก่

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการดังกล่าว มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายแผน

และมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับทุกประเภท การสนับสนุน ทรัพยากร การติดตามตรวจสอบ และประเมินผล

### การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุม พื้นที่ 4 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอบ้านแหลม อำเภอเขาย้อย และอำเภอหนองหญ้าปล้อง มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 135 โรงเรียน มีบุคลากรครูทั้งสิ้น 2,519 คน มีภารกิจจัดการศึกษา 3 ระดับ คือการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา (3 – 5) การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา มีนักเรียนในความรับผิดชอบทั้งสิ้น 44,746 คน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จัดการศึกษาตามปรัชญา ปณิธาน ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ และกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสานส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับดูแลติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการ และประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้นี้โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

### ทิศทางของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

วิสัยทัศน์ มุ่งสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ คุณภาพเสมอภาค ชุมชนร่วมพัฒนา  
พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาภาคบังคับให้แก่เด็กทุกคน และเปิดโอกาสให้เด็กได้เรียน  
การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน
2. ส่งเสริมให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อมุ่งไปสู่มาตรฐาน  
สถานศึกษา
3. ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผลให้  
สอดคล้องต่อความต้องการของท้องถิ่น
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เข้าสู่ระบบปฏิบัติการเรียนรู้ ปฏิรูป  
ระบบราชการ
5. ส่งเสริมการพัฒนาระบบเครือข่ายการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี แหล่งการเรียนรู้  
วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมพัฒนาของชุมชน
6. ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาการบริหารจัดการ หลักสูตร การเรียนการสอนครู  
และบุคลากรทางการศึกษาเข้าสู่มาตรฐาน

### เป้าประสงค์ (Goals)

1. ประชากรทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ตามสิทธิอย่าง  
เท่าเทียมทั่วถึง และตรงตามศักยภาพ

#### ตัวชี้วัด

1. เด็กวัยการศึกษาภาคบังคับได้เข้าเรียนร้อยละ 100
2. เด็กวัยการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโอกาสได้เรียนร้อยละ 100

2. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตัวชี้วัด

1. ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านการประเมินระดับชาติในระดับดี

ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

2. สังคมมีความพึงพอใจในการให้บริการการศึกษา ร้อยละ 70

### กิจกรรมส่งเสริมประสิทธิภาพบุคลากร

1. กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนด้านการจัดกิจกรรม การทดลองวิทยาศาสตร์  
ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 2

ผลผลิต

1. ครูได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับการทดลองวิทยาศาสตร์และการจัดกิจกรรม จำนวน 40 คน

2. รายงานการวิจัย 1 เรื่อง

2. กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระสุขศึกษาและพลศึกษา

ผลผลิต

1. ครูผู้สอนกลุ่มสาระสุขศึกษาพลศึกษาได้รับการพัฒนาจำนวน 20 คน

2. รายงานการวิจัยจำนวน 1 เรื่อง

3. กิจกรรมอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยอาศัยกระบวนการวิจัยใน

ปีงบประมาณ 2549

ผลผลิต

1. มีผู้เข้าร่วมการอบรม จำนวน 789 คน จัดอบรม จำนวน 4 รุ่น ณ โรงแรมรอยัล  
ไทมมอน จังหวัดเพชรบุรีได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการวิจัยทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการมี  
ประสิทธิภาพ

2. ผู้เข้าร่วมอบรมนำความรู้ที่ได้ไปจัดทำผลงานวิจัย จำนวน 99 โรงเรียน 154 เรื่อง

4. กิจกรรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เรื่องการปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ  
ตาม ระเบียบ จำนวน 2 วัน

ผลผลิต

เจ้าหน้าที่การเงินบัญชี และพัสดุ ของสถานศึกษา จำนวน 238 คน มีความรู้  
ความเข้าใจมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.82 มากคิดเป็นร้อยละ 28.61 ปานกลางคิดเป็นร้อยละ 41.77  
สามารถนำไปปฏิบัติงานได้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.88 มากคิดเป็นร้อยละ 60.64 ปานกลางคิด  
เป็นร้อยละ 31.25

5. กิจกรรมศึกษาดูงาน

ผลผลิต

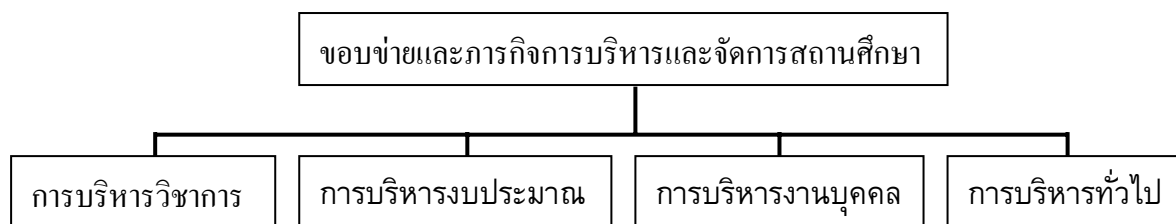
บุคลากรในสังกัดสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

### สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ก่อตั้งขึ้นสืบเนื่องมาจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ง 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เป็นส่วนราชการส่วนกลาง ซึ่งมาตั้งหน่วยปฏิบัติราชการในพื้นที่ 4 อำเภอ คือ อำเภอเมืองเพชรบุรี อำเภอบ้านแหลม อำเภอเขาย้อยและอำเภอหนองหญ้าปล้อง เป็นหน่วยงานหลักในการรองรับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียนในด้านการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ ด้านบุคลากรด้านงบประมาณและด้านงานบริหารทั่วไป โดยมีสถานศึกษาในสังกัดทั้งสิ้น 135 โรงเรียน เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำนวน 119 โรงเรียน เป็นสถานศึกษาสังกัดเอกชน 16 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 2550 : 6-7)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545: 25) พร้อมกันนั้นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 27 ว่าให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาและมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด
2. พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการการศึกษามอบหมาย(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2547: 19)



ภาพประกอบ 2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. หน้า 32.

### ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

#### 1. หลักการและแนวคิด

1.1 ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์กำหนด

1.2 ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์กำหนด

#### 1.3 ยึดหลักธรรมาภิบาล

#### 2. ขอบข่ายและภารกิจงาน

##### 2.1 การวางแผนอัตรากำลัง

##### 2.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

##### 2.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

##### 2.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

##### 2.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

##### 2.6 การลาทุกประเภท

##### 2.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

##### 2.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

##### 2.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

##### 2.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

##### 2.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

##### 2.12 การออกจากราชการ

##### 2.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

2.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

2.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

2.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2550: 76)

จากคำกล่าวข้างต้นสถานศึกษามีขอบข่ายงานรับผิดชอบ การบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ ด้านบุคลากรด้านงบประมาณและด้านงานบริหารทั่วไป โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุม ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานในหน้าที่ตามนโยบาย และกฎเกณฑ์กำหนด เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

### 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 52) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและการให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

วิจิตร อาวะกุล (2540: 68) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการที่กว้างขวาง หมายถึง กิจกรรมทั้งปวง ที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนรู้ การสอน การให้ความรู้ทุกประเภท ไม่ว่าลักษณะ หรือวิธีการแบบใดๆ

สมาน รังสิโยภุชญ์ (2540: 83) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2540: 531) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถ

ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือ นักบริหารทุกท่านที่ต้องเอาใจใส่และส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วถึง และติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

เสนาะ ตีเียว (2540: 81) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

เฉลิม บุรีภักดี (2542: 8-3) กล่าวว่า การพัฒนา คือ การสร้างความเจริญ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการใช้ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการต่างๆ ก่อให้เกิดผลเป็นความเจริญ การพัฒนาตนเอง คือ การสร้างตนให้มีความเจริญ ซึ่งความเจริญดังกล่าวพิจารณาได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เป็นสิ่งที่ดึงดูดให้เกิดกับตน การแก้ปัญหา สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนและบุคคลอื่น การรักษาสິงที่ดี คือ การรักษาคุณธรรมความดีของตนไว้ ดังนั้นการพัฒนาตนเองจึงเป็นการพัฒนาบุคลากรที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้กับตนเองและองค์กร

จากที่กล่าวว่า สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการส่งเสริมบุคคลให้ความรู้ ความสามารถความชำนาญในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ และวิธีการในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และได้ผลผลิตสูงขึ้นอันเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของตนเอง และองค์กร

## 2.2 หลักการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีนักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สุพรรณิ ไชยอำพร; และสนธิ สมัการ (2538: 23-46) ได้เสนอหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสังคมโดยยึดหลักที่เป็นเป้าหมายพอสรุปได้ดังนี้

1. หลักสิทธิเสรีภาพ ซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติของเอกบุคคล ช่วยตอบสนองความต้องการของมนุษย์โดยธรรมชาติ ได้แก่ ความต้องการทางด้านวัตถุ ความต้องการทางสังคม ความต้องการจิตใจ

2. หลักการเสมอภาค มนุษย์จะมีความแตกต่างกันทุกคนปรารถนาให้ตนเองมีความสุขความเจริญ แต่ภายใต้สภาพโครงสร้างของสังคมในปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อน มีความหลากหลายในอาชีพ เทคโนโลยีเจริญก้าวหน้า สังคมเติบโตไปด้วยการแข่งขัน และเพิ่มความแตกแยกระหว่างสังคมมากขึ้น แม้ธรรมชาติของมนุษย์ไม่อาจเท่าเทียมกันแต่ควรมีโอกาสเต็มที่ในการพัฒนาความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมสูงสุดโดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

3. หลักการพึ่งตนเอง ความพยายามพึ่งตนเองช่วยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา เกิดจิตสำนึกในการพัฒนา และเกิดความเชื่อมั่นอันจะนำไปสู่ความรับผิดชอบ

จำเนียร ชุณหโสภาค (2539: 38) ศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากรต้องคำนึงความต้องการขององค์การละบุคลากร มีการวางแผนและให้น้ำผลของการพัฒนาไปใช้ในหน่วยงานหรือองค์การได้

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีหลักการเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลตามที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถสังเกตได้จากการปฏิบัติงานผลงาน บรรยากาศของที่ทำงาน และวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมทั้งเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จำเป็นต้องมีหลักการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง กล่าวคือ มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยให้สอดคล้องกับการกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และที่สำคัญคือทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

### 2.3 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

วิจิตร อวระกุล (2540: 25-27) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ว่า บุคลากรใหม่ที่เข้าทำงาน จะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงาน ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาจากสถาบันทางการศึกษา แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์กรได้ ต้องมีการสอนงานอบรม เพื่อปรับปรุงความรู้ให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ ขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรเดิมให้เป็นผู้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน และเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน

สมาน รังสิโยภษฐ์ (2540: 83) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือมีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็ได้หมายความว่า จะสามารถให้ทำงานได้ทันทีเสมอไปจำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลากหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถทำงานได้ทันทีที่ต้องการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานไปนานๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่างๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการเองหรืออาจส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นก็ได้ เช่น สถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

ปริศนา เสร์บาง (2541: 16) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้บุคคลมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามวิทยาการใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งนอกจากจะทำให้บุคลากร

ก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังส่งผลให้หน่วยงานได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างมาก อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกหน่วยงาน

คณิงิจ กองผาพา (2543: 13) สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน เพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติดของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อบุคลากรในองค์กร และองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนได้ผ่านกระบวนการพัฒนาจะทำให้ตนเอง มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญในการที่ปฏิบัติแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระเบียบหลักเกณฑ์ และเทคนิคในการทำงาน เป็นการพัฒนาดตนเอง พัฒนาองค์กร พัฒนาสังคม และประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้า และเป็นการแก้ปัญหาต่างๆ ในด้านการบริหาร

## 2.4 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีนักวิชาการได้กล่าวความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สวัสด์ สายประสิทธิ์; และคนอื่นๆ (2537: 210) ได้ให้ความมุ่งหมายที่จำเป็นจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร จำแนกออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความต้องการที่จะเพิ่มความสามารถ และฝีมือในการทำงาน ซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. ความต้องการที่จะเพิ่มความรู้ ความสามารถ ในลักษณะทั่วๆ ไป แต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่
3. ความต้องการที่จะเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น ในลักษณะทั่วๆ ไป ที่ไม่เจาะจงว่า จะต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
4. ความต้องการที่จะต้องพัฒนาเจตคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการทำงาน

สนอง เครือมาก (2538: 107) ได้ให้ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2

ประการดังนี้

1. เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันได้แก่ การพัฒนาบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ หรือก่อนทำงาน หรือการพัฒนาบุคคลก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้ง เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2.5 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

สุเทพ เทโพบการ (2540: 6) ได้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ

1. การศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษา
2. การฝึกอบรม
3. การพัฒนาตนเอง

สตูปส์; และ ราฟเฟอร์ตี (Stoop; & Rafferty. 1990: 43) กล่าวถึงวิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การศึกษาจากสถาบัน ในด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยโครงการพัฒนาครูที่หน่วยงานการบริหารการศึกษาจัดให้มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาบางประการ
2. การลาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ด้วยการเข้าไปรับการศึกษาในมหาวิทยาลัยภาคฤดูร้อน หรือลาศึกษาต่อในภาคปกติ
3. การดูงาน เป็นการหาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง
4. การพบปะกันระหว่างครู โดยการส่งเสริมให้ครูที่สอนในระดับเดียวกันมาพบปะกันหรือกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. การเยี่ยมเยียนระหว่างครูด้วยกันในโรงเรียนเป็นการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสสังเกตการณ์สอนของกันและกัน เพื่อปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น
6. การพิมพ์เผยแพร่ความรู้ทางวิชาชีพเป็นการส่งเสริมให้ครู ได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมหรือส่งเสริมให้ครู ได้เขียนบทความตำราออกเผยแพร่

สรุปวิธีดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารหาวิธีที่จะพัฒนา บุคลากร ได้แก่ การประชุมประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมสัมมนาการนิเทศภายใน การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเอง

### 2.5.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ

พนัส หันนาคินท์ (2544: 98) ให้ความหมายว่า การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาอย่างดีแล้ว ให้มีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นด้วยการปฏิบัติจริง หรือทดลองทำจริงจากพื้นฐานความรู้ทางทฤษฎีที่ได้รับจากผู้ทำการฝึกอบรมแล้ว นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่า วิธีนี้ได้ผลดีมากในการฝึกอบรม เพราะได้ทั้งความรู้ ความคิด หลักการ และการปฏิบัติตามความรู้ที่ได้มา ซึ่งการปฏิบัติจริงจะอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่ตรงกับความรู้ที่ได้รับมา จึงต้องแก้ปัญหามากมายที่เราไม่เคยคาดคิดมาก่อน โดยเหตุนี้การปฏิบัติจริงภายใต้การแนะนำจากผู้ให้การฝึกอบรม จึงเป็นการทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้รับคำแนะนำความช่วยเหลือให้สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความถูกต้อง ตั้งแต่เริ่มแรกอันจะเป็นการก่อให้เกิด

ความมั่นใจที่จะทำงานต่อไป ความสำเร็จในการกระทำครั้งแรกย่อมจะเป็นแรงหนุนให้เกิดความพึงพอใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานได้

ดังนั้นการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ การพบปะ การปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นร่วมกัน เป็นเทคนิคการประชุมที่ต้องการให้เกิดประสบการณ์ และเน้นหนักไปในการนำเอาไปใช้ไป ปฏิบัติการมากกว่าการพูด สัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย เช่น การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การบัญชี หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ คือต้องการเน้นหรือมีชั่วโมงทางการปฏิบัติมากกว่าการบรรยายทั่วไปเป็นเทคนิคการอบรมชนิดหนึ่ง

สรุปได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมที่มีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหาระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์กับผู้ที่มีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นๆ ร่วมกัน ผลการประชุมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

### 2.5.2 การอบรมสัมมนา

ธงชัย สันติวงษ์ (2540ก: 213) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540: 162) สรุปความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมกันมาก เนื่องจากสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคลากรได้เป็นจำนวนมากและเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง

เสนาะ ดีเยาว์ (2540: 127) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 166) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นทางและความพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้ใหม่ๆ ได้รับความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและแก้ปัญหา ตลอดจนมีทัศนคติที่จะพัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มีความมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะแก่บุคลากรในสายงาน ให้มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติไปในลักษณะที่พึงประสงค์

#### 2.5.2.1 ความสำคัญของการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย (2540: 163) กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมจะทำให้มีความรู้ใหม่ๆ และผู้มีประสบการณ์ทำงานได้ดียิ่งขึ้น ทั้งคุณภาพและ

ปริมาณ เพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานได้ดี ช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานลง ลดความสับสนและเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่พนักงาน

พิจิตร ราชบุตร (2542: 42) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะมีความสำคัญเพียงใด พิจารณาได้จากประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ประมวลได้ว่า การฝึกอบรมจะทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น ลดค่าใช้จ่าย แรงงานและเวลาในการปฏิบัติงานน้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เกิดการประสานงานที่ดี การฝึกอบรมจะทำให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถสูงขึ้นและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 168) กล่าวว่า หลังจากการปฐมนิเทศและบรรจุพนักงานที่เหมาะสมแล้ว พนักงานใหม่อาจไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างพึงพอใจ ถึงแม้ว่าพนักงานคนนั้นจะมีประสบการณ์ทำงานมาแล้ว ในการทำงานใหม่ก็ต้องอบรมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ความสามารถของพนักงานกับความต้องการของงานจะต้องทำให้สมดุลกัน โดยอาศัยการนิเทศและการฝึกอบรม

#### 2.5.2.2 ประเภทของการฝึกอบรม

นงลักษณ์ สินสืบผล (2542: 25) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการและการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ ได้แก่ การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมประเภทนี้ จัดขึ้นสำหรับผู้ที่เข้ารับราชการครูใหม่ หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้นๆ ให้รู้จักสถานที่ต่างๆ ในองค์กรของตน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นของการอบรมปฐมนิเทศก็คือ ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายโดยปราศจากความกลัว (Work without Fear) เพราะโดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานใหม่ มักจะใหม่ต่อสถานที่ ใหม่ต่อลักษณะงาน และสภาพแวดล้อม ดังนั้น ขวัญ ในการทำงานของผู้คน ย่อมจะไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีให้เต็มที่ การอบรมปฐมนิเทศ เป็นวิธีที่จะช่วยขจัดเพื่อผ่อนคลายสถานการณ์เช่นนั้นได้

#### 2. การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติการ ได้แก่

- 2.1 การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริงๆ ในการทำงานนี้จะทำให้เป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มก็ได้ ในระยะแรก ควรอธิบายให้เข้าถึงหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานก่อน แล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง อาจลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

- 2.1.1 อธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธีการโดยทั่วไป

- 2.1.2 สาธิตให้ดูจากของจริง

- 2.1.3 ให้ผู้เข้ารับการศึกษา ทดลองปฏิบัติ

- 2.1.4 แก้ไขข้อบกพร่อง และชี้แจงให้ผู้เข้ารับการศึกษาทราบ

- 2.1.5 ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงาน และให้ทดลองซ้ำหลายๆ หน

จนแน่ใจว่าสามารถทำได้ด้วยตนเอง

2.2 การฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill Training) การฝึกอบรมวิธีนี้ เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการของโลก ที่ก่อให้เกิดประดิษฐ์กรรมใหม่ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานนั่นเอง

2.3 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) ทั้งนี้เพราะหัวหน้างานเป็นกุญแจดอกสำคัญของงานในระดับรองๆ ลงไป

2.4 การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Management Training) หมายถึง การอบรมระดับผู้จัดการ ระดับรอง หรือหัวหน้างานที่มีภาระรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานทั่วไป มักเกี่ยวข้องกับจิตวิทยาการการบริหาร (Administrative Psychology) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะสร้างสรรค์ (Creative) ศิลปะการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) และการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) เป็นต้น

2.5 การพัฒนานักบริหาร (Executive Development) นักบริหาร หมายถึง ผู้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่น ในการพิจารณาดัดสินใจ ทั้งในด้านนโยบาย และการปฏิบัติ ได้แก่ กรรมวิธีที่จะช่วยให้นักบริหารได้รับความชำนาญ (Skill) ความถนัด (Aptitude) ความรู้ (Knowledge) อันเหมาะสม และจำเป็น เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงานทั้งหมด

#### 2.5.2.3 ขั้นตอนและวิธีการฝึกอบรม

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 159) เสนอขั้นตอนในการฝึกอบรมไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

##### 1. ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)

1.1 รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงานและผลผลิต

1.2 วิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่า แผนการฝึกอบรมเหมาะสมกับผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติและแรงจูงใจส่วนตัว

1.3 ใช้งานวิจัยพัฒนาความรู้เฉพาะด้านและการวางแผนทางการปฏิบัติ

##### 2. ขั้นตอนออกแบบเนื้อหา (Instructional Design)

2.1 รวบรวมจุดประสงค์ วิธีการสอน สื่อ คำอธิบายลักษณะและจัดเรียงลำดับของเนื้อหา การยกตัวอย่างการทำแบบฝึกหัดและกิจกรรม จัดเป็นหลักสูตรเพื่อช่วยการเรียนรู้และจัดแผนสำหรับการพัฒนาการเรียนรู้

2.2 จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการฝึกอบรม เช่น คู่มือการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น

##### 3. ขั้นทำให้เกิดความเที่ยงตรง (Validation)

ฝึกซ้อมการนำเสนอและทดสอบความถูกต้อง ก่อนการนำเสนอจริงต่อผู้รับการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

##### 4. ขั้นปฏิบัติ (Implementation)

ดำเนินการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ ที่มุ่งนำเสนอความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ มีประสิทธิผล โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด และแก้ไขข้อบกพร่องให้เรียบร้อย

5. ขั้นประเมินผลและติดตามผล (Evaluation and Follow – up) โดยทำการประเมินความสำเร็จของแผนงาน ดังนี้

5.1 ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Reaction) โดยการจดบันทึกพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.2 การเรียนรู้ (Learning) โดยใช้เครื่องมือวัดก่อนและหลังการฝึกอบรม

5.3 พฤติกรรม (Behavior) โดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน ทักษะและการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

5.4 ผลลัพธ์ (Results) โดยพิจารณาผลของการปฏิบัติงาน ความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 172) กล่าวถึงกระบวนการการฝึกอบรมของ Mejia Balkin; & Cardy ว่ามีขั้น 3 ตอนดังนี้

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. การพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรม (Development and Conduct of training)
3. การประเมินผล (Evaluation)

เข็มทอง แสง (2544: 21) กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่ามี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. หาความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรม เป็นการค้นหาสถานการณ์และปัญหาของหน่วยงาน ในการที่จะพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรม ซึ่งเป็นตอนสำคัญของกระบวนการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงานมีไม่เหมือนกัน ทั้งนี้และทั้งนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาคนจะให้เป็นเช่นใด เพื่อประโยชน์อะไร แต่อย่างไรก็ตามทุกหน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์หาความต้องการ และความจำเป็นของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2. สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาสาระที่จะใช้ในการฝึกอบรมของหน่วยงาน

3. ดำเนินการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการตามที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งขั้นตอนการฝึกอบรมไว้เป็น 3 ระยะ คือ

3.1 ก่อนดำเนินการฝึกอบรม จะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

3.1.1 ติดต่อสถานที่ฝึกอบรม

3.1.2 ติดต่อวิทยากร

3.1.3 เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม

3.1.4 เตรียมงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ

3.2 ระหว่างการฝึกอบรม จะต้องดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

3.2.1 การตรวจสอบความเรียบร้อยโดยทั่วไป

3.2.2 การลงทะเบียน

3.2.3 จัดพิธี

3.2.4 ดำเนินการฝึกอบรม

3.3 หลังการฝึกอบรม จะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

3.3.1 ประเมินผลการฝึกอบรม

3.3.2 ส่งหนังสือขอบคุณผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.3.3 สรุปรายงานเสนอผู้เกี่ยวข้องทราบ

4. การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นวิธีการแสวงหาคำตอบผลจากการฝึกอบรมว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด เป็นการประเมินทั้งระบบของโครงการ ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมควรดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 ประเมินก่อนการฝึกอบรม

4.2 ประเมินระหว่างการฝึกอบรม

4.3 ประเมินหลังการฝึกอบรม

สหชาติ ไชยรา (2544: 36-37) สรุปขั้นตอนการฝึกอบรมว่า ควรดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาความต้องการ (Need Assessment) เช่น ผลการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน ความตั้งใจ ขวัญกำลังใจ การประสานงาน การควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Training Objective)

3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program Content)

4. กำหนดวิธีการฝึกอบรม (Learning Principles)

5. ดำเนินการฝึกอบรม (Actual Program)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปขั้นตอนของการฝึกอบรมได้ 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ดังนี้

1. ขั้นการวางแผนการฝึกอบรม โดยการศึกษาสภาพปัญหาทั่วไปในหน่วยงานกำหนด วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กำหนดกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินการ กำหนดแนวทางการประเมินผล เป็นต้น

2. ขั้นดำเนินการฝึกอบรม โดยการจัดสถานที่เอกสารประกอบการฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรมตามที่วางแผนกำหนดไว้

3. ขั้นประเมินผลการฝึกอบรม โดยรวบรวมข้อมูลจากการบันทึกระหว่างการฝึกอบรมมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์หาข้อสรุป และสะท้อนผลเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป

### 2.5.3 การนิเทศภายใน

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 51) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก คือ การสอน หรือการส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคม ให้เต็มศักยภาพ โดยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 148) ได้ให้ความเห็นว่า การนิเทศเป็นสิ่งที่ผู้บริหารได้กระทำอยู่เป็นประจำ เช่น การแนะนำ การให้คำปรึกษา ช่วยแก้ปัญหา ซึ่งอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การประชุมปรึกษาหารือ การประชุมชี้แจง หรืออาจเป็นไปในลักษณะเป็นกันเอง เช่น การสนทนายามว่าง สิ่งที่ต้องพึงระมัดระวัง คือการนิเทศเป็นการดูแลเพื่อให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ การนิเทศไม่ใช่เป็นการไปจับผิด การนิเทศควรเริ่มจากการพิจารณาปัญหาที่มีอยู่แล้ว จึงเสนอความคิดเห็นหรือช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเหล่านั้นตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งไม่ใช่ของง่ายที่จะทำจึงมักนำไปสู่ความไม่ได้ผลในการนิเทศอยู่เสมอ ในหลายแห่งการนิเทศคือการไปตรวจดูงานประจำมากกว่าการที่จะช่วยให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์

กมล ภูประเสริฐ (2544: 59) กล่าวว่า การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่สามารถให้ผลรวดเร็วกว่า โดยเฉพาะการนิเทศภายในสถานศึกษา เพราะผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทำงานอยู่ร่วมกัน และผู้นิเทศในหนึ่งเรื่องอาจเป็นผู้นิเทศในอีกหนึ่งเรื่องก็ได้ ในทำนองเดียวกันผู้รับการนิเทศก็อาจกลับไปเป็นผู้นิเทศในเรื่องที่ตนเองมีความสามารถสูงได้ จึงเป็นการรวมพลังกันเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ดีกว่าการให้แต่ละคนปฏิบัติงานในลักษณะต่างคนต่างทำ

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2545: 26) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน (In-School Supervision) หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียน ในการที่จะปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การนิเทศภายใน หมายถึง การแนะนำ ให้คำปรึกษาช่วยกันแก้ปัญหาระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรครูในโรงเรียน หรือระหว่างบุคลากรผู้สอนด้วยกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนให้ดีขึ้น ซึ่งอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การปรึกษาหารือ การประชุมชี้แจงหรืออาจเป็นไปในลักษณะเป็นกันเอง 2.5.3.1 ความจำเป็นของการนิเทศภายใน

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 52) ให้ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนว่า การนิเทศที่จัดขึ้นภายในโรงเรียนโดยความร่วมมือของครูทุกคนในโรงเรียนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการรวมพลังครูและการพัฒนาครูได้ ให้มีความสามารถในการปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ตอบสนองหลักสูตรยิ่งขึ้น และได้แลกเปลี่ยน

ประสบการณ์และร่วมมือกันวางแผนพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันครูก็มีความมั่นใจ มีขวัญกำลังใจดี มีความภาคภูมิใจที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานจนถึงขั้นเกิดความภูมิใจแล้ว ก็จะปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอจนเป็นนิสัย ทำให้เกิดการพัฒนาที่ถาวร ดังมีคำกล่าวว่า การจัดการที่ดีเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร การนิเทศที่ดีนำไปสู่การจัดการที่ดี

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2545: 26) กล่าวความจำเป็นของการนิเทศภายในไว้ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาคคน เป็นการให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อนิเทศแล้วบุคลากรภายในโรงเรียนได้รับความรับรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. พัฒนางานเป็นการสร้างสรรค์วิธีการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ประสานสัมพันธ์เป็นการร่วมมือ สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. สร้างขวัญกำลังใจ เป็นการสร้างความมั่นใจ ความสบายใจ และมีกำลังใจในการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นภารกิจหลักที่สำคัญที่จะต้องมีในการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา เพราะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพเป็นการรวมพลังครูให้ปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน และมีจุดมุ่งหมายที่เดียวกัน

#### 2.5.3.2จุดประสงค์ของการนิเทศภายใน

1. เพื่อช่วยให้ครูอาจารย์ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของโรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการบริหารและวิชาการ เช่น กำหนดทางเลือก การสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอน หรือนวัตกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมขององค์กร
2. เพื่อให้ครูอาจารย์สามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับเด็กนักเรียนได้ถูกต้องตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Centered)
3. เพื่อให้ครูตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถแก้ไขปัญหาได้
4. เพื่อสนับสนุนส่งเสริม สร้างขวัญกำลังใจให้กับครูผู้สอน
5. เพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกับเป็นอย่างดีภายในระบบงานของโรงเรียน
6. เพื่อควบคุมมาตรฐานและพัฒนางานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการก้าวสู่ระบบประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) ในปัจจุบัน

#### 2.5.3.4กระบวนการนิเทศภายใน

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการ  
ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 54) ได้กำหนดกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาครู มี  
ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา หมายถึง การเก็บรวบรวม  
ข้อมูลที่แสดงสภาพปัจจุบันของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การประเมินความต้องการจำเป็น  
ในการพัฒนาดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้ คือ

- 1.1 กำหนดสิ่งที่จะประเมินและองค์ประกอบที่จะประเมิน
- 1.2 กำหนดสภาพความสำเร็จและเกณฑ์ประเมิน
- 1.3 กำหนดแหล่งข้อมูล
- 1.4 กำหนดวิธีการ เครื่องมือ และระยะเวลาที่จะเก็บข้อมูล
- 1.5 สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.6 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.7 วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำเป็นสารสนเทศ
- 1.8 พิจารณาเปรียบเทียบสารสนเทศแสดงภาพปัจจุบันกับสภาพ

ความสำเร็จ ของงานหรือภาพปลายทาง โดยใช้เกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการ  
พิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาต่อไปหรือไม่

1.9 เขียนข้อความที่แสดงถึงสภาพที่ต้องการ ปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้  
ยิ่งขึ้น

1.10 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นที่จะพัฒนาและนำเสนอให้ตระหนัก  
ถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงอยู่เสมอ

2. วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา หมายถึง การวิเคราะห์  
ผลหรือข้อมูลที่จะได้จากการประเมิน และองค์ประกอบที่ส่งผลสภาพความสำเร็จของงาน เพื่อ  
ประโยชน์ในการกำหนดจุดที่จะพัฒนาและประเมินแนวทางเลือกเพื่อพัฒนาการเลือกจุดที่จะพัฒนา  
ให้เหมาะสมทำให้การนิเทศของโรงเรียนมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ จุดที่จะพัฒนามีดังนี้ คือ

- 2.1 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 2.2 เจตคติในการพัฒนาตนเอง
- 2.3 ค่านิยมในการพัฒนาตนเอง
- 2.4 ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 2.5 ความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา

นักเรียน

3. การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา เป็นการพิจารณาเลือกยุทธศาสตร์ที่จะใช้  
ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุด โดย  
คำนึงจุดที่จะพัฒนา หรือข้อจำกัดของหน่วยงาน การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนามีขั้นตอนดังนี้

- 3.1 รวบรวมข้อมูลแนวทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนา

3.2 พิจารณาแนวทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนา

3.3 พิจารณาข้อดีข้อเสียของแนวทางเลือกที่มีความเป็นไปได้

3.4 เลือกแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดจะให้บรรลุความต้องการ

4. การลงมือปฏิบัติ เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้มาลำดับขั้นตอนการดำเนินการและกำหนดสิ่งสนับสนุนในการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ

4.2 กำหนดสิ่งสนับสนุนในการดำเนินการ ซึ่งได้แก่ งบประมาณ บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

4.3 กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ

4.4 วางแผนติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.5 จัดทำแผนการนิเทศของโรงเรียน

4.6 ประชุมชี้แจง และมอบหมายงานให้ตรงความสามารถของผู้นิเทศ

4.7 ผู้นิเทศจัดทำปฏิทินการนิเทศ

4.8 ผู้นิเทศดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4.9 ผู้นิเทศบันทึกผลการนิเทศและรายงานผล

5. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข เป็นการรวบรวมข้อมูลด้านการดำเนินการนิเทศ และผลที่ได้ระหว่างดำเนินการ และเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผนการนิเทศ ข้อมูลที่ได้นำไปเปรียบเทียบกับสภาพความสำเร็จของแผนนิเทศ หากพบว่าไม่เป็นไปตามสภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้ก็ต้องพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องตรงไหน อย่างไร และหาวิธีพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น หรือหากพบว่า การดำเนินการตามแผนนิเทศบรรลุผลที่คาดหวังไว้ แต่จากการดำเนินการพบว่ามีวิธีการที่ดีกว่ามีประสิทธิภาพสูงกว่า ก็อาจปรับปรุงให้ดีขึ้นอีกได้

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2545: 28) ได้กำหนดกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นขั้นตอนได้ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นการเตรียมการ

1.1 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะทำงานนิเทศภายในโรงเรียน

1.2 ร่วมศึกษา วิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ที่เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้

1.3 ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนร่วม (Stakeholder) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกัน

1.4 จัดเตรียมความพร้อม ด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือสำหรับการนิเทศ

1.5 สร้างความรู้ ความเข้าใจให้ครูอาจารย์ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ขั้นดำเนินการนิเทศภายใน อาจกำหนดได้ 2 ลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้

2.1 การนิเทศภายในเป็นกลุ่ม สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี เช่น

2.1.1 การประชุมชี้แจงให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่างๆ

2.1.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคนวัตกรรมการสอนใหม่ๆ

2.1.3 การจัดอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้า

2.1.4 การร่วมสัมมนาลักษณะสมาคมเครือข่ายวิชาชีพ

2.1.5 การเยี่ยมสถานศึกษา/ครูต้นแบบแห่งอื่นๆ

2.2 การนิเทศเป็นรายบุคคล สามารถทำได้หลายวิธีเช่นเดียวกัน เช่น

2.2.1 การตรวจบันทึกการสอน เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนสอนทุกครั้ง

2.2.2 การเยี่ยมชั้นเรียน สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้สอนในโรงเรียน

2.2.3 การสังเกตการณ์สอน

2.2.4 การให้คำปรึกษา

3. **ขั้นประเมินผล/สรุปผล** เป็นการประเมินผลและสรุปผลดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน จากการดำเนินตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ตามกรอบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ครูอาจารย์นำไปจัดประสบการณ์หรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินผลอาจทำได้หลายวิธี เช่น การประเมิน โครงการ การวิเคราะห์ การวิจัย ฯลฯ เพื่อนำผลสรุปที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนางานการนิเทศภายในโรงเรียนในโอกาสต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่เป็นปัจจัยเสริมสร้างพลังการเรียนรู้ให้บังเกิดขึ้นจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเป็นสำคัญ ถ้าหากโรงเรียนใดมีกระบวนการนิเทศในที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดศักยภาพเชิงบริหารและเชิงวิชาการที่สูงก้าวมาสู่มาตรฐานด้านการศึกษาได้ตามที่สังคมคาดหวัง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ทุกคนตระหนักในบทบาทภารกิจสำคัญดังกล่าว

#### 2.5.4 การศึกษาดูงาน

ทวิตต์ นุ่มฤทธิ์ (2539: 126) ได้กล่าวถึงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ว่า การพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนวิธีหนึ่ง คือ การไปเยี่ยมเยียนเพื่อครูด้วยกัน (Visiting Other Teachers) ครูใหม่อาจจะเรียนรู้จากครูที่มีประสบการณ์แล้ว การพบปะเยี่ยมเยียนกัน อาจจะเป็นการพบปะระหว่างครูในโรงเรียนเดียวกันแต่ต่างระดับชั้น หรือครูในโรงเรียน โดยเฉพาะถ้าครูได้รับการยกย่องว่าเป็นครูดีเด่น ก็ควรจัดให้คณะครูอื่นๆ ได้มีโอกาสไปเยี่ยมเยียนในโรงเรียนที่ครูดีเด่นนั้นทำการสอนอยู่

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 91) ได้กล่าวถึงการใช้สังเกตการณ์สอน หรือการทำงานในโรงเรียนอื่นว่า กิจกรรมนี้จะช่วยให้ไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่ดีที่ตนทำขึ้นนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุด เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจการในโรงเรียนอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงานตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองบ้าง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543: 659-660) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง คือ การศึกษาดูงานที่หน่วยงานของภาครัฐโดยเฉพาะสถานศึกษามักนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาดูงาน หมายถึง การจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่นซึ่งอาจเป็นส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน
2. วัตถุประสงค์ ของการศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปเยี่ยมชมด้วยตนเอง และยังสามารถสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย
3. ข้อจำกัด มีสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการใช้วิธีการศึกษาดูงานอย่างน้อย

2 ประการ คือ

3.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานควรกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าต้องการให้เกิดผลในการเรียนรู้ หรือให้ผู้รับการพัฒนารับประสบการณ์อะไร เพราะหากไม่มีการกำหนดไว้ ผู้ไปดูงานก็อาจจะดูผ่านๆ ไปโดยไม่ได้นำความสนใจในประเด็นที่ควรศึกษา

3.2 การเลือกหน่วยงานต้องเหมาะสม โดยมีการศึกษารายละเอียดล่วงหน้าว่าเป็นหน่วยงานเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาไปเยี่ยมชมมีสิ่งให้ผู้ไปดูงานอาจพิจารณานำกลับไปปรับใช้ในหน่วยงานของตนได้ ซึ่งจะทำให้การดูงานเกิดความรู้ความเข้าใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การศึกษาวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานหรือแม้แต่ผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานการพัฒนา บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถกระทำได้หลายวิธี แล้วแต่หน่วยงานจะพิจารณาถึงความเหมาะสม และสถานการณ์ในขณะนั้น ซึ่งวิธีดำเนินการสามารถทำได้โดยวิธี คือ การประชุม การอบรม สัมมนา การนิเทศ และการศึกษาต่อและการศึกษาดูงาน

### 2.5.5 การพัฒนาตนเอง

เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ การเมือง รวมถึงการศึกษาก็มีการปฏิรูปการศึกษา ส่งผลให้ความรู้ต่างๆ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไป สิ่งที่คุณครูควรรู้ ควรทราบมากขึ้น ดังนั้นครูจึงควรเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตทุกวันของคุณครูคือการเรียนรู้ การเรียนรู้ คือการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาเยาวชนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพของชาติ (ชนาธิป พรกุล. 2543: 6-7) นอกจากครูจะต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ต่างๆ แล้ว ครูจะต้องติดตามความก้าวหน้าในเทคนิควิธีการสอนต่างๆ อยู่ตลอดเวลา มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคนิคใหม่ๆ ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (ธีรศักดิ์ อัครบวร. 2544: 17) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของครูที่ดีต้องเป็นผู้ที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

พนัส หันนาคินท์ (2544: 86-87) กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่บุคลากรสมควรที่จะทำเอง (Individual Activities) ว่ากิจกรรมนี้อาจจะมีการชี้แนะ ให้ความสนับสนุน หรือกระตุ้น ให้พัฒนาตนเอง หลักการสำคัญของกิจกรรมประเภทนี้ คือ ผู้ปฏิบัติงานทำด้วยความสมัครใจ ด้วยการเห็นคุณค่า และด้วยความมานะพยายามเป็นส่วนตัว แต่ผลที่ได้นอกจากจะตกอยู่กับตัวเองกล่าวคือ ทำให้ตนเองมีคุณภาพสูงขึ้นแล้วยังก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพต่องานขององค์กรโดยรวมด้วย กิจกรรมที่สมัครใจทำด้วยตนเอง สามารถกระทำได้ดังนี้

1. ความสมัครใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้วยวิธีอื่นๆ เช่น การเข้ารับการศึกษาที่มีผู้จัดเป็นครั้งคราว เป็นต้น

2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โดยการเสาะหาแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น การไปฟังปาฐกถาในเรื่องที่ตรงกับอาชีพหรืองานที่ตนเองอยู่ การสนทนากับผู้รู้ การใช้เวลาว่างในการเขียนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ อันจะทำให้ต้องค้นคว้าและรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ มาใช้ประกอบการเขียน จึงทำให้ความรู้ขยายกว้างออกไป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547: 46) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจ ใฝ่รู้ และพยายามพัฒนาตนเองด้วยวิธีต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาสความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง ใฝ่หาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ติดตามข่าว และเหตุการณ์ที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ของตน

การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ คือเป็นผู้ที่มีลักษณะนิสัยใฝ่หาความรู้ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ได้เหมาะสม ซึ่งการจะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ควรมีทักษะพื้นฐานที่สำคัญ คือ ทักษะด้านการฟัง การถาม การอ่าน การคิด การเขียน และการปฏิบัติ หากมีการพัฒนาให้มีทักษะดังกล่าวแล้วและนำไปปฏิบัติจริงเพื่อแสวงหาความรู้ เราก็จะได้ความรู้มาและสามารถนำไปใช้ได้ ทักษะดังกล่าวมีประโยชน์ เช่น ทักษะการฟัง และทักษะการอ่าน จะทำให้สามารถรับรู้ข่าวสาร ทักษะการถามจะทำให้เกิดกระบวนการคิดการเรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ เนื่องจากการถามที่ดีทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ ตั้งแต่ระดับความจำไปถึงระดับวิเคราะห์และประเมินค่า ส่วนทักษะการคิดนั้น จะทำให้บุคคลมองการณ์ไกล สามารถควบคุมการทำงานของตนให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ การคิดอย่างเหตุผลและมีวิจารณ์ญาณมีผลต่อการเรียนรู้ การตัดสินใจ และการแสดงพฤติกรรม ทักษะการปฏิบัติ เป็นการลงมือทำจริงเพื่อค้นหาความจริงและสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุผลด้วยตนเอง เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา และทักษะการเขียน เป็นความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความคิด ทศนคติ และความรู้สึกรวมออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้อื่นเข้าใจ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญยิ่ง และเป็นความสามารถที่บุคคลในวงการศึกษาคควรจะต้องมีจากทักษะพื้นฐานดังกล่าว ประเด็นสำคัญ คือ หากพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะต่างๆ แล้ว ถ้าไม่ลงมือ

ปฏิบัติก็ไร้ประโยชน์ แต่ถ้าลงมือปฏิบัติและใช้ทักษะให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้ก็จะนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้ และเมื่อบุคคลในองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ก็ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการปลูกฝังให้บุคคลในองค์กรมีระเบียบและวินัย 5 ประการ คือ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2547: 37-38)

1. ความเป็นนายของตนเอง (Personal Mastery) คนในองค์กรจะต้องกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) คนในองค์กรจะต้องมีแบบแผนความคิดทัศนคติและความเชื่อที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอและยืดหยุ่น ทำให้สามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คนในองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รู้เป้าหมายร่วมกัน โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร หลายหัวรวมกันคิดเพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นโดยผ่านการพูดคุย เสนออภิปราย เสนอมุมมองต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน นำไปสู่การตัดสินใจเลือกและเลือกแนวคิดที่เป็นประโยชน์สูงสุดนำไปปฏิบัติ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นการคิดในภาพรวม โดยตระหนักถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่

การดำเนินการเลือกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จะได้ประโยชน์มากขึ้น ถ้ากิจกรรมนั้นจัดได้ตามความต้องการของบุคลากรเมื่อบุคลากรมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานในด้านใดก็ควรจะได้การพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาในด้านนั้นโดยทั่วไปแล้วความต้องการในการพัฒนาหรือข้อบกพร่องของบุคลากรในการทำงานอาจรวบรวมเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น(สุเทพ บุญเติม. 2534: 32)

1. ทักษะ (Skill) ในการทำงานซึ่งได้แก่การขาดความรู้ ความสามารถ และความ ชำนาญ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

2. ความรู้ทั่วไป หมายถึง ความรู้ในสาขาอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพของตน แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยให้การทำงานในสายอาชีพของตนดำเนินไปด้วยดี เช่น ความรู้ในเรื่องภาษา

3. พฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลในองค์กร ทั้งที่เป็นพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมที่สำคัญๆ เช่น การขาดความรับผิดชอบ การขาดภาวะผู้นำ บุคลิกภาพไม่เหมาะสม ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง และมีความเชื่อถือหรือยึดถือในสิ่งผิดๆ

จากที่กล่าวมา การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดจากการที่บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษานับได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน โดยการส่งเสริมให้บุคลากรประเมินและพัฒนาตนเองจนเป็นปกตินิสัย กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนา เลือกเป้าหมายที่ท้าทายและเลือกวิธีการพัฒนาด้วยตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนสะสมผลงานของตนเอง อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด ผลงาน เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน และที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงความชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของบุคลากรต่อสาธารณะเป็นประจำ

### 3. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาท (Role) เป็นพฤติกรรมที่ควบคู่กับตำแหน่งของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอยู่ซึ่งแต่ตำแหน่งจะมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างตามภารกิจของงาน (วุฒิไกร เลื่อนแป้น. 2547: 10) โดยจะมีรายละเอียดของงาน (Job Description) เป็นตัวกำหนดบทบาทของบุคคลในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นบุคคลที่หน่วยงานทางการศึกษาคาดหวังว่า ควรจะแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมในการบริหารการศึกษาที่ตนเป็นผู้รับผิดชอบ ให้เกิดควมมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้ตามศักยภาพและเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของบทบาทไว้หลายความหมาย ดังนี้

ทรงธรรม กาญจนพิบูลย์ (2544: 257) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง การแสดงท่าทางตามบทหรือการที่ได้มีส่วนกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

วุฒิไกร เลื่อนแป้น (2547: 11) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดซึ่งรับผิดชอบและมีการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่นั้นและเป็นหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่บุคคล ผู้เกี่ยวข้อง มีความหวังหรือมีความคาดหวังว่าจะต้องประพฤติปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งตามบทบาทที่ได้รับและจะต้องปฏิบัติภารกิจในความรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพตามที่สังคมคาดหวังและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

#### 3.1 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือจัดให้มีแผนพัฒนาการศึกษา เป็นผู้ดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์สถานศึกษาและการสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ (กรมวิชาการ. 2545: 51) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามความต้องการของสังคม เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ประสานงานในองค์กรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงานแก่

ผู้ได้บังคับบัญชาและเป็นผู้สั่งควบคุมงาน กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามความมุ่งหมาย อีกทั้งบริหารจัดการอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งระบบ (วุฒิไกร เลื่อนแป้น. 2547: 13) นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสาร พบว่ามีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาไว้ต่อไปนี้

สมหวัง พิริยานูวัฒน์; และคนอื่นๆ (2542: 6-10) กล่าวว่างานบริหารเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะสูง ผู้บริหารควรเป็นคนที่มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำเพราะผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารควรมีบทบาทตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดมี 6 บทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ที่กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน
2. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน
3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน
5. บทบาทหน้าที่ ในการสร้างความร่วมมือ รวมสติปัญญาของบุคลากร ในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ ในการจัดหาทรัพยากรและควบคุมกำกับติดตามบุคลากรใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สุพล วังสินธุ์ (2542: 33-36) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้ในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นผู้นำในด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน
2. ส่งเสริมสนับสนุนในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน
3. เป็นผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานวิชาการ
4. ส่งเสริมในการจัดหาทุนมาสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ
5. ส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนและเป็นผู้ประสานงานกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. ประสานขอความร่วมมือจากภาคเอกชนและชุมชนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และการปฏิบัติ
7. เป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมในหลักสูตรกิจกรรมเสริมและกิจกรรมนอกหลักสูตร
8. ส่งเสริมการประกอบอาชีพอิสระเพื่อการมีรายได้ระหว่างเรียน
9. เป็นผู้นำในการนำภูมิปัญญาชาวบ้าน ทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ในการศึกษา

10. สร้างค่านิยมให้นักเรียนรักเพื่อนมนุษย์ ไม่ดูถูกคนยากจน รักคนที่ประกอบอาชีพ

สุจริต

11. เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
12. เป็นผู้นำในการส่งเสริมขนบธรรมเนียม ประเพณีและรักรากเหง้าของตนเอง
13. เป็นผู้นำในการส่งเสริมและสร้างสรรค์ จรรโลงศิลปวัฒนธรรม
14. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในการสร้างสรรค์
15. เป็นผู้นำในการบริหารงานโดยยึดแนวทางในการพัฒนาประชาธิปไตย
16. เป็นผู้นำในการบริหารโดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม

อย่างเข้มข้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541: 42) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาของทุกหน่วยงานทุกระดับถือว่าเป็นผู้กุมบังเหียนแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจถึงหัวใจของการเรียนรู้ของเด็ก โดยอาจมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. วางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้
2. วางแนวปฏิบัติที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับหลักนโยบายที่วางไว้ เช่น บทบาทใหม่

ของสถานศึกษา บทบาทของครู วิธีดำเนินการ ฯลฯ

3. สร้างกลไกในการจัดระบบการเรียนรู้ที่ครบวงจรทั้งวิธีการจัดการเรียนการสอนของครูแนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดและประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

4. วางระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา ทักษะพื้นฐาน สำคัญที่เด็กต้องเรียนรู้ให้ได้มาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับของระบบการศึกษา

5. วางระบบการตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ทั้งสิ่งที่เป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญและสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษาของนักเรียนทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

อุทัย ธรรมเตโช (2543 : 21) กล่าวถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่

1. บทบาทของผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้บริหารต้องสามารถทำความเข้าใจและสร้างความเข้าใจกับครูอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถและรู้จักตนเองอย่างแท้จริง
2. บทบาทของผู้ประเมิน (appraiser) ผู้บริหารมีหน้าที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โดยตรงไปตรงมา โดยเฉพาะในส่วนที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างแท้จริง
3. บทบาทของที่ปรึกษา (advisor) ผู้บริหารต้องช่วยกระตุ้นความคิดริเริ่มให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการกำหนดเป้าหมาย (goals) ของครูอาจารย์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ
4. บทบาทของผู้ช่วยเหลือ (referral agent) ผู้บริหารต้องหาทางสนับสนุนให้ครูอาจารย์ประสบความสำเร็จในการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในสายงานการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544: 11-12) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการส่งเสริมการเรียนการสอนไว้ 5 ด้าน คือ

1. ด้านส่งเสริมการเรียนการสอนของครู
2. ด้านส่งเสริมการจัดและประเมินผลการเรียนรู้
3. ด้านส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน
4. ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน
5. ด้านส่งเสริมความก้าวหน้าของครู

จากการค้นคว้าพอสรุได้ว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตลอดจนผู้ที่รักษาราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

### 3.2 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540: 101-105) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา และจุดมุ่งหมายทางการบริหาร ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ยอมรับเป้าหมายร่วมกัน สร้างความร่วมมือให้บุคลากรทางการศึกษาทุกคนทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์

2. ด้านการวางแผน ต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งผลต่อการพัฒนางานให้ได้ตามเป้าหมาย เน้นการปฏิบัติได้จริงแต่สามารถยืดหยุ่นได้

3. ด้านการจัดองค์การ มีการวางแผนโครงสร้างของการจัดองค์การรูปแบบของตำแหน่ง และความสัมพันธ์ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ทำให้องค์กรเกิดบรรยากาศที่ดีในการพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายสัมฤทธิ์ผล

4. ด้านการปฏิบัติงาน มีการแนะนำหรือสอนงานแก่บุคลากร เคารพความรู้ บุคลิกภาพ และให้เกียรติบุคลากรทุกคน เป็นผู้ประสานในภาพรวมให้การพัฒนาสัมฤทธิ์ ทั้งในเรื่องหลักสูตรวิธีสอน กฎระเบียบ ใช้อำนาจหน้าที่ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ต้องทำให้บุคลากรเคารพตนเอง และมีความพอใจในตัวเอง มีความรับผิดชอบ เกิดความสามัคคีในการทำงาน และร่วมแก้ไขปัญหาในการทำงาน

5. ด้านการประเมินผล ประเมินผลทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณ ค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง ประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน โดยประเมินผลอย่างต่อเนื่องและนำมาปรับปรุงบุคลากร

สมพงษ์ ชาติวิถี (2543: 41-44) กล่าวถึงบทบาทของการบริหารงานของผู้บริหารทุกองค์การจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น สถาบันครู สังคมมีความมุ่งหวังจะได้ครูที่ดีมีคุณภาพ

พัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า การบริหารงานของทุกระดับควรใช้เทคนิคการบริหารทั้งการให้ขวัญกำลังใจ การมอบหมายงาน การติดตามงาน การดูแลทุกข์สุข ตลอดจนการชมเชยและช่วยแก้ปัญหา นอกจากนี้สิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การนิเทศงาน ต้องนิเทศที่เป็นการนำไปสู่การแก้ปัญหา ยึดแนว ปฏิบัติให้เข้าใจตรงกันและทุกคนมีส่วนร่วมไม่บังคับทำ ผู้บริหารใช้ทักษะ การประสานและมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดการพัฒนา ไม่ตำหนิติเตียนให้ท้อแท้ ควรแนะนำสอนงาน ทำตัวเป็นตัวอย่าง มีวินัยให้อภัยและให้กำลังใจ ใจกว้าง ไม่ยึดมั่นถือมั่น ต้องมีการพัฒนางานร่วมกันอย่างสัมพันธ์เพื่อส่วนรวม

วีรนาถ มานะกิจ (2544: 15) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาบุคลากรว่า ต้องรับผิดชอบในการบริหารด้านการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และควบคุมสั่งการ ซึ่งเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และอำนาจในการจัดการ เช่น การให้คุณให้โทษ การยกย่อง การบังคับบัญชา เป็นต้น โดยพฤติกรรมแบบต่างๆ ของภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นคนและมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบใกล้ชิดและธรรมดา ภาวะผู้นำแบบถือตนเองเป็นใหญ่กับแบบประชาธิปไตย เป็นต้น

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (2548: 46) ในมาตรา 78 และมาตรา 81 โดยมีสาระสำคัญว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนพัฒนาการจัดองค์กร การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลงานในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### 4.กระบวนการพัฒนาบุคลากร

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้ ครูสภา มีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมและรักษามาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา พร้อมทั้งมีอำนาจหน้าที่ออกข้อบังคับของครูสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งได้กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ได้แก่ 1.) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 2.) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 3.) มาตรฐานการปฏิบัติตน

โดยเฉพาะมาตรฐานการปฏิบัติงาน ครูสภาได้กำหนดเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดพร้อมทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้

เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

คุรุสภาจึงได้กำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อบังคับคุรุสภา.ศ. 2548 ในมาตรฐานที่ 3 กำหนดว่า มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษา จุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548 :32)

จากข้อความดังกล่าว พอสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จตาม มาตรฐานการปฏิบัติงานในส่วนของงานบุคลากรหรือผู้ร่วมงานโดยการให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเต็มศักยภาพ ผู้บริหารต้องมีวิธีการแนวทาง พัฒนาผู้ร่วมงานที่เหมาะสม นั่นก็คือกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

สุรรัตน์ เอี่ยมกุล (2542: 17) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินกิจกรรม วิธีการต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบจะต้องได้รับความร่วมมือ และการประสานงานจากหลายฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อย่างมีแบบแผน มีลำดับขั้นตอน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540: 156) สรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไว้เป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาผลผลิตขององค์กร ศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากร และศึกษานโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ว่ามีส่วนใดที่ต้องดำเนินการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหา

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

แคสเททเทอร์ (สุรรัตน์ เอี่ยมกุล. 2542: 19; อ้างอิงจาก Castetter. 1996: 235-259) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย มีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)

3. การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ (Implementing Development Program)

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the Personnel Development)

คณิงนิจ กองผาพา (2543: 19-20) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานโดยจัดทำกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาปัญหา และสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนา
2. กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา
3. วางแผนการพัฒนา
4. ดำเนินการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

ฮีนแมน (ลัดดาวรรณ โพธิพิรุฬห์. 2547: 19; อ้างอิงจาก Hineman. 1983: 332-349) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความต้องการการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การระบุความต้องการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง กับผลการปฏิบัติงานที่ องค์การต้องการ และความต้องการนั้นมีความสำคัญต่อองค์การและสามารถแก้ไขได้โดยการให้ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร หลังจากที่ได้ระบุความต้องการการพัฒนาบุคลากรขั้นต่อมาเป็นการวางแผนบุคลากร ขั้นสุดท้ายจึงเป็นการบูรณาการโครงการต่างๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ผู้รับการพัฒนา บุคคลที่รับผิดชอบ รายการหลักในการพัฒนา ขอบเขต ระยะเวลา ทรัพยากร และอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ขั้นนี้เป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากรจำแนกได้หลายลักษณะ ได้แก่ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ วัตถุประสงค์ด้านทัศนคติ วัตถุประสงค์ด้านทักษะ วัตถุประสงค์ด้านพฤติกรรมการทำงาน และวัตถุประสงค์ด้านผลที่ได้ขององค์การ ขั้นต่อมาจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากร หลังจากนั้นได้กำหนดเนื้อหาโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ขั้นสุดท้ายก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนสุดท้ายกระบวนการพัฒนาบุคลากรก็คือ การประเมินผล ซึ่งสามารถกระทำได้ 2 ระดับแรก คือการพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดว่าสนองต่อความต้องการพัฒนาบุคลากรขององค์การหรือไม่

ฟิลลิป (ลัดดาวรรณ โพธิพิรุฬห์. 2547: 20; อ้างอิงจาก Phillips. 1993: 50) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร ว่าควรจะเริ่มจากประเด็นว่า การพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นการพัฒนาใคร

พัฒนาเรื่องอะไร พัฒนาที่ไหน พัฒนาเมื่อใด และพัฒนาอย่างไร ในส่วนของการพัฒนาอย่างไรนั้น เขาได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรไว้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาบุคลากร
2. กำหนดเป้าหมายของความต้องการ
3. จัดหาข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการ
4. กำหนดยุทธวิธีการประเมินความต้องการ
5. พัฒนาเป้าหมายขององค์การในการพัฒนาบุคลากร
6. ประเมินที่คาดว่าจะได้รับการพัฒนาบุคลากร
7. เตรียมเสนอโครงการพัฒนา
8. กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการพัฒนา
9. พัฒนาเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากร
10. กำหนดเครื่องมือการประเมินผลโครงการที่ได้พัฒนาขึ้น
11. เลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสม
12. ทดลองโครงการพัฒนา
13. ปฏิบัติตามโครงการพัฒนา
14. รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามโครงการอย่างเป็นระบบ
15. วิเคราะห์ข้อมูลนั้นๆ เพื่อประเมินประสิทธิภาพโครงการ
16. ปรับปรุงโครงการหลังจากประเมินแล้ว
17. ประเมินการลงทุนโครงการที่ดำเนินไปแล้ว
18. ประเมินผลของการพัฒนา

ในการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ นั้น จะต้องมีการดำเนินการที่เป็นขั้นตอน มีระบบ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะแตกต่างไปจากการศึกษา เพราะการศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคคลเพื่อเตรียมตัวในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ส่วนการพัฒนา นั้นจะต้องพัฒนาคนเพื่อทำงานในหน้าที่ให้เหมาะสมในหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยจัดทำเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน

บิชอป (วรการณ นักพัฒนาพทย์. 2545: 19-22; อ้างอิงจาก Bishop. 1979: 48) ได้ให้แนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความต้องการการพัฒนา (Needs) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบุคลากรเองต้องมีความต้องการการพัฒนา และผู้บริหารต้องหาทางกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อได้ความต้องการของบุคลากรโดยรวม

3. การพัฒนา (Development) เป็นขั้นตอนแสวงหาวิธีการแก้ไข ปรับปรุง ตามความต้องการของบุคลากร โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน หรือการทำงาน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายและการเผยแพร่ข่าวสาร

4. ความเป็นไปได้ (Validation) ความเป็นไปได้ของโครงการศึกษา โดยการวินิจฉัยศึกษาการทดลอง (Pilot study) และการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี

5. การนำไปใช้ (Implementation) นำโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถทำได้โดยตนเอง และขาดประสบการณ์

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินผลของโครงการที่ทำ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยการนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์และควรประเมินทุกระยะ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง

เก็จวลี เจริญพจน์ (2541: 126) ได้ศึกษาทัศนะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการพัฒนาบุคลากรผลการศึกษาพบว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง มีแผนรองรับเมื่อกลับเข้าปฏิบัติงาน และมีการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เทวี เศรษฐภักดี (2536: บทคัดย่อ) เรื่อง กระบวนการพัฒนาบุคลากรทางกายภาพของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ สังกัดสำนักงานแพทยกรรมตำรวจ ที่พบว่า

1. การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร แต่แผนงานนั้นขาดความชัดเจน และวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนปานกลาง ในการจัดฝึกอบรม ไม่มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร มีการจัดสรรงบประมาณที่สนับสนุน ค่าใช้จ่ายในแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร แต่งบประมาณที่จัดสรรให้ นั้นไม่เพียงพอ และมีการประเมินผลหลังจากแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรได้เสร็จสิ้นลงแล้ว

2. การนำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเกิดจากบุคลากรที่เข้ารับการอบรมและพัฒนา ไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังขาดความพร้อมของอุปกรณ์ต่างๆ เช่น เอกสารประกอบคำบรรยายมีไม่เพียงพอ การนำโครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติทั้ง 4 โครงการ ได้แก่ การฝึกอบรมการประชุมทางวิชาการ การลาศึกษาต่อ และการจัดแหล่งบริการความรู้ด้านวิชาการ พบว่าการสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม และการจัดแหล่งความรู้ด้านวิชาการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

3. การติดตามผล พบว่า หลังจากบุคลากรผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้วไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามแนวทางของกระบวนการต่างๆ อย่างสอดคล้องสัมพันธ์โดยตลอด ซึ่งเริ่มจากการ

สำรวจสภาพปัญหา การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

#### 4.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันมีพื้นความรู้ มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการพัฒนา บุคลากรจำเป็นต้องศึกษาและพิจารณาก่อนว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรได้ประโยชน์ ตามวัตถุประสงค์ ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประการ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งมีลักษณะเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดแจ้งในปัจจุบัน
2. ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีในอนาคต เช่น เมื่อจะนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาในหน่วยงาน
3. ความจำเป็นที่จะต้องอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคคลและหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

แคสเททเทอร์ (สจวร์ต เอียมกุล. 2542: 24; อ้างอิงจาก Castetter. 1996: 236-258) ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะ โดยสรุป ดังนี้

1. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual needs) ซึ่งรวมถึงความมีประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่ง การพัฒนาตนเองและอาชีพ และความปลอดภัยในตำแหน่ง
2. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนากลุ่ม (Group needs)
3. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร (Organization needs) ซึ่งเป็นความต้องการพัฒนาในระบบรวมทั้งหมด

โดยผู้บริหารองค์กรจะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีดังที่ ชาญ สาสีสวัสดิ์ (2542: 44-45) ได้กล่าวไว้ ทำได้โดย

1. ใช้การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) โดยศึกษาวิเคราะห์เป้าหมาย ทิศทาง และนโยบายของรัฐบาลของกระทรวงและขององค์กร รวมถึงสภาพการณ์ สภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อจะได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ขณะเดียวกันก็จะสามารถระบุได้ชัดเจนว่า ภายในองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องอบรมในเรื่องใด ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ใช้การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยศึกษาวิเคราะห์งาน เป็นการวิเคราะห์แต่ละงานในองค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีภารกิจและกิจกรรมอะไรบ้าง มีมาตรฐานอย่างไร

และต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอย่างไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. วิเคราะห์รายบุคคล (Individual Analysis) โดยศึกษาวิเคราะห์คุณสมบัติด้านต่างๆ รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน แล้วเปรียบเทียบกับงาน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของงาน และมาตรฐานงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตว่ามีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานหรือไม่ และปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดในปัจจุบัน และอนาคตหรือไม่

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาจะเห็นว่าในการพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่เพียงใดซึ่งในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์รายบุคคล ซึ่งการวิเคราะห์หาความจำเป็นแล้วสามารถนำมากำหนดเป็นแผนในการพัฒนาบุคลากรได้

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์และพิจารณาความต้องการของบุคลากร ความแตกต่างและความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากรโดยการสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร หาความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและเจตคติของบุคลากร

## 4.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร

การวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรขั้นตอนหนึ่ง องค์กรควรจะมีการวางแผน ซึ่งนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานจะขึ้นอยู่กับวางแผน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร ซึ่ง พะยอม วงศ์สารศรี (2540: 49) กล่าวว่า การวางแผน (Planning) คือความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic Attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เลือกสิ่งที่จะดำเนินการและวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลา และทรัพยากรเป็นกลไกเพื่อตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใด และที่ไหน มีลักษณะผูกพันต่อกันจนเป็นระบบและต่อเนื่อง

การวางแผนการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมไปถึงการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ที่จะใช้ในการพัฒนา กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งกำหนดเวลาที่จะดำเนินการใช้ด้วย โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนงานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคนด้วย และจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้ (สุธี สุทธิสมบุรณ์. และ สมานรังสียกฤษณ์. 2533: 10)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนขึ้นไว้ ซึ่งหมายถึงจุดหมายของการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจน ขณะเดียวกันแสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นด้วย

2. รวบรวมข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. การดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยพิจารณาถึงคำถามต่างๆ คือ จะต้องทำอะไร (What) จะอย่างไร (How) จะให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) และจะทำเมื่อไร (When)

4. การเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจ

การวางแผนที่ดีจะช่วยให้ภารกิจขององค์การสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและหน่วยงาน ดังที่ ทองอินทร์ วงศ์โสธร; และ ธีรรัตน์ วิศาลเวทย์ (2537: 15-16) ได้กล่าวว่าการวางแผนจะมีประโยชน์ต่อองค์การ คือ

1. ให้ทิศทางในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีทิศทาง ดังนี้
2. ให้ภาพรวมแผน ที่สมบูรณ์จะครอบคลุมภารกิจทั้งหลายทั้งปวงขององค์การ
3. เป็นเครื่องมือของการสื่อสารและประสานงาน
4. เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมและติดตามผล
5. เป็นมรรควิธีแห่งการทำงานร่วมกัน
6. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร

แคสเททเทอร์ (สุรรัตน์ เอี่ยมกุล. 2542: 28; อ้างอิงจาก Castetter. 1996: 239-240)

ได้กล่าวถึง การเตรียมการหรือการวางแผนพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาในการพัฒนาหรือความจำเป็น
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะและวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่ให้กับผู้รับการพัฒนา
4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน
6. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา
7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป

ต่อไป

8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับกับการปฏิบัติงานตามแผน

การวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการก่อนที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหนเมื่อไรอย่างไรและทำให้ใครดังที่ พันธ์ หันนาคินทร์ (2542: 138) กล่าวว่ามีความคิดที่จะต้องคิดในการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการหรือขอบเขตนโยบายของหน่วยงานนั้นๆ หลายประการ เช่น เราจะจัดโปรแกรมอะไรด้วยวิธีอย่างไรภายในขอบเขตแค่ไหน และควรจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างไร เรื่อง

อะไรอยู่ในการวางแผนระยะยาว และเรื่องอะไรที่จะต้องรับดำเนินการจัดทำ การจัดสรรงบประมาณการปฏิบัติ การกำหนดตัวคนที่รับผิดชอบ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายที่แน่ชัดจะใช้วิธีการใดที่จะส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ความก้าวหน้าที่จะตามมาจากการได้รับการอบรมหรือสัมมนาหรือการพัฒนา เช่น ตำแหน่งว่างที่มีอยู่จะแต่งตั้งจากบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เช่น การพิจารณาถึงอายุการทำงานหรือคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัว

2. การจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนทางการเงิน อันมีเรื่องที่จะต้องพิจารณาต่อไปอีกมากมาย เช่น จะจัดอบรมทั้งหมดหรือจัดอบรมเป็นบางส่วนระยะเวลาในการอบรม รวมทั้งค่าอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ค่าใช้จ่ายด้านวิทยากร

3. กำหนดแผนการพัฒนาในขั้นนี้อาจมีปัญหาดังต่อไปนี้ที่ต้องคำนึง เช่น จะจัดโปรแกรมอย่างไรจึงจะเหมาะสมและได้สัดส่วน ในระหว่างหน่วยงานต่างๆ จะยึดถือหลักการและทฤษฎีการเรียนรู้แนวใด เพื่อพัฒนาให้ผลการอบรมเกิดประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ และจะใช้วิทยากรจากหน่วยงานอื่น จะหาทางดำเนินขั้นตอนในการฝึกอบรมอย่างไร

4. วิธีการที่จะประเมินการฝึกอบรมที่จะให้มีขึ้น ต้องคิดวิธีการไว้ล่วงหน้า การวางแผนในการพัฒนานั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการดังนี้ พันธ์ หันนาคินทร์ (2542: 138)

1. การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคน โดยวิธีการใดบ้าง เพื่อจะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น

- 1.1 การฝึกอบรม
- 1.2 การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน
- 1.3 การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
- 1.4 การพัฒนาตนเอง
- 1.5 การพัฒนาทีมงาน หรือการพัฒนาองค์การ

2. การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนกำหนดขั้นตอนการดำเนินการและแผนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไรอย่างไร

3. กำหนดประมาณค่าใช้จ่าย โดยกำหนดว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่อง แต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าใด

4. กำหนดระบบวิธีการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีนั้นจะติดตามและประเมินผลการจัดอย่างไร

5. จัดโครงการและเสนอผู้มีอำนาจ เพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ ได้แก่การจัดทำโครงการการตามแบบที่กำหนดเพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจให้อนุมัติโครงการต่อไป

สรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทาง รวมถึงระยะเวลา ขั้นตอนต่างๆ ไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะทำอะไร ทำอย่างไรการกำหนดทิศทางไว้ในแผนพัฒนาของหน่วยงานพร้อม

ทั้งการกำหนดผู้รับผิดชอบรวมถึงการจัดหางบประมาณและอุปกรณ์ตามความต้องการเพื่อให้เกิดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร

### 4.3 การปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร

สุเทพ บุญเติม (2534: 32) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาขั้นตอน การลงมือปฏิบัติ ดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ควรจะให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้ทราบเกี่ยวกับแผน ดำเนินการเพื่อจะได้เข้าใจและให้ความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้ และเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายการดำเนินการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรมช่วงระยะเวลาสำหรับการดำเนินกิจกรรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้ จ่ายสิ่งอำนวยความสะดวกตามที่ต้องการ กระบวนการประเมินค่าในแต่ละหน่วยงานที่จะดำเนินการ พัฒนาบุคลากรให้ได้ผลดังนั้นก็กิจกรรมต่างๆ ที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากรจึงสามารถเลือกใช้ได้ตาม ความเหมาะสม ดังนั้น การดำเนินการเลือกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จะได้ประโยชน์มากขึ้น ถ้ากิจกรรม นั้นจัดได้ตามความต้องการของบุคลากรเมื่อบุคลากรมีจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องในการทำงานในด้านใดก็ควร จะได้รับการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหานั้น โดยทั่วไปแล้วความต้องการในการพัฒนา หรือข้อบกพร่อง ของบุคลากรในการทำงาน อาจรวบรวมเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) ในการทำงานซึ่งได้แก่ การขาดความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
2. ความรู้ทั่วไป หมายถึง ความรู้ในสาขาอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพของ ตน แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยให้การทำงานในสายอาชีพของตนดำเนินไปด้วยดี เช่น ความรู้ในเรื่องภาษา
3. พฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลในองค์กร ทั้งที่เป็นพฤติกรรมภายใน และพฤติกรรม ภายนอก พฤติกรรมที่สำคัญๆ เช่น การขาดความรับผิดชอบ การขาดภาวะผู้นำบุคลิกภาพไม่เหมาะสม ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง และมีความเชื่อถือหรือยึดถือในสิ่งผิดๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร หมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้โอกาสครูได้ เลือกวิธีการกิจกรรมการพัฒนาด้วยตนเอง ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ พฤติกรรมในการปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การประชุม การอบรมสัมมนา การนิเทศ ภายใน การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเอง ในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้นในการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนา บุคลากรเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการตามแผนงานและกิจกรรมการพัฒนา บุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

### 4.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ชาญ สาสีสวัสดิ์ (2542: 4) กล่าวว่า เมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว จำเป็นจะต้องมีการ ประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเพราะผลจากการประเมินที่เป็นระบบจะสามารถใช้เป็น

แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร ว่าได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. ทำให้ทราบข้อดีข้อบกพร่องความเหมาะสม รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น
3. ทำให้ทราบถึงความเหมาะสมความคุ้มค่าคุณค่าหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาว่าควรดำเนินการหรือตัดทอนงบประมาณหรือไม่

จากที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่าการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรหมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติตามขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรในเรื่องความรู้ ทักษะความสามารถและเจตคติของบุคลากรพร้อมทั้งการดำเนินการเกี่ยวข้องกับการนำข้อบกพร่องไปแก้ไขปัญหาและอุปสรรคพร้อมทั้งการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและประโยชน์ที่ได้รับและใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารที่จะตัดสินใจดำเนินการในครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนในการดำเนินงานพัฒนา กำลังคนตามขั้นตอน ได้แก่ กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร วางแผนพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากรและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงหลักการพัฒนาบุคลากรที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

จารึก ทองฤกษ์ (2542: ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ทราบระดับการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา 2. เปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน และวัยวุฒิ 3. ทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัย พบว่า 1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน และการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก 2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม และราย

องค์ประกอบไม่แตกต่างกัน 3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา มีวุฒิต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม และรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

นวนศรี บุญรักษ์ (2542: ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา 2. เปรียบเทียบระดับการพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา 3. ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งสูงและประสบการณ์การสอนที่ต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกับข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่ำ

ผกา ว่องวารี (2545: ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบระดับการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ผลการวิจัย พบว่า 1. ระดับการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง 2. ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม และรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน 3. ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ที่มีประสบการณ์การสอนต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม และรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

พรพิมล พุกษ์ประมูล (2544: ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทของผู้บริหาร และปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาบทบาทของผู้บริหาร และปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ 2. เปรียบเทียบความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร ในการพัฒนาบุคลากร ระหว่างผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ผลการวิจัย พบว่า บทบาทของผู้บริหาร ในการพัฒนาบุคลากร ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาบทบาทของผู้บริหารตามความเห็นของผู้บริหาร ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ส่วนบทบาทของผู้บริหารตามความเห็นของคณาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากร ด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมพร เสรีวัลลภ (2545: บทความย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

ศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของกรุงเทพมหานคร 289 คน

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา มีการพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยดูจากผลทางการเรียน และมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นแบบปฏิบัติงานประจำปี และกำหนดเป็นโครงการเฉพาะกิจ การปฏิบัติพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การจัดประชุมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน สัมมนาทางวิชาการโดยมีผู้บริหารเป็นผู้จัดกิจกรรมการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จะดำเนินการภายหลังเสร็จสิ้นแผนงาน และประเมินระหว่างดำเนินการ ผู้ทำหน้าที่ประเมินคือผู้บริหาร และมีการตั้งกรรมการเฉพาะกิจ และนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ปัญหาต่อไป ปัญหาที่พบ คือ การขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินงาน ทำให้บุคลากรไม่มีโอกาสพัฒนาอย่างทั่วถึง ขาดผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผน ขาดการติดตามการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นปัญหาที่พบมากที่สุด

สุริรัตน์ เอี่ยมกุล (2545: 135-137) ดำเนินการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร 2. ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร ตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนา มีการศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร จัดทำเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี กำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ ใช้เทคนิคการพัฒนาแบบกลุ่ม และรายบุคคล ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินช่วงหลัง การเสร็จสิ้นแผนงาน และนำผลไปปรับปรุงแผนงาน หรือโครงการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานครั้งต่อไป ส่วนผลจากความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน เห็นว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

บัลดานซ่า (Baldanza. 1994: 409A) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้าศึกษาโดยใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู จากสายวิชาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร

ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง
2. โปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในระดับพื้นที่การศึกษามีการวางแผนระยะยาว เป็นลำดับขั้นต้นตอนและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน
3. โปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกัน และร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์
4. งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาคณาจารย์ต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัต มีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการ

ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเป้าหมายของการพัฒนาคณาจารย์ ความสัมพันธ์ของการพัฒนาคณาจารย์กับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนการพัฒนา การนำไปใช้และการประเมินผล รวมทั้งนวัตกรรมของโปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ด้วย

ฮัทชิน (Hutchins. 1997: 15-18) ได้วิจัยเรื่องลักษณะเฉพาะของผู้นำที่บ่งบอกถึงคุณภาพของความเป็นผู้นำจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในรัฐเซาธ์ แคโรไลนาโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุเฉลี่ย 49 – 50 ปี มีประสบการณ์ในการบริหารประมาณ 20 – 24 ปี จากการที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงานมาก จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กร

อะกาโด (Agado. 1998: 1841A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณแถบพรมแดนเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียน และใช้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพแถบพรมแดนทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคณาจารย์ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบตามลำดับขั้นต้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนผู้อำนวยการนำกลวิธีไปใช้ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและชุมชน และให้ข้อคิดเห็นว่าการมีผลที่เรียนรู้อิงจากการพัฒนาคณาจารย์กลยุทธการนำไปใช้ในโรงเรียน รวมทั้งการศึกษารับรู้ของครูในความสามารถของนักเรียน จากผลการนำการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนด้วย

สคริปเนอร์ (Scribner. 1999: 239-365) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาครูมืออาชีพ โดยอิทธิพลของบริบทของงานเพื่อการเรียนรู้ของครูโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบแรงจูงใจ ที่ครูต้องการเพื่อให้เป็นครูมืออาชีพ ประสบการณ์ของครูที่จะพัฒนาตนเองเป็นครูมืออาชีพและอิทธิพลของบริบทของงานที่มีต่อการพัฒนาสู่มืออาชีพ พบว่า สิ่งจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ของครู คือแรงจูงใจภายใน 4 ประการ ได้แก่ความต้องการความรู้ด้านเนื้อหา ทักษะในการเรียนการสอน การจัดชั้นเรียน และช่องว่างระหว่างความรู้ของนักเรียน และแรงจูงใจภายนอก 2 ประการ คือ รางวัลกับสิทธิบัตร นอกจากนี้การเรียนรู้เพิ่มเติมของครูประจำการเกิดจากการร่วมมือร่วมใจของครู ในการพัฒนาการจัดการชั้นเรียน และการร่วมกันพัฒนาการสอนหรือทักษะการเป็นครูร่วมกัน สิ่งที่ครู

ต้องการสนับสนุนคือการได้ศึกษาเอกสารวิจัยอย่างพอเหมาะ และการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาครู  
เพื่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา พ.ศ. 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

### การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ครูผู้ปฏิบัติการสอนของสถานศึกษาในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2550 จาก จำนวน 25 โรงเรียน ครูผู้ปฏิบัติการสอนทั้งสิ้น จำนวน 272 คน

#### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นครูผู้ปฏิบัติการสอนของสถานศึกษาในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่ปฏิบัติการสอนในปีการศึกษา 2550 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจซี; และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970 : 608 ) แล้วก็ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดตามขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่งได้กลุ่มตัวอย่างมา 180 คน จำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 51 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 77 คนและสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 52 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนของครูปฏิบัติการสอน

| ขนาดของสถานศึกษา     | จำนวน | จำนวนประชากร | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
|----------------------|-------|--------------|--------------------|
| 1. สถานศึกษาขนาดเล็ก | 19    | 78           | 51                 |
| 2. สถานศึกษาขนาดกลาง | 9     | 115          | 77                 |
| 3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ | 3     | 79           | 52                 |
| รวม                  | 25    | 272          | 180                |

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น โดยการศึกษาจากตำรา เอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มี 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งงานและขนาดสถานศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในข้อบังคับคุรุสภา 2548 ใน 4 ด้าน ได้แก่ด้าน การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร รวม 40 ข้อ โดยผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาแบบสอบถามจากขอบข่ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

เพื่อให้เครื่องมือสมบูรณ์และมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบทดสอบ เพื่อสอบถามครูผู้ปฏิบัติการสอนให้ครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรในส่วนของกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยผู้วิจัยได้คำนึงถึงข้อคำถามเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ถามและผู้ตอบ
2. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)
3. สร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับเนื้อหาของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในข้อบังคับคุรุสภา พ.ศ. 2548 และอยู่ภายในกรอบของนิยามศัพท์เฉพาะและเป็นไปตามความมุ่งหมายของการวิจัย แล้วนำเสนออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อตรวจแก้ไข ปรับปรุงเป็นขั้นแรก มี 2 ตอน ดังนี้

3.1 ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามภูมิหลังของผู้บริหารและครู ประกอบด้วยข้อคำถามคือ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา

3.2 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ ประกอบด้วยด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร จำนวน 10 ข้อ

(1-10) ด้านการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร จำนวน 10 ข้อ (11-20) ด้านการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาศักยภาพบุคลากรจำนวน 10 ข้อ (21-30) และด้านการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากรจำนวน 10 ข้อ (31-40) ซึ่งให้เกณฑ์ในการกำหนดค่าคะแนน คือ 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ มาก 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ ปานกลาง 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ น้อยและ 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้วไปหาความเที่ยงตรง (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญดังภาคผนวก ข) ให้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ของนำแบบสอบถามทั้งหมด 40 ข้อ มาหาค่าเฉลี่ยปรากฏว่าเกิน 0.5 ทุกข้อ ได้แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 40 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) = 0.87

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้ปฏิบัติการ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านดังนี้ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร .91 ด้านการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร .95 ด้านการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาศักยภาพบุคลากร .92 ด้านการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร .97

6. จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือและนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2. นำแบบสอบถามจำนวน 180 ฉบับ พร้อมหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม การส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนั้น ผู้วิจัยส่งได้นำแบบสอบถามใส่ในตู้

หนังสือราชการของแต่ละสถานศึกษาในเขตอำเภอเขาย้อย ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จากนั้นผู้วิจัยออกเก็บแบบสอบถามตามสถานศึกษาด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 177 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 98.33

## การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 และตอนที่ 2

2. นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามกาเครื่องหมาย ในช่องระดับปฏิบัติ 5 ได้คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ระดับมากที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามกาเครื่องหมาย ในช่องระดับปฏิบัติ 4 ได้คะแนนเท่ากับ 4 หมายถึง บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ระดับมาก

ผู้ตอบแบบสอบถามกาเครื่องหมาย ในช่องระดับปฏิบัติ 3 ได้คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ระดับปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามกาเครื่องหมาย ในช่องระดับปฏิบัติ 2 ได้คะแนนเท่ากับ 2 หมายถึง บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ระดับน้อย

ผู้ตอบแบบสอบถามกาเครื่องหมาย ในช่องระดับปฏิบัติ 1 ได้คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

3.1 ตอนที่ 1 ใช้การวิเคราะห์หาความถี่และร้อยละ

3.2 ตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์โดยรวมและรายด้านโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ พิสนุ ฟองศรี (2549: 25)

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ระดับน้อยที่สุด

3.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหาร โดยใช้สถิติ t-test กับกลุ่มตัวแปร น้อยกว่า 2 กลุ่ม และใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way ANOVA Analysis of Variance) กับกลุ่มตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 1. สถิติในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1.1 หาค่า (Index of Item-Objective Conguence : IOC) ใช้ในการสรุปคุณภาพของเครื่องมือตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

### 2. สถิติพื้นฐาน

2.1 หาค่าร้อยละ (Percentage)

3.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean)

2.3 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

3.1 ใช้สถิติค่าที (t-test) เปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนที่จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่ง

3.2 ใช้สถิติ (One - Way ANOVA Analysis of Variance) เปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนที่จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe 's test)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน คือ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จำแนกเป็นตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอ กำหนดสัญลักษณ์ ดังนี้

|           |     |                                                               |
|-----------|-----|---------------------------------------------------------------|
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย (Mean)                                              |
| S.D.      | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)                  |
| n         | แทน | จำนวนตัวอย่าง                                                 |
| t         | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจากการแจกแจงแบบ t |
| F         | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจากการแจกแจงแบบ F |
| df        | แทน | ค่าระดับชั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)              |
| SS        | แทน | ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)                     |
| MS        | แทน | ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)                      |
| *         | แทน | ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ                                      |

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง คือ ลักษณะของครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเขตพื้นที่อำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา

| คุณลักษณะของครูผู้ปฏิบัติการสอน | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------------|-------|--------|
| 1. ตำแหน่ง วิทยฐานะ             |       |        |
| ครูชำนาญการ                     | 119   | 67.20  |
| ครูชำนาญการพิเศษ                | 58    | 32.20  |
| รวม                             | 177   | 100.00 |
| 2. วุฒิการศึกษา                 |       |        |
| ปริญญาตรี                       | 147   | 83.10  |
| สูงกว่าปริญญาตรี                | 30    | 16.90  |
| รวม                             | 177   | 100.00 |
| 3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง          |       |        |
| ต่ำกว่า 25 ปี                   | 69    | 39.00  |
| 25 ปี หรือมากกว่า               | 108   | 61.00  |
| รวม                             | 177   | 100.00 |
| 4. ขนาดของสถานศึกษา             |       |        |
| ขนาดเล็ก                        | 52    | 29.24  |
| ขนาดกลาง                        | 77    | 43.50  |
| ขนาดใหญ่                        | 48    | 27.10  |
| รวม                             | 177   | 100.00 |

จากตาราง 1 แสดงว่าครูผู้ปฏิบัติการสอนของสถานศึกษาในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 177 คน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 67.20 ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 32.20

เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษาของครูที่ปฏิบัติการสอน พบว่า ครูส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 83.10 ส่วนครูที่มีวุฒิสองปริญญาตรี มีเพียงร้อยละ 16.90

สำหรับการจำแนกประสบการณ์ในตำแหน่งของครูผู้ปฏิบัติการสอน พบว่า ครูผู้ปฏิบัติการสอนส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 25 ปี หรือมากกว่า คิดเป็นร้อยละ 61.00 มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.00

การจำแนกขนาดของสถานศึกษาที่อยู่ในเขตพื้นที่อำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า ครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขนาดกลางมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.50 รองลงมาคือครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 29.24 และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 27.10

ตอนที่ 2 การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 3 - 7

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ในการพัฒนาบุคลากร | ระดับการปฏิบัติ |      |       |
|-------------------------------------------------|-----------------|------|-------|
|                                                 | $\bar{X}$       | S.D. | ระดับ |
| 1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร          | 3.83            | .63  | มาก   |
| 2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร                        | 3.78            | .67  | มาก   |
| 3. การปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร              | 3.96            | .67  | มาก   |
| 4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร                  | 3.72            | .74  | มาก   |
| รวม                                             | 3.82            | .63  | มาก   |

จากตาราง 3 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมทุกด้านอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = .63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้คือ ด้านการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .67) ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = .63) ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = .67) และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = .64)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 4 - 10

ตาราง 4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะโดยรวมและรายด้าน

| บทบาทของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาในการพัฒนา<br>บุคลากร | ตำแหน่ง วิทยฐานะ |      |               |      | t      |
|-----------------------------------------------------|------------------|------|---------------|------|--------|
|                                                     | ชำนาญการ         |      | ชำนาญการพิเศษ |      |        |
|                                                     | (n = 119)        |      | (n = 58)      |      |        |
|                                                     | $\bar{X}$        | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |        |
| 1. การกำหนดความจำเป็น<br>ในการพัฒนาบุคลากร          | 3.82             | .64  | 3.87          | .62  | -.522  |
| 2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร                            | 3.73             | .67  | 3.86          | .66  | -1.191 |
| 3. การปฏิบัติตามแผนงาน<br>พัฒนาบุคลากร              | 3.97             | .68  | 3.96          | .65  | .095   |
| 4. การประเมินผล<br>การพัฒนาบุคลากร                  | 3.71             | .78  | 3.72          | .66  | -.104  |
| รวม                                                 | 3.81             | .65  | 3.85          | .59  | -.449  |

จากตาราง 4 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนที่มีตำแหน่งวิทยฐานะต่างกัน มีการปฏิบัติโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตาม  
มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับครุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้าน

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ในการพัฒนาบุคลากร | วุฒิการศึกษา           |      |                              |      |       | t     |
|-------------------------------------------------|------------------------|------|------------------------------|------|-------|-------|
|                                                 | ปริญญาตรี<br>(n = 147) |      | สูงกว่าปริญญาตรี<br>(n =30 ) |      | ระดับ |       |
|                                                 | $\bar{X}$              | S.D. | $\bar{X}$                    | S.D. |       |       |
| 1. การกำหนดความจำเป็น<br>ในการพัฒนาบุคลากร      | 3.84                   | .59  | 3.81                         | .81  | มาก   | .206  |
| 2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร                        | 3.79                   | .63  | 3.73                         | .84  | มาก   | .399  |
| 3. การปฏิบัติตามแผนงาน<br>พัฒนาบุคลากร          | 3.97                   | .65  | 3.91                         | .75. | มาก   | .482  |
| 4. การประเมินผล<br>การพัฒนาบุคลากร              | 3.71                   | .73  | 3.74                         | .82  | มาก   | -.180 |
| รวม                                             | 3.83                   | .60  | 3.80                         | .77  | มาก   | .231  |

จากตาราง 5 แสดงว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตาม  
มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับครุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนที่มีวุฒิการศึกษา  
ต่างกัน มีการปฏิบัติโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตาม  
มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งโดยรวม  
และรายด้าน

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ในการพัฒนาบุคลากร | ประสบการณ์ในตำแหน่ง |      |                  |      | t     |
|-------------------------------------------------|---------------------|------|------------------|------|-------|
|                                                 | ต่ำกว่า25ปี         |      | 25 ปีหรือมากกว่า |      |       |
|                                                 | (n =69 )            |      | (n =106 )        |      |       |
|                                                 | $\bar{X}$           | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |       |
| 1. การกำหนดความจำเป็น<br>ในการพัฒนาบุคลากร      | 3.81                | .57  | 3.85             | .66  | -.449 |
| 2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร                        | 3.76                | .63  | 3.78             | .69  | -.209 |
| 3. การปฏิบัติตามแผนงาน<br>พัฒนาบุคลากร          | 3.94                | .64  | 3.97             | .68  | -.307 |
| 4. การประเมินผลการพัฒนา<br>บุคลากร              | 3.78                | .71  | 3.67             | .76  | .919  |
| รวม                                             | 3.82                | .60  | 3.82             | .65  | .021  |

จากตาราง 6 แสดงว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตาม  
มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนที่มีประสบการณ์  
ในตำแหน่งต่างกัน มีการปฏิบัติโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกตามจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

| บทบาทของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาในการพัฒนา<br>บุคลากร | ขนาดสถานศึกษา                   |      |                                   |      |                                     |      |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------|------|-----------------------------------|------|-------------------------------------|------|
|                                                     | ขนาดเล็ก<br>(นักเรียน 1–120 คน) |      | ขนาดกลาง<br>(นักเรียน 121–300 คน) |      | ขนาดใหญ่<br>(นักเรียน 301 คนขึ้นไป) |      |
|                                                     | (n = 52)                        |      | (n=77)                            |      | (n=48)                              |      |
|                                                     | $\bar{X}$                       | S.D. | $\bar{X}$                         | S.D. | $\bar{X}$                           | S.D. |
| 1. การกำหนดความจำเป็น<br>ในการพัฒนาบุคลากร          | 4.04                            | .54  | 3.73                              | .71  | 3.78                                | .54  |
| 2. การวางแผนพัฒนา<br>บุคลากร                        | 3.96                            | .60  | 3.70                              | .74  | 3.70                                | .58  |
| 3. การปฏิบัติตามแผนงาน<br>พัฒนาบุคลากร              | 4.12                            | .61  | 3.94                              | .73  | 3.83                                | .58  |
| 4. การประเมินผลการ<br>พัฒนาบุคลากร                  | 3.89                            | .71  | 3.58                              | .79  | 3.74                                | .67  |
| รวม                                                 | 4.00                            | .57  | 3.74                              | .70  | 3.76                                | .53  |

จากตาราง 7 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษาที่มีขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีบทบาทโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ตาราง 8 ค่าความแปรปรวนของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตาม  
มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาขนาดเล็ก  
ขนาดกลางและขนาดใหญ่โดยรวมและรายด้าน

| บทบาทของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาในการพัฒนา<br>บุคลากร | แหล่งความแปร<br>ปรวน              | df              | SS                        | MS            | F      |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|---------------|--------|
| 1. การกำหนดความจำเป็น<br>การพัฒนาบุคลากร            | ระหว่างกลุ่ม<br>ภายในกลุ่ม<br>รวม | 2<br>174<br>176 | 3.151<br>67.528<br>70.679 | 1.575<br>.388 | 4.059* |
| 2. การวางแผน<br>พัฒนาบุคลากร                        | ระหว่างกลุ่ม<br>ภายในกลุ่ม<br>รวม | 2<br>174<br>176 | 2.443<br>76.766<br>79.208 | 1.221<br>.441 | 2.768  |
| 3. การปฏิบัติตามแผนงาน<br>พัฒนาบุคลากร              | ระหว่างกลุ่ม<br>ภายในกลุ่ม<br>รวม | 2<br>174<br>176 | 2.255<br>76.995<br>79.250 | 1.127<br>.443 | 2.548  |
| 4. การประเมินผล<br>การพัฒนาบุคลากร                  | ระหว่างกลุ่ม<br>ภายในกลุ่ม<br>รวม | 2<br>174<br>176 | 3.007<br>95.325<br>98.333 | 1.504<br>.548 | 2.745  |
| รวมทั้งหมด                                          | ระหว่างกลุ่ม<br>ภายในกลุ่ม<br>รวม | 2<br>174<br>176 | 2.409<br>68.514<br>70.923 | 1.204<br>.394 | 3.059* |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตาม  
มาตรฐานการปฏิบัติงานของคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอ  
เขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูผู้  
ปฏิบัติการสอนที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีบทบาทโดยรวมอยู่ในระดับที่ต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดความ  
จำเป็นการพัฒนาบุคลากร มีบทบาทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้ทราบความแตกต่างเป็นรายคู่ จึงใช้วิธีของเชฟเฟต์ตรวจสอบความแตกต่างของ  
ค่าเฉลี่ยซึ่งปรากฏผลตามตาราง 9-10

ตาราง 9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตาม  
มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง  
และขนาดใหญ่

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ในการพัฒนาบุคลากร |           |          |          |
|-------------------------------------------------|-----------|----------|----------|
|                                                 | ขนาดเล็ก  | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|                                                 | $\bar{X}$ |          |          |
|                                                 | 4.00      | 3.74     | 3.77     |
| สถานศึกษาขนาดเล็ก                               | 4.00      | 0.26     | 0.23     |
| สถานศึกษาขนาดกลาง                               | 3.74      |          | 0.03*    |
| สถานศึกษาขนาดใหญ่                               | 3.77      |          |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตาม  
มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนที่อยู่ใน  
สถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีบทบาทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีบทบาทมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษา  
ขนาดใหญ่

ตาราง 10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร กับขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ในการพัฒนาบุคลากร<br>ด้านการกำหนดความจำเป็นในการ<br>พัฒนาบุคลากร |           |          |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|
|                                                                                                |           | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|                                                                                                | $\bar{X}$ | 4.04     | 3.73     | 3.78     |
| สถานศึกษาขนาดเล็ก                                                                              | 4.04      |          | 0.31     | 0.26     |
| สถานศึกษาขนาดกลาง                                                                              | 3.73      |          |          | 0.05*    |
| สถานศึกษาขนาดใหญ่                                                                              | 3.78      |          |          |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตาม มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต1 ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็น ของครูผู้ปฏิบัติการสอนที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดเล็ก มีบทบาทมากกว่า สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนสรุปได้ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน ใน 4 ด้าน คือ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในปีการศึกษา 2550 จาก 25 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 180 คน จากนั้นจึงทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม มี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อความ 4 ข้อ ตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดสถานศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในข้อบังคับคุรุสภา 2548 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร รวม 40 ข้อ โดยผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาแบบสอบถามด้วยตนเองจากขอบข่ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC = 0.87) และแบบสอบถาม

ทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 180 ฉบับได้รับคืนและมีความสมบูรณ์ 177 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.33

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน มีการปฏิบัติโดยรวมทุกด้าน โดยพิจารณาจาก ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. เปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน มีการปฏิบัติโดยรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปร ตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และตัวแปรขนาดของสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA Analysis of Variance)

## สรุปผลการวิจัย

การศึกษามอบหมายของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตพื้นที่อำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ได้แก่ คือ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีบทบาทโดยรวมทุกด้านอยู่ระดับมาก
2. การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตพื้นที่อำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน มีบทบาทโดยรวมและรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับครุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับครุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปราย ได้ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับครุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน มีบทบาทโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยการสนับสนุนของหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เช่น มีการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ การนิเทศ การติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังมีการหน้าที่ความรับผิดชอบในการที่ต้องพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาตามที่มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (2548: 46) ในมาตรา 78 และมาตรา 81 โดยมีสาระสำคัญว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและมีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย

นอกจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาอันประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน ที่สำนักงานครุสภาได้ประกาศเป็นข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ไว้ให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้ปฏิบัติตามมาตรฐานนี้

ซึ่งก็สอดคล้องกับความคิดเห็นของสมคิด พรหมจรรย์ (2547: 11) ที่กล่าวว่า การพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรรัตน์ เอี่ยมกุล (2545: 135-135) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษา กระบวนการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารมีการ พัฒนาบุคลากร ตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนา มีการศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร จัดทำเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงาน ประจำปี กำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในตำแหน่ง หน้าที่ปัจจุบัน ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน ด้านการนำแผนพัฒนา บุคลากรไปใช้ ใช้เทคนิคการพัฒนาแบบกลุ่ม และรายบุคคล ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินช่วงหลัง การเสร็จสิ้นแผนงาน และนำผลไปปรับปรุงแผนงาน หรือโครงการพัฒนา บุคลากรในการดำเนินงานครั้งต่อไป ส่วนผลจากความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน เห็นว่ามีการ ปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐาน การปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้าน การวางแผนการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน ที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติที่แตกต่าง โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีการปฏิบัติมากกว่า สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่

จากสภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ทั้งหมด มีสถานศึกษาที่สังกัด จำนวน 119 โรง มีหลายขนาดตั้งแต่ขนาดเล็กขนาดกลางและขนาดใหญ่ สถานศึกษาแต่ละขนาดมีปริมาณงานไม่เท่ากันสถานศึกษาขนาดเล็กมีบุคลากรเป็นไปตามที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้กำหนดตำแหน่งว่าสถานศึกษา แต่ละแห่งจะมีบุคลากรจำนวนเท่าไรโดยยึดจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ ดังนั้นสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงมีบุคลากรที่น้อยตามเกณฑ์ที่กำหนด ด้วยเหตุผลนี้ผู้บริหารที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กจึงมี บทบาทในการพัฒนาบุคลากรที่ต่างจากสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ เพราะผู้บริหาร สถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาได้ดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ด้านการ ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งก็สอดคล้องกับ งานวิจัย ของจารึก ทองฤกษ์ (2542: ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัย

พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบแตกต่างกัน สอดคล้องกับ พรพิมล พงษ์ประมุล (2544: ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทของผู้บริหารและปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่างสถาบันกัน ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากร ด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีความแตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป รายละเอียด ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

#### 1.1 ผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทำให้ทราบถึงบทบาทของผู้บริหาร

สถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร พบว่าบทบาทของผู้บริหารทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน และควรส่งเสริมให้บุคคลที่มีตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการนี้ต่อไป

1.2 เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ที่ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่สถานศึกษาที่ต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสถานศึกษาที่มีปริมาณงานด้านบุคลากรจำนวนมาก ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน เพื่อที่บุคลากรในสถานศึกษาจะได้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

#### 2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร

สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

#### 2.2 วิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนารูปแบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมล ภูประเสริฐ. (2544). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัทจำกัด ก.พล.กรมวิชาการ. (2545). คู่มือพัฒนาสื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์. กรมฯ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: กระทรวงฯ.
- เก็จวลี เจริญพจน์. (2541). การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- เข็มทอง แสง. (2544). ความต้องการและปัญหาการพัฒนาบุคลากร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- คณิงนิจ กองผาพา. (2543). การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเขตเทศบาลเมือง จังหวัดขอนแก่น. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- จารึก ทองฤกษ์. (2542). การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2550, จาก <http://www.thaiedresearch.org/result/detail.php?id=2382>
- เจลิยว บุรักกดี. (2542). ทฤษฎีระบบและการพัฒนาที่ยั่งยืน. ศูนย์ประชาสัมพันธ์สำนักงานสถาบันราชภัฏ. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- ชนาธิป พรกุล. (2543). แดทช์รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญ สาลีสวัสดิ์. (2542). คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ : การจัดทำแผนการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ก.พ.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2540). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- แถวทอง มาตยะโค. (2542). ศึกษาการปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

- ทรงธรรม กาญจนพิบูลย์. (2544). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมศึกษา. ปรินญาณพนธ์ ศษ.ม (สิ่งแวดล้อมศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- ทวีศักดิ์ นุ่มฤทธิ์. (2539). คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: วิริยะการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรศักดิ์ คงเจริญ. (2545). การประเมินคุณลักษณะครูมืออาชีพในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 7. ปรินญาณพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ธีระ รุญเจริญ; ปราชญา กล้าผจญ; และสัมมา รณิธย์. (2547). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง
- นงลักษณ์ สิ้นสืบผล. (2542). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- นวลศรี บุญรักษ์. (2542). ปัจจัยที่มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2550, จาก <http://www.thaiedresearch.org/result/detail.php?id=10>
- นารีนุช สมวาสนาพานิช. (2544). การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีชญา เวสารัชช์. (2544). การปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปริศนา เสาร์บาง. (2541). ความต้องการพัฒนาครุอาจารย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ผกา ว่องวารี. (2545). การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2550, จาก <http://www.thaiedresearch.org/result/detail.php?id=5703>
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: บริษัทแม็ค.
- (2544). ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พรพิมล พฤกษ์ประมูล. (2544). การศึกษาบทบาทของผู้บริหาร และปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2550, จาก <http://www.thaiedresearch.org/result/detail.php?id=6316>
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิจิตร ราชบุตร. (2542). ปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
สามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- พิสนุ ฟองศรี. (2549). วิจัยชั้นเรียน : หลักการและเทคนิคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: พิมพ์งาม.
- มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. (2540). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด  
เทคนิค.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2540). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรการศึกษา.  
การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2543). เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารบุคคลภาครัฐ หน่วย  
ที่ 8 – 15. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- รวีวรรณ นาคเอี่ยม. (2541). การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนการศึกษา  
สงเคราะห์ สังกัดกองการพิเศษ กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ลัดดาวรรณ โพธิ์พิรุฬห์. (2547). บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านครูผู้สอน. สารนิพนธ์  
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.
- วรากรณ์ นักพัฒนาภัย. (2545). ความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- วิจิตร อาวะกุล. (2537). เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
----- (2540). การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีอำน. (2544). การปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช.
- วีรนาถ มานะกิจ. (2544). พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมการศาสนา
- วุฒิไกร เลื่อนแป้น. (2547). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการจัดแหล่ง  
การเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุราษฎร์ธานี  
เขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สรวง นิลดี. (2544). การ ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยาย  
โอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 6  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- สนอง เครือมาก. (2538). *คู่มือสอบและปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ: เรียนดี.
- สมคิด พรหมจ้อย. (2547). *การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษามูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย*.  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย หิรัญภิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ: วีระฟิล์มและ  
ไซเท็กซ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2540). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมพงษ์ ชาดะวิถี. (2543, กุมภาพันธ์). มองตัวเราเพื่อพัฒนางาน. *สารพัฒนาหลักสูตร*. 19(95):  
41-44.
- สมพร เสรีวัลลภ. (2545). *การศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์; และคนอื่นๆ. (2542). *การจัดระบบในอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร  
การศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาน รังสิโยภุชญ์. (2540). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: กรมสามัญศึกษา.
- สวัสดิ์ สายประสิทธิ์; และคนอื่นๆ. (2537). *คู่มือสอบและปฏิบัติ ราชการ*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- สหชาติ ไชยรา. (2544). *การพัฒนาบุคลากรของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอเมือง  
หนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2547). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. (2549). *รายงานผลการดำเนินงานปีงบประมาณ  
2549*. เพชรบุรี: สำนักงานฯ.
- (2550ก). *คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในหน่วยงานและ  
สถานศึกษา*. เพชรบุรี: สำนักงานฯ.
- (2550ข). *แผนปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2550*. เพชรบุรี: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *การบริหารงานบุคคลสำหรับบริหาร  
สถานศึกษา โครงการพัฒนาการบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- (2544). *สถิติศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.  
2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- (2545). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550ก). การขับเคลื่อนนโยบาย สพฐ. ปี 50. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- (2550ข). แผนกลยุทธ์การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2549-2551. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- (2550ค). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาฯ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สุดหทัย เบ็ญจศิริวรรณ. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุเทพ เทโปปการ. (2540). รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพของครูอาจารย์ โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุนิสา สมบูรณ์. (2544). ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สุธัญญา วาดเขียน. (2547). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุเทพ บุญเดิม. (2534). สภาพและความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ: การศึกษาเฉพาะกรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุพล วังสินธ์. (2542, ตุลาคม). บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา. วารสารวิชาการ. 6(4): 5-12.
- สุพรรณิ ไชยอำพร; และสนธิ สมัครการ. (2538). การวิเคราะห์ทางสังคมเพื่อการพัฒนา: แนวคิดและวิธีการ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2545, สิงหาคม). การนิเทศภายในหัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน. วารสารวิชาการ. 5(8): 25-31.

- สุริรัตน์ เอี่ยมกุล. (2542). การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2545). กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ที เจ เจ. เสนาะ ดิยาวี. (2540). การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณวรรณ นาคทองดี. (2549). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย ธรรมเดโช. (2543). การบริหารงานวิชาการโรงเรียน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- Agado, Gloris Ale. (1998). *Staff Development in Effective Boarder Schools*. Doctoral Dissertation. The University of Texas at Austin. Dissertation Abstracts International.
- Baldanza, Macia Anne. (1994). *The Relationship Between Staff Development Practices and Schools of Excellence in Minnesota*. Doctoral Dissertation. University of minnessota. Dissertation Abstracts Intemational.
- Hutchins, Robert D. (1997, November). Leadership Traits as Revealed by Leadership Values. *Dissertation Abstracts International*. 58(05A): 1518
- Krejcie, Robert V.; & Morgan, Daryle W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Journal of Educational and Psychological Measurement. 30(3): 607-610
- Scribner. Jay Paredes. (1999, April). Professional Development: Untangling The Influence of Work Context on Teacher Learning. *Educational Administration Quarterly*. 35(2): 238-266.
- Stoops, Emory; & Rafferty, J.A. (1990). *Personnel Development for School*. New York: Macmillan.

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา พ.ศ. 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

### คำชี้แจงทั่วไป

1. แบบสอบถามนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา พ.ศ. 2548 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเท่านั้น

3. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ตอน แต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

4. ในการตอบแบบสอบถามโปรดกรุณาตอบแบบสอบถามทุกตอนทุกข้อและพิจารณาให้ตรงกับความเป็นจริงซึ่งคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

5. ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่าน เพื่อนำไปเสนอเป็นผลการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นายสุริยา มนตรีภักดิ์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ตำแหน่ง วิทยฐานะ

☐ ข้าราชการ

☐ ข้าราชการพิเศษ

2. คุณวุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง

☐ ต่ำกว่า 25 ปี

☐ 25 ปีหรือมากกว่า

4. ขนาดสถานศึกษาของท่าน

☐ ขนาดเล็ก (นักเรียน 1 – 120 คน)

☐ ขนาดกลาง (นักเรียน 121 – 300 คน)

☐ ขนาดใหญ่ (นักเรียน 301 คน ขึ้นไป)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ใน 4 ด้าน คือ

1. ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. ด้านการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร
4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามที่เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรและเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์ค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- |   |         |                        |
|---|---------|------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติน้อยที่สุด |

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร                                                                            | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                        | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร</b>                                                                         |                 |   |   |   |   |
| 1. มีการวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน                                                                        |                 |   |   |   |   |
| 2. ใช้แบบสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล                                                                 |                 |   |   |   |   |
| 3. มีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาด้านความรู้ของบุคลากรในโรงเรียน                                                  |                 |   |   |   |   |
| 4. กำหนดความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน                                                    |                 |   |   |   |   |
| 5. ประชุมชี้แจงบุคลากร เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของบุคลากรในโรงเรียน                                                       |                 |   |   |   |   |
| 6. นำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติการสอน/กิจกรรมโครงการและงานพัฒนาการเรียนการสอนนำมากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร |                 |   |   |   |   |
| 7. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร                                                                     |                 |   |   |   |   |
| 8. นำข้อมูลมาสังเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร                                                                   |                 |   |   |   |   |

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร                                                       | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                                                                                   | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. นำข้อมูลความจำเป็นต่างๆเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร<br>มากำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร |                 |   |   |   |   |
| 10. กำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้อง<br>กับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัด      |                 |   |   |   |   |
| <b>ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร</b>                                                                  |                 |   |   |   |   |
| 11. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้                                                   |                 |   |   |   |   |
| 12. กำหนดเป้าหมายไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน                                                  |                 |   |   |   |   |
| 13. กำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย<br>และมาตรฐานด้านบุคลากรของโรงเรียน          |                 |   |   |   |   |
| 14. มีการกำหนดระยะเวลาของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างเหมาะสม                                           |                 |   |   |   |   |
| 15. กำหนดขั้นตอนของแผนพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องกับความ<br>จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร                   |                 |   |   |   |   |
| 16. กำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา<br>ไว้อย่างชัดเจน                                     |                 |   |   |   |   |
| 17. มีการกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลและเป็น<br>กลุ่มไว้อย่างเหมาะสม                 |                 |   |   |   |   |
| 18. กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้อง<br>กับภารกิจหลักของบุคลากรในโรงเรียน      |                 |   |   |   |   |
| 19. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการและแผนงานในการพัฒนา<br>บุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม              |                 |   |   |   |   |
| 20. การจัดหาอุปกรณ์เพื่อความต้องการที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร<br>ได้อย่างเพียงพอ                 |                 |   |   |   |   |
| <b>ด้านการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร</b>                                                        |                 |   |   |   |   |
| 21. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ                                      |                 |   |   |   |   |
| 22. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกวิธีการหรือกิจกรรมในการพัฒนา<br>ตนเอง                              |                 |   |   |   |   |
| 23. จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่มุ่งพัฒนาทักษะความรู้และพฤติกรรม<br>การปฏิบัติงานของบุคลากร          |                 |   |   |   |   |
| 24. จัดให้มีการประชุมบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง                                             |                 |   |   |   |   |

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร                                            | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                                                                        | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง                                               |                 |   |   |   |   |
| 26. จัดการอบรมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา                                                  |                 |   |   |   |   |
| 27. ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่นๆ             |                 |   |   |   |   |
| 28. มีการนิเทศภายในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ                                |                 |   |   |   |   |
| 29. สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการศึกษาดูงาน                                               |                 |   |   |   |   |
| 30. ดำเนินการตามกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้า                                 |                 |   |   |   |   |
| <b>ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร</b>                                                 |                 |   |   |   |   |
| 31. มีการปฏิบัติตามขั้นตอนก่อนการดำเนินการตามจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร              |                 |   |   |   |   |
| 32. มีการปฏิบัติตามขั้นตอนของจุดมุ่งหมายในระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร                 |                 |   |   |   |   |
| 33. มีการปฏิบัติตามขั้นตอนของจุดมุ่งหมายเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร      |                 |   |   |   |   |
| 34. มีการสรุปผลการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร                          |                 |   |   |   |   |
| 35. มีการสรุปผลการพัฒนาด้านความรู้ของบุคลากร                                           |                 |   |   |   |   |
| 36. มีการสรุปผลด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร                                     |                 |   |   |   |   |
| 37. สรุปผลที่เกี่ยวกับข้อบกพร่องของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบ |                 |   |   |   |   |
| 38. สรุปปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร                                |                 |   |   |   |   |
| 39. สรุปและวิเคราะห์หาความคุ้มค่าและประโยชน์ที่ได้รับในการพัฒนาบุคลากร                 |                 |   |   |   |   |
| 40. นำผลการพัฒนาบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ                                      |                 |   |   |   |   |

## **ภาคผนวก ข**

ตาราง ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548  
ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1  
ใน 4 ด้าน ที่จำแนกเป็นรายชื่อ

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจำแนกเป็นรายข้อ

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร                                                                            | ระดับการปฏิบัติ |      |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|---------|
|                                                                                                                        | $\bar{X}$       | S.D. | ระดับ   |
| ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร                                                                                |                 |      |         |
| 1. มีการวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน                                                                        | 3.88            | .84  | มาก     |
| 2. ใช้แบบสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล                                                                 | 3.41            | .92  | ปานกลาง |
| 3. มีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาด้านความรู้ของบุคลากรในโรงเรียน                                                  | 3.76            | .80  | มาก     |
| 4. กำหนดความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน                                                    | 4.22            | .74  | มาก     |
| 5. ประชุมชี้แจงบุคลากรเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของบุคลากรในโรงเรียน                                                        | 4.03            | .85  | มาก     |
| 6. นำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติการสอน/กิจกรรมโครงการและงานพัฒนาการเรียนการสอนนำมากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร | 3.81            | .82  | มาก     |
| 7. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร                                                                     | 3.97            | .81  | มาก     |
| 8. นำข้อมูลมาสังเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร                                                                   | 3.72            | .86  | มาก     |
| 9. นำข้อมูลความจำเป็นต่างๆเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมากำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร                          | 3.79            | .75  | มาก     |
| 10. กำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัด                               | 3.75            | .77  | มาก     |
| รวม                                                                                                                    | 3.83            | .63  | มาก     |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง 4 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอยะย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = .63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติอยู่ในระหว่าง ( $\bar{X} = 4.22 - \bar{X} = 3.41$ )

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร                                                 | ระดับการปฏิบัติ |      |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------|
|                                                                                             | $\bar{X}$       | S.D. | ระดับ |
| ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร                                                                   | 3.88            | .83  | มาก   |
| 1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้                                              |                 |      |       |
| 2. การกำหนดเป้าหมายไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน                                          | 3.91            | .84  | มาก   |
| 3. การกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานด้านบุคลากรของโรงเรียน     | 3.88            | .79  | มาก   |
| 4. มีการกำหนดระยะเวลาของการพัฒนาบุคลากรไว้<br>อย่างเหมาะสม                                  | 3.68            | .82  | มาก   |
| 5. การกำหนดขั้นตอนของแผนพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้อง<br>กับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร           | 3.77            | .82  | มาก   |
| 6. การกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา<br>ไว้อย่างชัดเจน                             | 3.77            | .84  | มาก   |
| 7. มีการกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล<br>และเป็นกลุ่มไว้อย่างเหมาะสม            | 3.68            | .93  | มาก   |
| 8. กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร<br>สอดคล้องกับภารกิจหลักของบุคลากรในโรงเรียน | 3.74            | .71  | มาก   |
| 9. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการและแผนงาน<br>ในการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม         | 3.76            | .79  | มาก   |
| 10. การจัดหาอุปกรณ์เพื่อความต้องการที่นำมาใช้ในการ<br>พัฒนาบุคลากรได้อย่างเพียงพอ           | 3.70            | .85  | มาก   |
| รวม                                                                                         | 3.78            | .67  | มาก   |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตพื้นที่อำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน ในด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = .67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติอยู่ในระหว่าง ( $\bar{X} = 3.91 - \bar{X} = 3.68$ )

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากรจำแนกเป็นรายชื่อ

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร                                         | ระดับการปฏิบัติ |      |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------|
|                                                                                     | $\bar{X}$       | S.D. | ระดับ |
| ด้านการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร                                                 |                 |      |       |
| 1. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ                         | 4.13            | .82  | มาก   |
| 2. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกวิธีการหรือกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง                     | 4.10            | .72  | มาก   |
| 3. จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่มุ่งพัฒนาทักษะความรู้และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร | 3.95            | .84  | มาก   |
| 4. จัดให้มีการประชุมบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง                                | 4.01            | .80  | มาก   |
| 5. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง                                             | 4.19            | .74  | มาก   |
| 6. จัดการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา                                                    | 3.94            | .95  | มาก   |
| 7. ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับสถาบันและหน่วยงานอื่นๆ            | 4.07            | .81  | มาก   |
| 8. มีการนิเทศภายในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ                              | 3.71            | .94  | มาก   |
| 9. สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการศึกษาดูงาน                                             | 3.96            | .97  | มาก   |
| 10. การดำเนินการตามกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้า                           | 3.81            | .84  | มาก   |
| รวม                                                                                 | 3.96            | .67  | มาก   |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง 6 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในการปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .67) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติอยู่ในระหว่าง ( $\bar{X} = 4.19 - \bar{X} = 3.71$ )

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ

| บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร                                           | ระดับการปฏิบัติ |      |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------|
|                                                                                       | $\bar{X}$       | S.D. | ระดับ |
| ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร                                                       |                 |      |       |
| 1. มีการปฏิบัติตามขั้นตอนก่อนการดำเนินการตามจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร              | 3.71            | .83  | มาก   |
| 2. มีการปฏิบัติตามขั้นตอนของจุดมุ่งหมายในระหว่างดำเนินการการพัฒนาบุคลากร              | 3.76            | .82  | มาก   |
| 3. มีการปฏิบัติตามขั้นตอนของจุดมุ่งหมายเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร      | 3.81            | .81  | มาก   |
| 4. มีการสรุปผลการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร                          | 3.70            | .89  | มาก   |
| 5. มีการสรุปผลการพัฒนาด้านความรู้ของบุคลากร                                           | 3.70            | .90  | มาก   |
| 6. มีการสรุปผลด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร                                 | 3.72            | .81  | มาก   |
| 7. สรุปผลที่เกี่ยวกับข้อบกพร่องของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบ | 3.67            | .84  | มาก   |
| 8. สรุปปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร                                | 3.64            | .84  | มาก   |
| 9. สรุปและวิเคราะห์หาความคุ้มค่าและประโยชน์ที่ได้รับในการพัฒนาบุคลากร                 | 3.67            | .86  | มาก   |
| 10. นำผลการพัฒนาบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ                                     | 3.79            | .74  | มาก   |
| รวม                                                                                   | 3.72            | .74  | มาก   |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน ในด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติอยู่ในระหว่าง ( $\bar{X} = 3.81 - \bar{X} = 3.64$ )

**ภาคผนวก ค**

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา อาจารย์ประจำสำนักทดสอบวัดผลและจิตวิทยา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร.ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์  
อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กาญจนา บุญส่ง อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปัญญา ทองนิล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
5. นายจำลอง นนท์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

|                              |                                                                                    |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ ชื่อสกุล                | นายสุริยา มนตรีภักดิ์                                                              |
| เกิดวันที่                   | 25 ธันวาคม พ.ศ. 2506                                                               |
| สถานที่เกิด                  | อำเภอโพธารนย์ จังหวัดหนองคาย                                                       |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน          | 75/6 หมู่ที่ 3 ตำบลทับคาง อำเภอเขาย้อย<br>จังหวัดเพชรบุรี 76140                    |
| ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน | ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ (คศ.3)                                           |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน         | โรงเรียนวัดเทพประชมุนีมิตร (สาตรราษฎร์บำรุง)<br>อำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี 76140 |
| ประวัติการศึกษา              |                                                                                    |
| พ.ศ. 2526                    | ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง)<br>วิทยาลัยครูสกลนคร                   |
| พ.ศ. 2531                    | ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) การประถมศึกษา<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช             |
| พ.ศ. 2550                    | การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ          |