

DC  
๑/๔/๖๓



วิทยานิพนธ์

V60049

การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

A STUDY OF PERSONNEL DEVELOPMENT PROCESS OF  
SCHOOLS OFFICE OF BASIC EDUCATION IN BANGKOK  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาวพิกุล วิไลลักษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

๒๕๖๓ ส.ค. 2552

วัน เดือน ปี.....

เลขทะเบียน..... ๐๐๒๒๑๖๐๕

เลขเรียกหนังสือ

★ ๖๔  
65๘.3  
พ6317  
2549


เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

พ.ศ. 2549


ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วิทยานิพนธ์ การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 3  
โดย นางสาวพิศกุล วิไลลักษณ์  
สาขา การบริหารการศึกษา  
ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร  
กรรมการ อาจารย์ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

  
..... ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.สายหยุด จำปาทอง)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภรณ์ ลิ้มบริบูรณ์)

  
..... กรรมการและเลขานุการ  
(ดร.เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร อาจารย์ทวิศักดิ์ จงประดับเกียรติ ซึ่งเป็นประธานและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ ให้เอกสาร ตำราค้นคว้า ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อคิดเห็นที่มีคุณค่า ตรวจสอบแก้ไข เครื่องมือการวิจัย และข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความกรุณาอย่างยิ่ง ผู้วิจัยซาบซึ้งใน พระคุณและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สุภรณ์ ลิ้มบริบูรณ์ ดร.เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง และ คณาจารย์โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่กรุณาให้กำลังใจ ให้ความรู้ คำแนะนำ และ อำนวยความสะดวกจนผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยได้สำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณ นายสายัณห์ รุ่งป่าสัก นายสุนทร วิไลลักษณ์ นางสาวสุปราณี ไกรวัตนุสสรณ์ นายธนวัฐ นาคนคร นางยุวดี กังสดาร ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็น แนะนำ และตรวจสอบ แก้ไขเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้มีพระคุณที่ได้อำนวยความสะดวกให้ผู้วิจัยได้มีวันนี้

นางสาวพิกุล วิไลลักษณ์

การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

A STUDY OF PERSONNEL DEVELOPMENT PROCESS OF SCHOOLS OFFICE OF  
BASIC EDUCATION IN BANGKOK EDUCATIONAL SERVICE AREA 3

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวพิกุล วิไลลักษณ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

พ.ศ. 2549

พิบูล วิไลลักษณ์(2549). การศึกษากระบวนการพัฒนานุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3  
วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต . กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
คณะกรรมการควบคุม : ผศ.ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร ; อาจารย์ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพกระบวนการพัฒนานุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 และเพื่อ  
ศึกษาปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนานุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน 217 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม  
ข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพของกระบวนการพัฒนานุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับ  
มากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนานุคลากรอยู่ในระดับมากทุกด้าน  
โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนานุคลากร ด้านการวางแผน  
การพัฒนานุคลากร ด้านการประเมินผลการพัฒนานุคลากร และด้านการนำแผนพัฒนานุคลากรไป  
ใช้ตามลำดับ

2. ปัญหาของกระบวนการพัฒนานุบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัญหาของกระบวนการพัฒนานุบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนานุบุคลากรส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย  
โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนานุบุคลากร ด้าน  
การวางแผนการพัฒนานุบุคลากร และด้านการนำแผนพัฒนานุบุคลากรไปใช้ตามลำดับ

3.แนวทางในการแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนานุบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
คือ

3.1 โรงเรียนมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมปัญหาจากการปฏิบัติงานมาดำเนินการ  
หาความจำเป็นในการพัฒนานุบุคลากร

3.2 โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนานุบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติตนทั้งระยะสั้นและระยะยาว  
อย่างต่อเนื่อง

3.3 ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประชุมชี้แจงนโยบายและเหตุผล  
ของการดำเนินการให้เข้าใจอย่างชัดเจน

3.4 โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่  
วางไว้

A STUDY OF PERSONNEL DEVELOPMENT PROCESS OF SCHOOLS OFFICE OF BASIC  
EDUCATION IN BANGKOK EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

AN ABSTRACT  
BY  
MISS. PIKUN WILAILUCK

Presented in partial fulfillment of the requirements  
For the Master of Education program in Educational Administration  
At Bansomdejchaopraya Rajabhat University

2006

PIKUN WILAILUCK. (2006). A STUDY OF PERSONNEL DEVELOPMENT PROCESS OF SCHOOLS OFFICE OF BASIC EDUCATION IN BANGKOK EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3. GRADUATE SCHOOL, BANSOMDEJCHAPRAYA RAJABHAT UNIVERSITY. ADVISORS : ASSISTANT PROFESSOR DR.SARAYUTH SETHAKHAJORN, MR.THAVEESAK JONGPRADUBGEARD.

The purposes of the research were (1) to study the state of personnel development process of schools office of basic education in Bangkok educational service area office 3 (2) to study problems and suggestion of personnel development process. The subject for the study consisted of school director, school director assistant and department – head , to tally two hundreds seventeen, Questionnaire was the instrument used to gather data which in turn, were analyzed by means of percentage, mean and standard deviation.

The findings were as follows:

1. The condition of human resource development processing program in basic education, in general, is quite high. Considering in each field, the result out that the condition of human development processing program is quite high in most ways. In order from high to low, the arrangement will be as follow; The necessary of developing human resources, the process of developing human resources, the evaluation of the program and the application of the plan in reality.
2. Problems that found in human resource development processing program are in low level. To consider separately, the result shows that problems found in human resource development processing program, especially in the field of necessary of development human resource is in middle level. The less are in low level. In order from high to low, the arrangement will be as follow; the necessary of development in human resources, the process of developing human resources and the application of the plan in reality.
3. The methodology of resolving problem that occurred due to the process of developing human resource.



3.1 School should have meeting, involving all human resources, in order to discuss and collect data that will be used as a source for problem solving. This process will lead to find out the necessary of the development in human resource.

3.2 School should develop the plan or process of developing human resource in both short and long term and also frequently.

3.3 Found necessary to be solved is that, according to the plan, school should announce and clarify the policy and reason behind the program to all members.

3.4 School should have evaluation of its member's development.

## สารบัญ

	หน้า
ประกาศคุณูปการ.....	ก
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ข-ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ-ช
สารบัญ.....	๕-ฅ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
<b>บทที่</b>	
1 <b>บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับการจากการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 <b>เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	7
การบริหารสถานศึกษา.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....	9
กระบวนการพัฒนาบุคลากร.....	13
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
3 <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	37

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	39
ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน.....	40
ตอนที่ 3 การศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 3 จำแนกเป็นรายด้าน.....	53
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	57
สรุปผลการวิจัย.....	58
อภิปรายผล.....	62
ข้อเสนอแนะ.....	67
บรรณานุกรม.....	69
ภาคผนวก.....	72
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	73
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	79
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	90

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	39
2	ระดับสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้าน.....	40
3	ระดับสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร.....	42
4	ระดับสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร.....	45
5	ระดับสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้.....	47
6	ระดับสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร.....	51
7	แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร.....	53
8	แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร.....	54
9	แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้.....	55
10	แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร.....	56

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....

6

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ( พ.ศ. 2540 – 2544 ) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ( พ.ศ. 2545 – 2549 ) เน้นการพัฒนาคุณภาพของคน โดยให้คนในชาติมีการพัฒนาความรู้ควบคู่กับการพัฒนาจิตใจ เพื่อให้สามารถรองรับการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าของชาติ การจัดการศึกษาของชาติ จึงเป็นกลไกสำคัญยิ่งในการพัฒนาความรู้และคุณภาพจิตใจของคนในชาติ โดยมีครูผู้สอนเป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ (วารสารวิชาการ ปีที่ 3 ฉบับที่ 10 2543 : 6 – 12 )

การที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ จึงมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การบริหารงานในองค์กรใด ๆ ก็ตามมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัย 4 ประการในการบริหาร คือ คน ( man ) เงิน ( money ) วัสดุ ( materials ) และวิธีการจัดการ ( management ) ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่า " คน " เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารเพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ หากองค์กรหรือหน่วยงานใดสามารถหาคนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานย่อมเป็นที่แน่ใจว่าการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ( สมาน รังสิโยกฤษฎ์ , 2541 : 1 ) ด้วยเหตุนี้ทุกองค์กรจึงต้องการให้บุคลากรของตนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและวิธีหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร คือ การที่พัฒนาบุคลกรดังที่สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ( 2541 : 83 ) กล่าวไว้ว่า เมื่อมีการสรรหาคัดเลือกคนดีมีความสามารถเข้ามาทำงานแล้ว ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลนั้นจะทำงานดีตลอดไป อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง อาจกลายเป็นผู้หย่อนความสามารถในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะแก้ไขปัญหานี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งอยู่เสมอ

การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนของชาติ ซึ่งจะเติบโตเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับ

กับผู้มีหน้าที่ในการให้ความรู้อบรมสั่งสอน คือ ครู อาจารย์ที่มีคุณภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาครู อาจารย์ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ คือ ตัวนักเรียน (วารสารวิชาการ ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 2543 : 27 – 32)

การศึกษามีบทบาทและความสำคัญในการพัฒนามนุษย์เพื่อพัฒนาประเทศซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสังคม การศึกษาคือกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญของงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม การจัดสภาพสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ( พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : 2)

ในการบริหารจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาชั้นต้นต้องอาศัยบุคลากรหลายฝ่าย ซึ่งในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยลำพังต้องอาศัยผู้ร่วมงาน หากโรงเรียนสามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานและดึงดูให้อยู่ในระบบให้นานที่สุด โดยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ หรือการปฏิบัติงานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน การบริหารของโรงเรียนก็จะบรรลุเป้าหมายได้

ครูมีบทบาทสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในสังคมยุคใหม่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 จึงกำหนดให้มีการส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ให้มีการเตรียมบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรประจำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรัฐต้องจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง กรมสามัญศึกษาเดิม ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพทั้งทางด้านวิชาการและการบริหารจัดการ ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมระยะที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) นโยบายที่ 9 เร่งพัฒนาความรู้ ความสามารถ เจตคติ และบทบาทของครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยรูปแบบ เนื้อหา วิธีการ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จูงใจให้เข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงเห็นได้ว่า หน้าที่หลักประการหนึ่งของกรมสามัญศึกษาเดิมจึงเป็นการส่งเสริม ควบคุม ดูแล กำกับให้โรงเรียนดำเนินการด้วยดี มีประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หลักการ และสอดคล้องกับนโยบาย เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยใช้มาตรการ แนวทาง กระบวนการ วิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินการ แต่จากสรุปผลการดำเนิน

งานในแผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมระยะที่ 7 ( พ.ศ. 2535 – 2539 ) ในเรื่องการพัฒนาครู อาจารย์ ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาพบว่า มีครู อาจารย์ ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการอบรม ร้อยละ 41.40 ของครูทั้งหมด ( กรมสามัญศึกษา , ม.ป.ป. : 32) โดยได้รับการอบรมพัฒนาด้านเทคนิค ทักษะ สื่อนวัตกรรม และเจตคติประมาณคนละ 2 ครั้ง นอกจากนั้นยังมีการจัดโดยจังหวัด กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน สำหรับปัญหาที่พบส่วนหนึ่งคือ การพัฒนาบุคลากรยังขาดความต่อเนื่องและมีรูปแบบวิธีการที่ขาดความน่าสนใจ และไม่จูงใจให้เข้ารับการอบรม ( กรมสามัญศึกษา , 2540 : 5 )

การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเดิมมีแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของกรมสามัญศึกษาเดิมเป็นหลัก การให้ความรู้ อบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีคุณภาพ ครูผู้สอนต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอันมีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน และผู้ที่มีบทบาทที่จะทำให้เกิดผลดังกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งต้องเป็นผู้พัฒนาบุคลากรในโรงเรียน และครู อาจารย์ ทั้งนี้ครู คณาจารย์เองก็ต้องเป็นผู้พัฒนาตนเองด้วยโดยใช้กระบวนการพัฒนาตนเอง

ศูนย์กลางการจัดการศึกษาของประเทศ คือ กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นเมืองหลวงของประเทศ มีโรงเรียนที่เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาเป็น 3 เขต มีภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารวิชาการ ซึ่งเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 มีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 จำนวน 42 โรงเรียน มีบุคลากร 3,448 คน ( สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 , 2547 ) ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นภารกิจสำคัญของเขตพื้นที่ที่ทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและมาตรฐาน แต่จากการศึกษาพบว่ยังไม่มียุทธศาสตร์ใดทำการศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ประกอบกับการสรุปผลในภาพรวมของการดำเนินงานในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังกล่าวข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทางการศึกษามีความสำคัญยิ่ง ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 มีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 เพื่อให้ทราบถึงสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอันจะ



เป็นข้อมูลให้โรงเรียนนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนนั้น ๆ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3
2. เพื่อเสนอแนวทางของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจำกัดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ,รองผู้อำนวยการโรงเรียนและ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำนวน 42 โรงเรียน จำนวน 508 คน ( สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 , 2547 : สัมภาษณ์ )
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ,รองผู้อำนวยการโรงเรียนและ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำนวน 217 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของเคริชซีและมอร์แกน
3. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สภาพ ปัญหาและเสนอแนวทางของกระบวนการพัฒนาบุคลากร มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- 3.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
- 3.3 การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้
- 3.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สภาพ** หมายถึง ระดับของการดำเนินการของลำดับขั้นในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร
2. **ปัญหา** หมายถึง ระดับความขัดแย้ง ความไม่ราบรื่นในการดำเนินตามขั้นของการพัฒนาบุคลากร
3. **ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3
4. **หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน** หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน 8 กลุ่มสาระ คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
5. **โรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3
6. **กระบวนการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง ลำดับขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
  - 6.1 **การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง การกำหนดความต้องการของหน่วยงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากร
  - 6.2 **การวางแผนการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง การเตรียมการในการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา การพัฒนาผู้ให้การฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรและกำหนดเนื้อหาเป็นโครงการฝึกอบรม การจัดสรรงบประมาณ การเลือกวิธีการและสื่อในการฝึกอบรม และกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
  - 6.3 **การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้** หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่กำหนดไว้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรตามระยะเวลาที่กำหนด
  - 6.4 **การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง การประเมินผลของการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่กำหนดไว้ ได้ดำเนินไปตามแผนงาน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

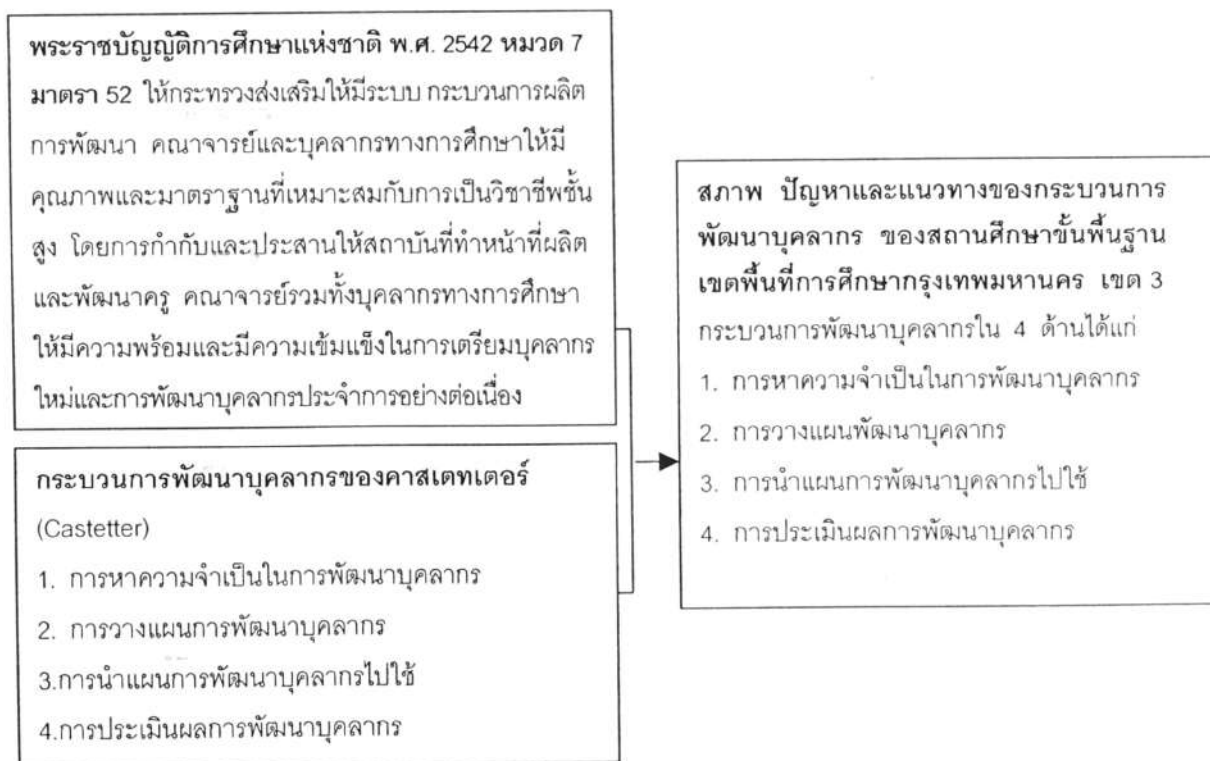
7. **แนวทางการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง วิธีการที่จะทำให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีแนวทางการกำหนดนโยบายวางแผนและดำเนินงานพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลจากการวิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยใช้กระบวนการพัฒนาบุคลากรของคาสเตเตอร์ ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ตามกรอบแนวคิดดังนี้



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายของเนื้อหาสาระดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ขอบข่ายในการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
  - 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
  - 3.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
  - 3.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
  - 3.3 การนำแผนการพัฒนาบุคลากรไปใช้
  - 3.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การบริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการมอบให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจจัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาและหลักฐานแกนกลาง กำหนดหลักเกณฑ์แนวทางการสนับสนุนทรัพยากร การจัดตั้งจัดสรรทรัพยากร บริหารงบประมาณ พัฒนาระบบบริหารส่งเสริม ประสานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ติดตามตรวจสอบและประเมินผล พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาและดำเนินงานเลขานุการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดและสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่ที่มีภารกิจจัดทำนโยบายแผนพัฒนามาตรฐานการศึกษา วิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณ ประสานส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นไปตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องตามนโยบายรัฐบาล

สำหรับสถานศึกษา คือ โรงเรียน ตามความหมายที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีหน้าที่รับนโยบายจากเขตพื้นที่การศึกษามาปฏิบัติ เพื่อให้เด็กและเยาวชนเป็นคนดี เก่ง มีความสุข

การบริหารสถานศึกษานั้นเป็นงานที่มีความสำคัญสูงมากในการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์ การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนนั้นปัจจุบันเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ เพื่อให้การดำเนินการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติที่สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน ได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามแผนพัฒนาสถานศึกษา

การบริหารงานในสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานจัดการศึกษาหรือการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ทางด้านการจัดการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและนโยบายที่กำหนดเอาไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คิมบลู และ นันเนอร์รี่ ( Kimbrou and Nunnery , 1983 อ้างในหน่วยศึกษานิเทศก์ , ม.ป.ป. : 9 ) ได้แบ่งภารกิจในการบริหารการจัดการศึกษาออกเป็น 9 ประการ คือ

1. งานจัดโครงสร้างองค์กร
2. งานบริหารหลักสูตรและการสอน
3. งานบริหารการเงินโรงเรียน
4. งานบริหารธุรการและบริการ
5. งานบริหารบุคลากรผู้ร่วมงาน
6. งานกิจกรรมนักเรียน
7. งานบริหารอาคารและเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ
8. งานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน
9. งานวิจัยและประเมินผลและหน้าที่รับผิดชอบ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ( 2536 : 70-71 ) กล่าวว่า หัวหน้าสถานศึกษาต้องบริหารงานโดยยึดถือเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน นโยบายของกรม นโยบายของรัฐ เป็นแนวทางในการบริหารงานจึงอาจกล่าวได้ว่า ภารกิจการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแยกได้ 5 ประการ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารกิจการนักเรียนนักศึกษา
4. การเงินและอาคารสถานที่ของสถานศึกษา
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จะเห็นได้ว่า ภารกิจหน้าที่ในสถานศึกษา ถือว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษาและถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานและปฏิบัติงานนั้น ๆ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและนโยบายทางการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

#### ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นและให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายแนวคิดดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล ( 2532 : 181 ) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอื่นจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ( 2534 : 22 ) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขึ้น และส่งผลสะท้อนให้หน่วยปฏิบัติงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูง

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ( 2541 : 83 ) ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย เจตคติ และวิธีการในการทำงานอื่นจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

วิจิตร อาวะกุล ( 2533 : 68 ) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่กว้างขวางดังนี้

1. เป็นกิจกรรมทั้งปวงที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนรู้ การสอน การให้ความรู้ทุกประเภท ไม่ว่าจะป็นลักษณะหรือวิธีการแบบใด ๆ ก็ตาม
2. เป็นการใช้คนให้ตรงกับงาน ตรงกับความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ความถนัด ภายใต้การบริหารที่ถูกต้องเหมาะสม
3. เป็นการทำให้บุคคลมีความเข้าใจในองค์กร เข้าใจงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างมีความรับผิดชอบ รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แมกกินสัน ( Megginson , 1978 : 307 ) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นความพยายามใด ๆ ที่จะให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ของตนที่ต้องปฏิบัติ

คาสเตเตอร์ ( Catetter , 1996 : 220 ) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้บุคคลเกิดการปรับปรุงการปฏิบัติของตนเอง

จากแนวคิดและความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสร้างเสริมศักยภาพให้บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

#### ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในภาระที่ของตนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นพระราชบัญญัติฉบับแรกของประเทศไทยที่ปฏิรูปการศึกษาเต็มทั้งระบบ ให้ความสำคัญต่อครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดไว้ในหมวด 7 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง โดยกำกับและประสานกับสถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง ( พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : 2 )

กรมสามัญศึกษา(2542:27)ได้กำหนดมาตรฐานในการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ 3 ด้าน คือด้านการผลิต ด้านกระบวนการและด้านปัจจัย ซึ่งมาตรฐานด้านกระบวนการในมาตรฐาน 6 เป็นขอบข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรอื่น กำหนดให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรอื่นให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. พัฒนาครูและบุคลากรอื่นตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. สนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรอื่นได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรอื่น

4. นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรอื่นอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

5. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

รุ่ง พูลสวัสดิ์ ( ม.ป.ป. : 26 ) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ทางด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ ความเข้าใจในงาน ประสบการณ์เปลี่ยนแปลงไป การทำงานมีทั้งคุณภาพและปริมาณงาน รู้จักใช้เทคนิคและวิธีการทำงานดีขึ้น สามารถปรับตัวปรับใจ ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี

2. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว จะช่วยแก้ปัญหาขององค์กร ปัญหาของการปฏิบัติงานทั้งระดับ ผู้บริหารในองค์กรและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี งานจะดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย เพราะบุคลากรเข้าใจงานดี ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ลงได้พอสมควร

3. ช่วยทำให้ขวัญของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น บุคลากรที่พัฒนาแล้วจะช่วยให้เขาทำงานอย่างมีความรู้ ความเข้าใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน

4. สามารถลดการควบคุมการทำงานของบุคลากรได้มาก เพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี สามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงาน ทำงานให้องค์กรและผู้บริหารลดค่าแรงงานในการควบคุมได้

5. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจะมีน้อย เพราะบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานดี ฉะนั้น การพัฒนาที่ดีจึงเท่ากับลดปัญหาและอุปสรรคได้ส่วนหนึ่ง

6. เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรง เนื่องจากบุคลากรได้เรียนรู้ มีความชำนาญ จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความก้าวหน้าต่อบุคลากรเอง นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้รับความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานของตนเองให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ

7. ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงแก่องค์กรทุกองค์กร ถ้าหากองค์กรขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็สามารถคัดเลือกเอาจากบุคคลที่ได้พัฒนาแล้วลงไป

8. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพราะได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะองค์กรที่มีแผนงานและนโยบายใหม่ ๆ องค์กรควรจะได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในแผนงานใหม่ ๆ อาจจะทำให้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เกี่ยวกับแผนงานนั้น ทำให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้

9. องค์กรสามารถลดความสิ้นเปลือง เกิดผลเสียหายน้อยมาก ทำให้เกิดความพอใจ



### ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น

อุทัย หิรัญโต (2531:151) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลไว้ว่า การสรรหาและการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็หายุดิ่งแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้น องค์กรจะก้าวไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์ สูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

สมาน รังสิโยภุชฎี (2541 : 83) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็ได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจต้องมีการ อบรมถึงวิธีการทำงาน ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันทีที่ต้องการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่างๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม โดยหน่วยงาน เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการหรืออาจส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่นหรือสถาบันอื่นได้ เช่น สถาบันศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้นอันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

คาสเตเตอร์ ( Castetter ,1996 : 238 ) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา

2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากรคือ การที่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การผลิตของสถาบันครู การสอนภาคฤดูร้อน การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์และการประชุมต่าง ๆ

3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้ว่าเป็น การเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เช่น ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ของแต่ละบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่จะต้องปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานหรือองค์กร และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ บุคคลไปในแนวทางที่สนองตอบความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กร

### กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินกิจกรรม วิธีการต่างๆ ในการพัฒนา บุคลากร ซึ่งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบจะต้องได้รับความร่วมมือ และการประสานงานจากหลายฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อย่างมีแบบแผน มีลำดับขั้นตอน มีนักวิชาการหลายท่านเสนอ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ชาญ สวัสดิ์สาลี ( 2539 : 23 - 79 ) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม มีกระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
3. การจัดดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

บิชอป ( Bishop , 1979 : 4 - 8 ) เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการ เป็นขั้นที่ผู้บริหารต้องกระตุ้น ส่งเสริม ให้ครูผู้สอนสนใจการพัฒนาตนเอง และตัวครูผู้สอนเองต้องมีความต้องการพัฒนาตนเองด้วย
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ เป็นการพิจารณาสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข
3. การพัฒนา เป็นการแสวงหากลวิธีแก้ไขและปรับปรุงตามความต้องการของครูผู้สอน และผู้บริหาร
4. ความเป็นไปได้ ความเป็นไปได้ของโครงการ ศึกษาได้โดยการวิจัยศึกษาการทดลอง หรือเป็นโครงการนำร่อง เพื่อนำผลมาแก้ไขปรับปรุง
5. การนำไปใช้ นำโครงการไปปฏิบัติซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา
6. การประเมินผล นำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาตามหลักเกณฑ์ว่าบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

คาสเตเตอร์ (Castetter ,1996 : 235 - 259) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย มีขั้นตอนการพัฒนาดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากรของคาสเตเตอร์ ทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ จึงขอเสนอรายละเอียดดังนี้

#### 1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน ( 2526 : 183-184 ) กล่าวถึงการพิจารณาถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้พิจารณาถึงความมุ่งหมายแยกได้ 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์กร ความมุ่งหมายขององค์กรเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในเรื่องของส่วนรวมได้แก่

- 1.1 สร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่
- 1.2 สอน แนววิธีการปฏิบัติงานที่ดี
- 1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 1.5 จัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 1.7 พัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- 1.8 ฝึกฝนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์กร
- 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะหรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลอาจได้แก่

- 2.1 ความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 พัฒนาทำที่ บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกฝนการตัดสินใจ
- 2.5 เรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน

2.6 ปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.7 ส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

2.8 เข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

2.9 ให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

เมธี ปิลันธนาพันธ์ ( 2529 : 107 ) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นงานที่จะต้องทำอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน และมีหลักการจึงจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นขั้นตอนหนึ่งเพื่อให้ทราบปัญหาหรือคาดว่าจะเกิดปัญหาใด ปัญหาหนึ่งในองค์กร นั่นคือความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการพัฒนา ซึ่งในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้นต้องพิจารณาความต้องการหรือความจำเป็น 3 ประการ

1. พิจารณาความต้องการการพัฒนาทั้งหมดขององค์กร หรือหน่วยงานเป็นส่วนรวม  
2. พิจารณาความต้องการที่จะต้องปรับปรุงเฉพาะอย่าง ในเรื่องความรู้และทักษะของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง

3. พิจารณาศักยภาพของผู้ถือครองตำแหน่งที่ต้องการการพัฒนา และความเจริญก้าวหน้า  
คาสเตเตอร์ (Castetter ,1996 : 235-259 ) ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล
2. ความต้องการจำเป็นของกลุ่ม
3. ความต้องการจำเป็นขององค์กร

ดณัย เทียนพุดม ( 2537 : 39 - 40 ) ให้ความเห็นว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น ขึ้นอยู่กับองค์กรหรืองาน เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่าปัญหาใดจะสามารถแก้ไขด้วยวิธีการเช่นใดนั้น วิธีการ เทคนิคการวิเคราะห์หาเหตุและผล เป็นวิธีการที่ช่วยได้เป็นอย่างดี โดยวิธีการดังนี้

1. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริง เพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหานั้น ๆ
2. วิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่า ปัญหาต่างๆ ที่พบมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง เช่น
  - 2.1 สาเหตุเกี่ยวกับองค์กร เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน งบประมาณ
  - 2.2 สาเหตุเกี่ยวกับวิทยาการที่ใช้ในการทำงาน
  - 2.3 สาเหตุเกี่ยวกับบุคลากรอันเป็นสาเหตุสำคัญซึ่งจะนำไปสู่ความจำเป็นในการพัฒนา เช่น จำนวนบุคลากร คุณภาพงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เป็นต้น

3. วิเคราะห์วิธีการแก้ไข เป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ

3.1 พิจารณาว่าปัญหาหรือสภาพการณ์นั้นๆ มีวิธีการแก้ไขที่เป็นไปได้กี่วิธี

3.2 ประเมินทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดี ข้อเสีย อย่างไรบ้าง

3.3 เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางว่าทางเลือกวิธีการแก้ปัญหาทางใดจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาดังกล่าว

3.4 วิธีการแก้ปัญหาคือวิธีที่ดีที่สุดดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การพัฒนาหรือไม่

4. กำหนดความจำเป็นในการพัฒนา จะดำเนินการดังนี้

4.1 กำหนดว่าวิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้การพัฒนามนุษยศาสตร์นั้น เป็นการแก้ไขทางด้านความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ หรือทักษะพฤติกรรม

4.2 กำหนดว่าบุคลากรผู้ใด หรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

4.3 กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการพัฒนา

คาสเตเตอร์ ( Castetter , 1996 : 236 - 238 ) ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะโดยสรุปดังนี้

1. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล ซึ่งรวมถึงความมีประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่ง การพัฒนาตนเองและอาชีพ และความปลอดภัยในตำแหน่ง

2. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนากลุ่ม

3. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นความต้องการพัฒนาในระบบรวมทั้งหมด

ดังนั้นการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนามนุษยศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการขั้นแรกก่อนที่จะจัดให้มีการพัฒนา โดยที่ต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าผู้ใดต้องการพัฒนาทางใด มีความสนใจหรือบกพร่องในเรื่องใด เพื่อให้การพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์อย่างจริงจังได้ผลคุ้มค่า สรุปได้ว่าการหาความจำเป็นในการพัฒนามนุษยศาสตร์มีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การหาและรวบรวมข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้ และการจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนามนุษยศาสตร์

## 2. การวางแผนการพัฒนามนุษยศาสตร์

การวางแผนเป็นหลักการสำคัญของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่น แผนงานเป็นประจักษ์ชัดช่วยชี้ช่องทางในการดำเนินงาน เป็นงานหลักและรากฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าปราศจากวางแผนและการติดตามผลที่ดี โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีมีน้อยมาก ผู้บริหารที่ฉลาดควรสนใจและให้ความสำคัญแก่แผนอย่างพอเพียง

( กิติมา ปริศติติก , 2532 : 24 ) ดังนั้นการวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางที่จะเริ่มดำเนินการ และการประสานงาน แผนงานบุคลากรทั้งหมดตามระยะเวลาการลำดับก่อนหลัง และความรับผิดชอบต่างๆ

#### ความหมายของการวางแผน

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2535 : 36 ) ให้ความหมายของการวางแผนว่า คือ การเชื่อมโยงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการจะไปถึง เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีการพิจารณารายละเอียดพร้อมทั้งระบุผลสำเร็จที่ต้องการจะนำหน่วยงานไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้

ติลก บุญเรืองรอด ( 2535 : 30 ) กล่าวว่า การวางแผน คือ การดำเนินการให้ได้มาซึ่งแผน คือ ข้อกำหนดหรือรายละเอียดเกี่ยวกับจุดหมายที่ต้องการให้บรรลุในอนาคต รวมทั้งรายละเอียด ขั้นตอนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม ( 2538 : 82 ) มีความเห็นว่า การวางแผน คือ การกำหนด เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ( 2538 : 36 ) กล่าวว่า การวางแผน คือ การเตรียมการหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน หรือกระทำอะไรบางอย่างในอนาคต

แคสท์ และ โรเซนชวิก ( Kast and Rosenzweig , 1988 : 404 ) ได้กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจที่จะทำสิ่งใดในอนาคต ระบุขั้นตอนและวิธีการที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่มีรายละเอียดครอบคลุมถึงกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพัฒนาซึ่งจะมีผลทำให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จ ดังคำกล่าวของนักวิชาการที่กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ ( 2532 : 404 ) กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการบริหารงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เป็นความพยายามขององค์กรและหน่วยงานในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ จัดทำ เพื่อให้ตอบสนองภารกิจ ปัญหา และความต้องการให้ได้ผลที่ดีที่สุดด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุด โดยมุ่งความสำเร็จ และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ดิลก บุญเรืองรอด (2535 : 31) กล่าวว่า การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญในการบริหาร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผนจึงมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ลดความลังเล ความไม่แน่นอนในองค์กร องค์กรใดทำงานโดยไม่มีแผน ย่อมทำอย่างไม่มีจุดหมายปลายทาง จึงเป็นการทำงานแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งมีความเสี่ยงสูง
2. ลดอิทธิพลส่วนบุคคลลง สามารถระดมสรรพกำลังเข้ามาได้อย่างเป็นระบบและทรงพลังยิ่ง
3. มีความรอบคอบในการนำสิ่งแวดล่อมภายนอก และองค์ประกอบภายในองค์กรมาพิจารณาเตรียมทางเลือก หรือทางออกไว้ล่วงหน้า
4. สามารถมีการควบคุมงานได้ดี มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
5. นำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน ซึ่งมาจากการระดมสรรพกำลัง มีการควบคุมอย่างทั่วถึง ทำให้มีโอกาสได้ผลดี ประหยัดทรัพยากรและเวลา

ดังนั้นถ้าการวางแผนเป็นไปได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามแผนจะช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็วชัดเจนยิ่งขึ้น ช่วยในการตรวจสอบควบคุมงาน ป้องกันหรือเตรียมการเผชิญกับปัญหาได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน

#### การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

พินัส หันนาคินทร์ ( 2529 :133 ) ได้กล่าวว่า มีเรื่องที่จะต้องคิดในการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายอย่าง เช่น เราจะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีอย่างไร ภายในขอบเขตแค่ไหน และควรจะทำลำดับก่อนหลังอย่างไร เรียงอะไรอยู่ในการวางแผนระยะยาวและอะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบในงานซึ่งแบ่งการพิจารณาได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายที่แน่ชัดว่าจะใช้วิธีการเช่นไรที่จะส่งเสริมการพัฒนาตัวบุคคล ความก้าวหน้าที่จะตามมาจากการได้รับการฝึกอบรม
2. การจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนทางด้านการบริหาร ที่ต้องการพิจารณา คือ ค่าอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายด้านวิทยากร
3. การกำหนดแผนในการพัฒนา ในขั้นนี้อาจมีปัญหาต่าง ๆ ที่จะต้องคำนึงถึง เช่น จะจัดโปรแกรมอย่างไรจึงจะเหมาะสม ควรจะยึดหลักทฤษฎีการเรียนรู้แนวใด

คาสเตทเตอร์ ( Castetter , 1996 : 239 - 240 ) ได้กล่าวถึง การเตรียมการหรือการวางแผนพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาในการพัฒนาหรือความจำเป็น
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะ และวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการ หรือสิ่งที่จะให้กับผู้รับการพัฒนา
4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน
6. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา
7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป
8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุม หรือกำกับการทำงานตามแผน

#### กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

การวางแผนพัฒนาบุคลากรได้มีนักวิชาการกล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนการวางแผนดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2534 : 140) กล่าวว่า ในการวางแผนของผู้บริหาร กระบวนการวางแผนมีขั้นตอนดังนี้

1. ทำการคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
2. กำหนดโครงการของการวางแผน
3. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ
4. การจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ
5. การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและการปรับแผน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 37-39) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนมีขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการ คือ การเตรียมการก่อนการวางแผน ซึ่งต้องมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ การวางแผนนโยบาย วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน ตั้งวัตถุประสงค์และความต้องการให้สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายขององค์การ ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

2. การสร้างแผน เป็นการกำหนดแผนที่ต้องการให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงมาตรฐานหรือคุณภาพที่กำหนด มีทางเลือกหรือกิจกรรมต่าง ๆ อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้น การตัดสินใจเลือกทางเลือก กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่ต้องการ และเขียนแผนให้ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ

3. การปฏิบัติตามแผน นำเกณฑ์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ

4. การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ



สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ ( 2539 : 52-54 ) กล่าวว่า ในการวางแผนงานนั้นปกติจะมีการวางวัตถุประสงค์ไว้ก่อน วัตถุประสงค์ที่วางไว้คือสิ่งที่คาดหวังนั่นเอง นโยบายที่กำหนดขึ้นจะต้องสนองวัตถุประสงค์ ถ้าพบว่านโยบายมีความเป็นไปได้น้อยหรือเป็นไปได้เลยอาจต้องมีการปรับปรุง วัตถุประสงค์ใหม่ วัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นเป็นข้อความกว้าง ๆ ที่แสดงถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องนำวัตถุประสงค์มาเป็นแนวในการกำหนดนโยบายอีกทีหนึ่ง การกำหนดนโยบายเป็นกระบวนการซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

คาสเตเตอร์ ( Castetter , 1996 : 281 ) กำหนดองค์ประกอบในการวางแผนที่เป็นโครงสร้างที่ชัดเจน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร
2. การกำหนดความต้องการทั้งขององค์กรและบุคลากร
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร
4. การกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร

ดังนั้นในการวางแผนพัฒนาบุคลากรสรุปได้ว่า การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร จะต้องมีการวางแผนการพัฒนาโดยกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เจาะจงกำหนดผู้รับผิดชอบประมาณ และวิธีการติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างได้ผล และเกิดประโยชน์สูงสุด

### 3. การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ หรือการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาบุคลากร เป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ( 2538 : 38 ) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามแผนนั้น หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ

1. กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงาน
2. ประชุมสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ
3. จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
4. กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผน
5. การนิเทศงาน ช่วยเหลือ แนะนำในการปฏิบัติงาน

## 6. การควบคุมกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน

ชาญ สุวดีสวัสดิ์ ( 2539 : 83-84 ) กล่าวว่า การจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม หมายถึง การนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้สร้างไว้แล้ว หรือมีอยู่แล้ว ไปจัดฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมในการทำงานให้ไปสู่แนวทางหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ ( 2539 : 63 ) กล่าวว่า การเตรียมการลงมือปฏิบัติตามแผน คือ การเตรียมคนและเตรียมใจ หมายถึง การเตรียมให้คนร่วมมือปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางตรงกันข้าม วิธีเตรียมใจคนได้ดีที่สุด คือ การให้บุคคลในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วม ในกระบวนการวางแผนตั้งแต่แรกจนถึงขั้นสุดท้ายของกระบวนการ เช่น ในขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ก็อาจใช้วิธีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางว่าหน่วยงานควรกำหนดวัตถุประสงค์อะไรบ้าง

วิโรจน์ สารรัตนะ ( 2539 : 62 - 68 ) กล่าวถึงการนำแผนปฏิบัติการหรือโครงการไปปฏิบัติว่า โครงการเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นรองรับแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงนโยบาย เอาให้แผนดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติ หากไม่มีโครงการที่เหมาะสมและเป็นไปไม่ได้รองรับแล้วแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นอย่างสวยงามก็อาจจะทำให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของโครงการในลักษณะดังกล่าวจะไม่บังเกิดผลขึ้นได้อย่างแท้จริงเช่นกัน หากโครงการนั้นยังคงปรากฏเป็นตัวอักษรในเอกสารการวางแผนโดยไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างจริงจังและการดำเนินการตามโครงการมีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัย 3 ปัจจัย ดังนี้คือ การจัดองค์กร การอำนวยการและการควบคุม

1. การจัดองค์กร หมายถึง การจัดแบ่งงานขององค์กรออกเป็นส่วน ๆ โดยแต่ละส่วนยังมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ เพื่อให้กำหนดได้ว่าจะให้ใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้

2. การอำนวยการ หมายถึง การสั่งการ ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นกิจกรรมหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การควบคุมในการนำโครงการไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่จะให้การปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้ประสบผลสำเร็จ โดยการประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติและหาวิธีปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ก่อนการปฏิบัติการตามแผนพัฒนาบุคลากรควรมีการเตรียมการเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเตรียมคนและการเตรียมใจ และการปฏิบัติการตามแผนพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติควรปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้

#### กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ ( 2529 : 139 -150 ) กล่าวว่า กิจกรรมที่ใช้ในการส่งเสริมบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงาน แบ่งออกได้อย่างกว้าง ๆ เป็น 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมที่ทำตามลำพัง แบ่งได้ดังนี้
  - 1.1 การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น
  - 1.2 การค้นคว้าหรือการศึกษาทางด้านวิชาชีพและวิชาการ
  - 1.3 การหมุนเวียนตำแหน่ง
  - 1.4 การทดลองและวิจัย
  - 1.5 การไปสังเกตการณ์สอนหรือการทำงานในโรงเรียนอื่น
  - 1.6 การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
  - 1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารของโรงเรียน
  - 1.8 การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ
  - 1.9 การติดตามความเจริญของตัวเอง
2. กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการที่จัดเป็นหมู่คณะ แบ่งได้ดังนี้
  - 2.1 การประชุมคณะครู
  - 2.2 การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ
  - 2.3 การปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน
  - 2.4 การจัดครูในรูปกรรมการต่าง ๆ
  - 2.5 การแจกข่าวสารของโรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ( 2540 : 202 - 205 ) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคล ว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคล ควรแยกการนิเทศ เพื่อการพัฒนาออกเป็น 2 แบบ ด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม และการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวพันอยู่กับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความสัมพันธ์ ทัศนคติ และวิธีการ ที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัดและพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบ นั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ ประสบการณ์ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ

และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบดังนี้

1. การประชุมปฏิบัติการ
2. การประชุมปรึกษาหารือ
3. การฝึกงาน
4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง
5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ
6. การสาธิต
7. การอภิปราย
8. เทียงวันสนทนา
9. การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย
10. ทักษะศึกษา
11. สัมมนา

การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการในรูปแบบดังนี้

1. การฝึกงาน
2. การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์
3. การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย
4. การเข้ารับการฝึกอบรม
5. การไปศึกษาต่อ
6. การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ
7. การให้ทดลองปฏิบัติจริง
8. การอ่าน
9. การเขียน
10. การเยี่ยมเยียนดูงานที่อื่น
11. การให้รับโครงการไปจัดทำ
12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ
13. การให้ไปเป็นวิทยากร
14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน

นฤมล บุญนิ่ม (2542 : 13 - 14) กล่าวถึง รูปแบบของการพัฒนาครูแบบผู้กระทำ คือ การพัฒนาในภาวะการทำงานปกติ และประเมินผลการพัฒนา แล้วให้การตอบสนอง เป็นบำเหน็จรางวัล ตามระดับของการพัฒนา เพื่อให้ครูได้พัฒนาคุณภาพตนเอง และปรับปรุงพัฒนาการทำงาน อย่างเป็นระบบ บันทึกและประมวลผลการปฏิบัติงานไว้เป็นช่วง ๆ เพื่อแสวงหาหรือใช้นวัตกรรมใหม่ ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองและพัฒนางานในลักษณะนี้จะมีร่องรอยและหลักฐานที่แสดงถึงผล การพัฒนางานให้ตรวจสอบได้ทุกเรื่อง วิธีการพัฒนาครูตามแบบนี้เริ่มด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมาย ของการพัฒนาให้ชัดเจนว่าต้องการพัฒนาศักยภาพหรือคุณลักษณะด้านใดของครู แล้ววางแผน กำหนดกิจกรรมการปฏิบัติงานและประมวลผลการปฏิบัติงานไว้เป็นระยะ ๆ ให้ครูประเมินผลการ ปฏิบัติงานของตน และสังเคราะห์ผล พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไข

คาสเตทเตอร์ ( Castetter ,1996 : 253 - 254) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาเป็นวิธีที่ทำให้ องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบผลสำเร็จ องค์การและบุคคลจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ การออกแบบโครงการพัฒนาบุคคลที่จะทำให้เกิดแนวคิด เทคนิคและ ทักษะระหว่างบุคคล แต่บรรยากาศองค์การไม่นำพาให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมแผนงานก็ล้มเหลว โครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษาจะขึ้นอยู่กับแผนงานพัฒนา ซึ่งจะควบคุมกำกับและประเมิน ให้อยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนงานพัฒนาเป็นการจัดระเบียบของกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมรวมเป็นแผนเดียว เพื่อวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในความสอดคล้องกับนโยบายและ งบประมาณเป็นการแสดงว่าการตัดสินใจเฉพาะเจาะจงและจะจัดการต่อหน่วยงานของระบบการ ศึกษาอย่างไร การคัดเลือกจุดมุ่งหมายของกิจกรรม ช่วงเวลาของแต่ละโครงการหลาย ๆ โครงการ จะใช้จ่ายเงินอย่างไร ความต้องการทางกายภาพ ขั้นตอนการประเมินและความจำเป็นของโครงสร้าง ของหน่วยงานในการที่จะใส่แผนงาน เข้าไปให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่ง บิชอป (Bishop,1979 :4-8) ได้ให้ แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในส่วนของพัฒนาบุคลากรมีรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารและนโยบายที่สนับสนุนจะต้องแน่ชัด
2. เหตุผลและวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน
3. ทีมงานของการพัฒนาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ และรายละเอียด ต่างๆ ของแผนพัฒนาเป็นอย่างดี
4. อุปกรณ์ที่จะใช้ในการพัฒนาจะต้องมีคุณภาพ มีจำนวนพอเพียง และมีการประสาน การใช้เป็นอย่างดี
5. ความเชื่อมั่นและความเหมาะสมของวิทยากรเพื่อการเรียนรู้ที่นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ
6. แผนที่มีเหตุมีผลจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นับว่าจำเป็นที่สุด

7. ความเป็นผู้นำและเป็นผู้มีความรับผิดชอบในกฎระเบียบ ของผู้ดำเนินการพัฒนาต้อง ทำให้ชัดเจน

8. การสื่อสารทั้งสองทางจะต้องเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการและโครงการ

9. การสนับสนุนและการปรับปรุง จะต้องมีคุณค่าเด่นชัดในเนื้อหาทั้งหมดของระบบ

#### 4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดให้หรือไม่ จะต้องมีกาแก้ไขปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ผล ได้มาตรฐานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินผลนั้น ควรจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

##### ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ท :129) กล่าวว่า การประเมินผล เป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยความยุติธรรม (Value Judgement ) ความไม่ลำเอียงหรืออคติของผู้ประเมิน การตัดสินต้องอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่า นำอะไรมาวัดการปฏิบัติงานนั้น ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน ( 2526 : 485 ) กล่าวถึงการประเมินผลในความหมายของการพัฒนาบุคคลว่า หมายถึง การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการพัฒนาบุคคล ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคคล

ทองฟู ศิริวงศ์ ( 2536 : 124 ) ให้ความหมายการประเมินผลการพัฒนาว่า หมายถึง การวัดและค้นหาคุณค่าของการพัฒนาในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อดูประสิทธิผลของการจัดการพัฒนา สิ่งสำคัญคือ ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์การประเมินว่า จะประเมินอะไร เมื่อใด ใช้วิธีใด ใครประเมินและจะประเมินใคร

จากความหมายของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรพอจะสรุปได้ว่า การประเมินผลแผนการพัฒนาบุคลากร คือ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่กำหนดไว้ได้ดำเนินไปตามแผน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

##### ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นการสรุปการปฏิบัติหรือผลของการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ ดังจะกล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 151 - 152) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร นั้นเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถาม คือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่าแผนการ พัฒนาตัวบุคคลได้กระทำไปด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงใด ในประการที่สองเป็นการประเมิน ผลความได้ผลของการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ต่องานในหน้าที่เฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียนก็ตาม การประเมินผลประการที่สองนี้ยากที่จะทราบผลในระยะเวลาอันสั้น เพราะเรามักจะต้องคอยดูผลที่ปรากฏแก่นักเรียนอันเป็นธรรมดาที่จะต้องใช้เวลาานพอสมควร นอกจากนี้ยังอาจจะมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ อีก คือ

1. ผลที่เกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงใด
2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งงานว่าการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่กลับไปทำงานใน ตำแหน่งเดิมของคนดีขึ้นเพียงใด
3. ผลที่เกิดขึ้นแก่องค์กร เช่น โรงเรียนว่าการฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงาน ให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ดีขึ้นเพียงใด

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 485) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลว่า การประเมิน ผลเป็นวิธีการที่สำคัญวิธีการหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคคล การประเมินผลที่ดีและดำเนินไปโดย ถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและวัดความสามารถในการ พัฒนาบุคคล ซึ่งจะสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคคลให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นมรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคคลตลอดจนเวลาและแรงงานต่าง ๆ ได้ดี

อุทัย หิรัญโต (2531 : 165 - 166) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผล การฝึกอบรมและ พัฒนาบุคลากรว่า การประเมินผลที่ดีนั้น จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้องและวัด ความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นใน โอกาสต่อไป วัดดูประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น คือ เพื่อที่จะได้ทราบผลการฝึกอบรม ในทำนองนั้นต่อไปอีกหรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ต้องมีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบระหว่าง สิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกอบรมกับสิ่งที่องค์กรต้องการให้เขารับและเข้าใจ ตลอดจน การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม หรือผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้น เลวลง หรือคงที่ไม่มีการ เปลี่ยนแปลง

จากความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เห็นได้ว่าการ ประเมินนั้นเป็นเครื่องมือหลักในการนำไปสู่การปรับปรุงในทุกด้าน ระบบการประเมินผลจะให้ข้อมูล เกี่ยวกับการพัฒนาและศักยภาพของบุคลากร ผลการประเมินจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจดำเนินการแก้ไขปรับปรุง องค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างท่วงที่อันจะทำให้การพัฒนาบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ในการประเมินผล จะต้องจัดให้มีมาตรฐาน เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการพัฒนาบุคคลเสียก่อน เพราะถ้าไม่กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่า ผลที่ได้รับจากการพัฒนานั้นเป็นอย่างไร ควรปรับปรุงอย่างไร

เมธี ปิลันธนาพันธ์ ( 2529 : 19 ) กล่าวถึงการประเมินการพัฒนาบุคลากรว่ามีข้อควรคำนึง 3 ประการ คือ

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายผู้บริหารรู้วิธีการนำกระบวนการการพัฒนาบุคลากรมาใช้อย่างไร ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงานและการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด
3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนร่วมให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานทั้งระยะสั้น และระยะยาวบรรลุเพียงใด วัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ทองฟู ศิริวงศ์ ( 2536 : 126 - 127 ) ให้แนวทางวิธีการประเมินผลการพัฒนาไว้ว่าจะต้องใช้วิธีการที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการวัดผลที่ดีเชื่อถือได้หรือสามารถวัดได้ทั้งคุณภาพและเชิงปริมาณ การวัดเป็นการติดตามผลหลังจากการพัฒนาเสร็จลง โดยปกติแล้ววิธีการประเมินผลมี 4 ขั้นตอนคือ

1. การประเมินผลปฏิบัติกริยาผู้เข้ารับการพัฒนา ต่อการจัดการฝึกอบรมพอใจกับสื่อที่ได้รับเพียงใด บรรยากาศในการอบรม วิทยากรเหมาะสมเพียงใดและสถานที่ในการการอบรมจัดได้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมรวมทั้งการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เป็นต้น

2. ประเมินการเรียนรู้เพื่อวัดการเรียนรู้และความเข้าใจรวมทั้งทักษะในการรับการพัฒนตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้นเพียงไร

3. ประเมินพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงหลังฝึกอบรม การประเมินผลเพื่อใช้เป็นตัววัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทศนคติ ซึ่งแนวทางในการประเมินมีดังนี้

- การประเมินโดยมีระบบก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยดูพฤติกรรมการทำงาน การเรียนรู้ระบบงาน ความเข้าใจในการทำงานทั้งก่อนและหลัง เพื่อมุ่งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

- การประเมินโดยให้บุคคลหลายฝ่ายประเมิน ความสามารถในการปฏิบัติงานการประเมินต้องหาข้อมูลหลาย ๆ ฝ่าย เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และการประเมินกันเอง หรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ดูการเปลี่ยนแปลงจากการได้รับการอบรมพัฒนา



4. ประเมินโดยการนำเอาเครื่องมือทางสถิติ มาเปรียบเทียบความสามารถในการทำงาน ทั้งก่อนและหลังการพัฒนาเพื่อดูความสัมพันธ์ของข้อมูลว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

บางครั้งการประเมินผลหลังการฝึกอบรมระยะหนึ่งอาจทำได้ยาก เพราะมีตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหลายด้าน เช่น ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มากกระทบต่อองค์กร และการปฏิบัติงานของบุคลากรและความรู้สึก ทศนคติที่มี ต่อองค์กร ผลของงาน จึงมิใช่เกิดจากการอบรมด้านเดียว

คาสเตเตอร์ (Castetter , 1996 : 256 ) กล่าวว่า ในการวางแผนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
2. การเลือกเนื้อหาสาระที่จะพัฒนา
3. การหาวิธีการให้การอบรม

และได้กล่าวว่า การประเมินผลนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องดูจาก

1. ผลกระทบของผู้ได้รับการอบรม
2. ผลกระทบของตำแหน่ง และบุคคลในตำแหน่ง
3. ผลกระทบขององค์กรว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

#### ขั้นตอนการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

ชาญ สวัสดิ์สาส์ ( 2539 : 72 - 77 ) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบว่า การที่จะประเมินผลการฝึกอบรมให้ระบบ และได้ผลนั้น ต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. วางแผนการประเมิน
3. ดำเนินการตามแผน
4. วิเคราะห์ข้อมูล
5. รายงานผลหรือเขียนรายงาน

#### ลักษณะของเครื่องมือประเมินผลที่ดี

ในการประเมินผลฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากร ต้องสร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลโดยเลือกเครื่องมือนี้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น แบบสังเกตการณ์

แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น ซึ่งผู้ประเมินต้องสร้างให้มีคุณภาพ เพื่อให้การประเมินเกิดประโยชน์สูงสุด

เครือข่าย ลีมอภิชชาติ (2536 : 169 - 171) กล่าวว่า ลักษณะของเครื่องมือที่มีคุณภาพ ต้องมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเที่ยงตรง หมายถึง ความสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการจะวัด ความเที่ยงตรง แบ่งเป็น 3 แบบ

- 1.1 ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา
- 1.2 ความเที่ยงตรงตามเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- 1.3 ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง

2. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเชื่อมั่น คือ เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลหลาย ๆ ครั้ง ได้ผลคงเดิมหรือใกล้เคียง

3. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเป็นปรนัย พิจารณาจาก

- 3.1 คำถามชัดเจนผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจความหมายของคำถามตรงกัน
- 3.2 ภาษาที่ใช้รัดกุม
- 3.3 คำถามที่ใช้กำหนดเงื่อนไข มีความรัดกุม
- 3.4 คำถามอาจคิดในแง่มุมอื่นใดหรือไม่
- 3.5 ตัวเลือกในแบบเลือกตอบชัดเจนหรือไม่
- 3.6 ตัวเลือกของข้อมูลที่ใช้กับคำถามเป็นเรื่องเดียวกันหรือไม่
- 3.7 เกณฑ์การให้คะแนนชัดเจนหรือไม่

4. เครื่องมือที่ดีต้องมีอำนาจจำแนก สามารถชี้เฉพาะให้เห็นลักษณะความแตกต่างหรือความเหมือนของสิ่งที่ต้องการประเมิน

5. เครื่องมือที่ดีต้องมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาที่มีความสำคัญและรายละเอียดต่างๆ มากซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การประเมินผลก่อนดำเนินแผนงาน ระหว่างดำเนินแผนงานเมื่อเสร็จสิ้นแผนงานและหลังจากที่บุคลากรกลับไปปฏิบัติงานแล้ว

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ได้รับใบรับรองอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และผู้ช่วย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนกรุงเทพมหานครส่วนมาก มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบ 4 ขั้นตอน คือ มีการวางแผน การบริหารแผน การปฏิบัติตามแผน และประเมินผล มีเอกสารแผนงาน / โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีรายละเอียดและสาระสำคัญสมบูรณ์ ถูกต้อง ตามหลักแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มุ่งพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการสอนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตามต้องการ ส่วนปัญหาและอุปสรรคจะพบในขั้นวางแผนและในขั้นปฏิบัติการตามแผน ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ส่วนขั้นบริหารแผนและขั้นประเมินผลมีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย

จตุภูมิ แจ่มหม้อ ( 2536 : บทคัดย่อ ) ได้ทำการวิจัย การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่และค่าร้อยละ ผลวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา และมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดงาน / โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน โดย มุ่งพัฒนาครู อาจารย์ รวมกันทั้งโรงเรียน ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานและการจัดสัปดาห์ทางวิชาการ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีการประเมินผลงาน / โครงการพัฒนาบุคลากรหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนินการพัฒนาและบุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้วไม่นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน จากการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนมีงาน / โครงการพัฒนาบุคลากรและในโครงการกำหนดตรงตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอน คือ

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา การวางแผนการพัฒนาคุคลากร การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุคลากรและการประเมินผลการพัฒนาคุคลากร

กาญจนา ศรีวรวงษ์ ( 2539 : บทคัดย่อ ) ได้ทำการศึกษาสภาพการพัฒนาคุคลากรสาย ข. และ สาย ค.ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า ในการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาคุบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคุบุคลากร พบว่า ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง และขาดบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการวางแผนพบว่า ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนและขาดการประสานแผนพัฒนาคุบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาคุบุคลากร พบว่า ขาดแคลนงบประมาณและขาดบุคลากรดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลการพัฒนาคุบุคลากรพบว่า ขาดบุคลากรและขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

สมพร เสวีวัลลภ ( 2539 : 4 ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาคุบุคลากรโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของ กรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานครมีการพัฒนาตามขั้นตอนการพัฒนาคุบุคลากร ตั้งแต่การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคุบุคลากรมีการกำหนดนโยบายจุดมุ่งหมายและมีการสำรวจความต้องการบุคลากร การวางแผนพัฒนาคุบุคลากรมีการกำหนดแผนงาน / โครงการพัฒนาคุบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปี ของโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุบุคลากรมีการจัดประชุม / อบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึก อบรม การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมนิเทศ การศึกษา เพิ่มเติมและการหมุนเวียนสับเปลี่ยน งาน การประเมินผลการพัฒนาคุบุคลากรมีการประเมินผลตามแผนงาน / โ ครงตามที่กำหนดไว้ ปัญหาในการพัฒนาคุบุคลากร คือ ขาดงบประมาณในการดำเนินการ ขาดผู้ชำนาญการในด้านการ ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็น ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บุคลากร ไม่มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้และ ประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ชาญวิทย์ จันทรสุนทร ( 2540 : บทคัดย่อ ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการ พัฒนาคุบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบ สัมภาษณ์และแบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ผลการวิจัย

พบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ในขั้นหาความจำเป็นเพื่อพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร กำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ในขั้นการวางแผนพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาของแผนงาน กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นให้การเรียนรู้เป็นรายบุคคลและให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้เทคนิควิธีการพัฒนาการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์และการศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง มีการจัดการพัฒนาให้มีการพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่และเลือกใช้กิจกรรมการสอนงาน การศึกษาดูงานและการศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำเป็นกิจกรรมหลักในการพัฒนา นอกนั้นมีการจัดการพัฒนานอกเวลาทำงาน โดยมีกิจกรรมที่จัดเช่นการฝึกอบรม การร่วมสัมมนา สำหรับการทัศนศึกษาและการศึกษาต่อมีการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ในขั้นปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ ในขั้นการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีการประเมินผลโดยเน้นผลสำเร็จของผลการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้เน้นประเมินทั้งกระบวนการ จัดให้มีการติดตามผลและรายงานผลการประเมิน ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ โครงสร้างองค์กระชาดความชัดเจน การขาดงบประมาณ ขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ขาดการประสานแผน ขาดความยืดหยุ่น การติดตามและประเมินผลยังไม่เป็นระบบและยังขาดความต่อเนื่อง การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรหรือใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับยังมีการปฏิบัติน้อย จากการศึกษาค้นคว้าแสดงให้เห็นว่า ในการพัฒนาบุคลากรมีการศึกษาครบเหมือนกัน 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา (วัตถุประสงค์ในการพัฒนา) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ (การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร) และการประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากร ในส่วนของพัฒนาที่พบ คือ ในการวางแผนและปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีสิ่งปด็กย่อยที่พบก็คือ เช่น ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และบุคลากรที่รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้ที่ได้มาพัฒนาตนเอง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

บาลแดนซ่า ( Baldanza , 1994 - 409A ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ศึกษาโดยใช้การเก็บข้อมูลจาก

สัมภาษณ์ ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง ,โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในระดับพื้นที่การศึกษา มีการวาง เป้าหมายระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน ,โปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้องมีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกัน และร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ และการพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัต มีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้าน เนื้อหาและกระบวนการ ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ของการพัฒนาบุคลากรกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนการพัฒนา การนำไปใช้และการประเมินผลรวมทั้งนวัตกรรมของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรด้วย

อกาโด ( Agado , 1998 : 1841A ) ได้ทำการวิจัย เรื่องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณแถบพรมแดน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียนและใช้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพแถบพรมแดนทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบตามลำดับขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยและการนำกลวิธีไปใช้โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและผู้นิเทศ และให้ข้อคิดเห็นว่าการควรมีการศึกษาถึงผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การนำไปใช้ในโรงเรียนรวมทั้งการศึกษารับรู้ของครูในความสามารถของนักเรียนจากผลการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนด้วย

เชส ( Chase , 2000 : Abstract ) ได้ทำการศึกษาบทบาทของฝ่ายพัฒนาบุคลากรในระบบโรงเรียนใน North Carolina โดยเน้นศึกษาว่า ฝ่ายพัฒนาบุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้หลักการของ ABC ซึ่งนำมาใช้ในประเทศนี้ตั้งแต่ปี 1996 ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างไปจากการรับรู้ของครูหรือไม่ กลุ่มที่ต่างที่ศึกษาประกอบด้วยฝ่ายพัฒนาบุคลากรและครูจากโรงเรียน 16 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ฝ่ายพัฒนาบุคลากรและครูมีการรับรู้ถึงความต้องการต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนการใช้ ABC อย่างมีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน แต่ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเหมือนเกี่ยวกับความสำคัญของการปฏิบัติตาม ABC และมีความแตกต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาถึงการรับรู้ดังกล่าวของบุคลากรต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ ระดับชั้นที่สอน ประสบการณ์ในการสอน ระดับการศึกษา และสถานภาพของโรงเรียนตาม ABC

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมจะเป็นไปอย่างมีระบบ และการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบจะทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ผลที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรนำไปใช้ในการเรียนการสอน นักเรียนจะประสบผลในการศึกษาเล่าเรียน

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร  
เขต 3 ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน , รองผู้อำนวยการโรงเรียน  
และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การ  
ศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำนวน 42 โรงเรียน จำนวน 508 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน , รองผู้อำนวยการโรงเรียน  
และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่  
การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำนวน 217 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง  
ขนาดกลุ่มตัวของเคริชซีและมอร์แกน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพ ปัญหา และ  
แนวทางแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดคณะ  
กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 แบ่งออกเป็น 3 ตอน  
คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 มี  
ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้



เกณฑ์การให้คะแนนเกี่ยวกับสภาพ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

คะแนน 5 หมายถึง สภาพ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง สภาพ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง สภาพ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง สภาพ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง สภาพ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3, มี  
ลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

#### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพและปัญหาของกระบวนการ  
พัฒนาบุคลากรที่สำคัญและจำเป็น แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามได้ 4 ด้าน คือ การหาความจำเป็น  
ในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้  
การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

2. คิดเทคนิคการสร้างแบบสอบถาม เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและนิยาม

3. สร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับสภาพและปัญหาของ  
กระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนการ  
พัฒนาบุคลากร ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และขอคำแนะนำ  
เพื่อปรับปรุงแก้ไข

5. ทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ตามคำแนะนำของกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว  
นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ( รายละเอียดในภาคผนวก ) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิง  
เนื้อหาและความเหมาะสมของการใช้ภาษาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับความเห็นชอบ ไปทำการทดลองใช้กับกลุ่มที่ลักษณะคล้ายคลึง  
กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาความเชื่อมั่นได้ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่า  
สัมประสิทธิ์ แอลฟา ( Cronbach 's Alpha Coefficient ) และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบ  
ถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

7. นำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 3 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยตามลำดับดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ และการแปลผลการ  
วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ดังนี้

N แทน จำนวนผู้อำนวยการ โรงเรียน , รองผู้อำนวยการ โรงเรียนและหัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้

$\bar{X}$  แทน คะแนนเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### การเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา

กรุงเทพมหานคร เขต 3 จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

ตอนที่ 3 การศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ สถาน  
ศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา

กรุงเทพมหานคร เขต 3 จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละและนำเสนอข้อมูลในตารางประกอบการบรรยาย ดังนี้

ตาราง 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	106	48.85
1.2 หญิง	111	51.15
<b>รวม</b>	<b>217</b>	<b>100.00</b>
2. อายุ		
2.1 31 – 40 ปี	7	3.22
2.2 41 – 50 ปี	70	32.26
2.3 51 – 60 ปี	140	64.52
<b>รวม</b>	<b>217</b>	<b>100.00</b>
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
3.1 ปริญญาตรี	121	55.76
3.2 ปริญญาโท	94	43.32
3.3 ปริญญาเอก	2	0.92
<b>รวม</b>	<b>217</b>	<b>100.00</b>
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่		
4.1 1 – 5 ปี	16	7.37
4.2 6 – 10 ปี	22	10.14
4.3 11 – 15 ปี	34	15.67
4.4 16 ปีขึ้นไป	145	66.82
<b>รวม</b>	<b>217</b>	<b>100.00</b>
<b>รวม</b>	<b>217</b>	<b>100.00</b>

ตาราง 1 (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน		
5.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	17	7.84
5.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	63	29.03
5.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษา	137	63.13
รวม	217	100.00

จากตาราง 1 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.15 มีอายุระหว่าง 51- 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.52 จบวุฒิ การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.76 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ 16 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 66.82 และมีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 63.13

ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่  
การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

ตาราง 2 ระดับสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โดยรวมทุกด้าน

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนา บุคลากร	3.90	0.87	มาก	2.65	0.96	ปานกลาง
2. ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร	3.81	0.81	มาก	2.49	0.90	น้อย
3. ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้	3.57	0.97	มาก	2.39	0.91	น้อย
4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	3.68	0.83	มาก	2.37	0.87	น้อย
รวม	3.70	0.91	มาก	2.46	0.92	น้อย

จากตาราง 2 พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพของกระบวนการ  
พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสภาพของกระบวนการ  
พัฒนาบุคลากรด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.90$ ) รองลง  
มา คือ ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.81$ ) และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร  
( $\bar{X} = 3.68$ ) ส่วนสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ มีค่า  
เฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.57$ )

ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับน้อย  
( $\bar{X} = 2.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถาน  
ศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ส่วนด้าน  
อื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการหาความจำเป็นในการ

พัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 2.65$ ) รองลงมา คือ ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 2.49$ ) และด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ ( $\bar{X} = 2.39$ )

ตาราง 3 ระดับสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงเรียนสำรวจความจำเป็นและปัญหา ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาดำเนินการพัฒนา บุคลากร	3.72	0.71	มาก	2.78	0.92	ปานกลาง
2. โรงเรียนมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อ รวบรวมปัญหาจากการปฏิบัติงานมาดำเนินการ หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	3.75	0.85	มาก	2.73	0.90	ปานกลาง
3. โรงเรียนใช้แบบสำรวจเพื่อหาความต้องการ พัฒนาของบุคลากร	3.16	0.97	ปานกลาง	2.59	0.88	ปานกลาง
4. โรงเรียนจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเพื่อเก็บ รวบรวมข้อมูลที่ต้องการการพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียน	3.84	0.82	มาก	2.44	0.85	น้อย
5. การพัฒนาบุคลากรเพื่อต้องการสร้างขวัญ และแรงจูงใจในการทำงาน	4.03	0.85	มาก	2.63	1.03	ปานกลาง
6. การพัฒนาบุคลากรเพื่อต้องการเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน	4.16	0.82	มาก	2.60	1.00	ปานกลาง
7. โรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อ เปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมในการ ทำงาน	3.83	0.79	มาก	2.63	0.92	ปานกลาง
8. การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเพราะมีการ เปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย	3.79	0.83	มาก	2.66	0.94	ปานกลาง
9. การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและวิธีการเรียน การสอนมีผลต่อการพัฒนาบุคลากร	4.06	0.80	มาก	2.80	1.04	ปานกลาง

ตาราง 3 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
10. การขยายงานของฝ่ายและหมวดวิชาใน โรงเรียนทำให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร	3.91	0.88	มาก	2.66	0.93	ปานกลาง
11. โรงเรียนต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อต้องการ ปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพและ มาตรฐานสอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่ง ชาติ พ.ศ.2542	4.11	0.80	มาก	2.81	0.97	ปานกลาง
12. การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคำนึงถึงผล ประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน	4.27	0.78	มาก	2.66	1.05	ปานกลาง
13. ในการพัฒนาบุคลากรคำนึงถึงผลประโยชน์ ที่บุคลากรในโรงเรียนได้รับ	4.02	0.81	มาก	2.59	0.98	ปานกลาง
14. โรงเรียนนำข้อมูลความจำเป็นต่างๆ เกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากร มากำหนดเป็นนโยบายใน การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	3.88	0.86	มาก	2.58	0.96	ปานกลาง
รวม	3.90	0.87	มาก	2.65	0.96	ปานกลาง

จากตาราง 3 พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นสภาพเกี่ยวกับโรงเรียนใช้แบบสำรวจเพื่อหาความต้องการพัฒนาของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.27$ ) รองลงมา คือ การพัฒนาบุคลากรเพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.16$ ) และโรงเรียนต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อต้องการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพและมาตรฐานสอดคล้องกับพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ( $\bar{x} = 4.11$ ) ส่วนสภาพของกระบวนการพัฒนา

บุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนใช้แบบสำรวจเพื่อหาความต้องการพัฒนาของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด  
 $(\bar{X} = 3.16)$

ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการหาความ  
 จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
 พบว่า ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง  
 ทุกข้อ ยกเว้นสภาพเกี่ยวกับโรงเรียนจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ  
 การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากร  
 เกี่ยวกับโรงเรียนต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อต้องการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพและ  
 มาตรฐาน สอดคล้องกับ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 2.81$ ) รองลงมา  
 คือ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนมีผลต่อการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{x} = 2.80$ )  
 และโรงเรียนสำรวจความจำเป็นและปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาบุคลากร  
 $(\bar{x} = 2.78)$



ตาราง 4 ระดับสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ใน แผนปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่าง ต่อเนื่อง	3.99	0.73	มาก	2.55	0.90	ปานกลาง
2. โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผน ดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้และกำหนดอำนาจ หน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	4.00	0.70	มาก	2.42	0.85	น้อย
3. บุคลากรแต่ละฝ่าย/หมวดวิชามีส่วนร่วมใน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา บุคลากร	3.67	0.79	มาก	2.51	0.82	ปานกลาง
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสอดคล้องกับ นโยบายหลักของโรงเรียน	3.91	0.74	มาก	2.44	0.88	น้อย
5. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้นสอดคล้องกับ ความจำเป็นที่ค้นพบในการกำหนดความจำเป็น ในการพัฒนา	3.85	0.79	มาก	2.46	0.87	น้อย
6. ระยะเวลาที่กำหนดในโครงการ/แผนพัฒนา บุคลากรเหมาะสมกับงานประจำ	3.76	0.73	มาก	2.52	0.86	ปานกลาง
7. แผนงานและโครงการที่กำหนดขึ้นเป็นที่ยอมรับ และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ในโรงเรียน	3.74	0.79	มาก	2.50	0.90	ปานกลาง
8. การวางแผนพัฒนาบุคลากร โรงเรียนมุ่ง พัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล	3.35	0.95	ปานกลาง	2.59	0.92	ปานกลาง
9. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมุ่งพัฒนาครู- อาจารย์ เป็นกลุ่ม	3.83	0.86	มาก	2.43	0.93	น้อย
10. แผนการพัฒนาบุคลากรมุ่งพัฒนาครูอาจารย์ โดยจัดร่วมกันทั้ง โรงเรียน	4.12	0.74	มาก	2.43	0.94	น้อย

ตาราง 4 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
11. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการ และแผนงานเป็นไปอย่างเหมาะสม	3.83	0.81	มาก	2.59	0.95	ปานกลาง
12. ในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนจัดโดย คำนึงถึงความพร้อมของ ผู้เข้ารับการพัฒนา	3.72	0.83	มาก	2.52	0.94	ปานกลาง
13. สถานที่และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ในการ ดำเนินการเป็นไปอย่างเหมาะสม	3.79	0.78	มาก	2.43	0.91	น้อย
รวม	3.81	0.81	มาก	2.49	0.90	น้อย

จากตาราง 4 พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.81$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นสภาพเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร โรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับแผนการพัฒนาบุคลากรมุ่งพัฒนาครูอาจารย์ โดยจัดร่วมกันทั้งโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.12$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.00$ ) และโรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.99$ ) ส่วนสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร โรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.35$ )

ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร โรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการและแผนงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 2.59$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้

ในแผน ปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 2.55$ ) และระยะเวลาที่กำหนดในโครงการ/แผนพัฒนาบุคลากรเหมาะสมกับงานประจำ และในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนจัดโดยคำนึงถึงความพร้อมของผู้เข้ารับการพัฒนา ( $\bar{x} = 2.52$ )

ตาราง 5 ระดับสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประชุมชี้แจงนโยบายและเหตุผลของการดำเนินการให้เข้าใจอย่างชัดเจน	3.81	0.76	มาก	2.46	0.88	น้อย
2. มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงานและประชาสัมพันธ์ในให้ทราบล่วงหน้าโดยทั่วถึงกัน	3.88	0.81	มาก	2.37	0.91	น้อย
3. วิทยากรที่ให้ความรู้มีคุณภาพและมีความรู้ตรงกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	3.86	0.74	มาก	2.37	0.85	น้อย
4. โรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรดังนี้						
4.1 การพัฒนาเป็นรายบุคคล	3.31	1.05	ปานกลาง	2.43	0.94	น้อย
4.1.1 การฝึกงาน	2.88	0.96	ปานกลาง	2.48	0.92	น้อย
4.1.2 การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือ ผู้อาวุโส	3.27	0.89	ปานกลาง	2.42	0.91	น้อย
4.1.3 ส่งเข้ารับการอบรมประชุมสัมมนา ทางวิชาการ ร่วมกับสถาบันต่าง ๆ	4.00	0.84	มาก	2.29	0.89	น้อย
4.1.4 การให้ลาศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่ม เดิม	3.14	1.03	ปานกลาง	2.32	0.93	น้อย
4.1.5 การไปศึกษาดูงาน	3.65	0.92	มาก	2.38	0.94	น้อย
4.1.6 การให้บุคลากรไปเป็นวิทยากรใน หน่วยงานต่าง ๆ	3.30	0.90	ปานกลาง	2.36	0.91	น้อย
4.1.7 การสังเกตการปฏิบัติงานของผู้อื่น	3.21	0.96	ปานกลาง	2.43	0.87	น้อย

ตาราง 5 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
4.1.8 การให้เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาชีพ	3.24	0.99	ปานกลาง	2.31	0.89	น้อย
4.1.9 การสนับสนุนให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียน	4.04	0.87	มาก	2.53	1.06	ปานกลาง
4.1.10 การเขียนบทความหรือตำราทางวิชาการ	3.07	0.94	ปานกลาง	2.60	0.94	ปานกลาง
4.1.11 การให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ	2.58	1.24	ปานกลาง	2.65	1.04	ปานกลาง
<b>4.2 การพัฒนาเป็นกลุ่ม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.99</b>	<b>มาก</b>	<b>2.34</b>	<b>0.90</b>	<b>น้อย</b>
4.2.1 การจัดปฐมนิเทศครู-อาจารย์ใหม่	3.30	1.09	ปานกลาง	2.26	0.91	น้อย
4.2.2 การจัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ	4.01	0.89	มาก	2.24	0.91	น้อย
4.2.3 การสัมมนาทางวิชาการ	3.87	0.88	มาก	2.32	0.91	น้อย
4.2.4 การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยาย	3.79	0.88	มาก	2.31	0.91	น้อย
4.2.5 การให้ทัศนศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่าง ๆ	3.62	0.87	มาก	2.39	0.84	น้อย
4.2.6 การให้มีส่วนร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการต่าง ๆ	3.82	0.86	มาก	2.36	0.86	น้อย
4.2.7 การให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน	2.92	0.97	ปานกลาง	2.54	0.95	ปานกลาง
5. เนื้อหาสาระหรือหัวข้อกิจกรรมเป็นการสนองตอบนโยบายหน่วยเหนือ	3.62	0.81	มาก	2.39	0.88	น้อย
6. เป็นการจัดการพัฒนาด้านสื่อการเรียนการสอน	3.72	0.79	มาก	2.41	0.82	น้อย
7. เนื้อหาหรือกิจกรรมเป็นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร	3.91	0.76	มาก	2.36	0.92	น้อย
8. กิจกรรมที่จัดเป็นการพัฒนาทีมงาน	3.67	0.84	มาก	2.41	0.85	น้อย

ตาราง 5 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
9. กิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นการพัฒนาในระดับ หมวดวิชา หรือ งานใน โรงเรียน	3.78	0.77	มาก	2.37	0.85	น้อย
10. ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายที่ รับผิดชอบประสานงานการดำเนินการอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.85	0.69	มาก	2.40	0.91	น้อย
11. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนอย่างจริงจัง และให้สิ่งตอบแทนอย่างเหมาะสม	3.83	0.86	มาก	2.34	0.87	น้อย
12. ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ตามโอกาสอันสมควร	3.82	0.87	มาก	2.32	0.87	น้อย
13. โรงเรียนแสวงหาทุนในการดำเนินการพัฒนา จากแหล่ง/องค์กรต่างๆนอกเหนือ การใช้เงินงบประมาณ	3.68	0.88	มาก	2.44	0.97	น้อย
<b>รวม</b>	<b>3.57</b>	<b>0.97</b>	<b>มาก</b>	<b>2.39</b>	<b>0.91</b>	<b>น้อย</b>

จากตาราง 5 พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง ถึงมาก โดยสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับ โรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการสนับสนุนให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.04$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาเป็นกลุ่มเกี่ยวกับการจัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.01$ ) และโรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับส่งเข้ารับการอบรมประชุมสัมมนาทางวิชาการร่วมกับสถาบันต่างๆ ( $\bar{X} = 4.00$ ) ส่วนสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดกิจกรรมการ

พัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.58$ )

ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 2.65$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการเขียนบทความหรือตำราทางวิชาการ ( $\bar{X} = 2.60$ ) และโรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาเป็นกลุ่ม เกี่ยวกับการให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน ( $\bar{X} = 2.54$ )

ตาราง 6 ระดับสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลและติดตาม ผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้	3.77	0.74	มาก	2.43	0.85	น้อย
2. มีการจัดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมิน ผลไว้ถูกต้องเหมาะสม	3.71	0.72	มาก	2.36	0.87	น้อย
3. มีการประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะๆ อย่าง ต่อเนื่อง	3.62	0.84	มาก	2.42	0.90	น้อย
4. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการ พัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	3.77	0.81	มาก	2.33	0.88	น้อย
5. โรงเรียนนำสรุปผลการดำเนินการพัฒนา บุคลากร แจ้งให้ที่ประชุมครู-อาจารย์ทราบ	3.74	0.84	มาก	2.32	0.81	น้อย
6. โรงเรียนนำผลการประเมินไปจัดพิมพ์สรุป เป็นรายงานประจำปี	3.78	0.94	มาก	2.35	0.86	น้อย
7. โรงเรียนนำผลการประเมินการพัฒนา บุคลากรไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน	3.75	0.81	มาก	2.35	0.87	น้อย
8. โรงเรียนนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ	3.32	0.94	ปานกลาง	2.44	0.94	น้อย
9. ผลที่ประเมินได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ในแผนงาน / โครงการ	3.69	0.74	มาก	2.36	0.88	น้อย
10. ผลที่ประเมินได้เป็นที่พึงพอใจของผู้เข้า ร่วมการพัฒนาและผู้บริหาร	3.62	0.80	มาก	2.35	0.82	น้อย
รวม	3.68	0.83	มาก	2.37	0.87	น้อย

24  
654.3  
พ 6317  
2549

จากตาราง 6 พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นสภาพเกี่ยวกับโรงเรียนนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนนำผลการประเมินไปจัดพิมพ์สรุปเป็นรายงานประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.78$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.77$ ) และโรงเรียนนำผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.75$ ) ส่วนสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.32$ )

ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.37$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 2.44$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ ( $\bar{X} = 2.43$ ) และมีการประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 2.42$ )



ตอนที่ 3 การศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 จำแนกเป็นรายด้าน

ตาราง 7 แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
1. โรงเรียนมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมปัญหาจากการปฏิบัติงานมาดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	159	73.27
2. โรงเรียนสำรวจความจำเป็นและปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาบุคลากร	147	67.74
3. โรงเรียนจัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน	141	64.98
4. โรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมในการทำงาน	135	62.21
5. โรงเรียนใช้แบบสำรวจเพื่อหาความต้องการพัฒนาของบุคลากร	113	52.07

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 7 พบว่า แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มากที่สุด คือ โรงเรียนมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมปัญหาจากการปฏิบัติงานมาดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 73.27 รองลงมา คือ โรงเรียนสำรวจความจำเป็นและปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 67.74 และโรงเรียนจัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 64.98

ตาราง 8 แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
1. โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง	156	71.89
2. โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	144	66.36
3. โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน	134	61.75
4. ในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนจัดโดยคำนึงถึงความพร้อมของผู้เข้ารับการพัฒนา	115	53.00
5. โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน	90	41.47

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 8 พบว่า แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร มากที่สุด คือ โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 71.89 รองลงมา คือ โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 66.36 และโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 61.75

ตาราง 9 แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้	จำนวน	ร้อยละ
1. ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประชุมชี้แจงนโยบายและเหตุผลของการดำเนินการให้เข้าใจอย่างชัดเจน	150	69.12
2. มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงานและประชาสัมพันธ์ในให้ทราบล่วงหน้าโดยทั่วถึงกัน	146	67.28
3. จัดวิทยากรที่ให้ความรู้มีคุณภาพและมีความรู้ตรงกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	144	66.36
4. ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายที่รับผิดชอบประสานงานการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ	125	57.60
5. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนอย่างจริงจังและให้สิ่งตอบแทนอย่างเหมาะสม	113	52.07

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 9 พบว่า แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ มากที่สุด คือ ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประชุมชี้แจงนโยบายและเหตุผลของการดำเนินการให้เข้าใจอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 69.12 รองลงมา คือ มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงานและประชาสัมพันธ์ในให้ทราบล่วงหน้าโดยทั่วถึงกัน คิดเป็นร้อยละ 67.28 และจัดวิทยากรที่ให้ความรู้มีคุณภาพและมีความรู้ตรงกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 66.36

ตาราง 10 แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
1. โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้	152	70.05
2. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	146	67.28
3. มีการจัดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลไว้ถูกต้องเหมาะสม	141	64.98
4. มีการประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง	138	63.59
5. โรงเรียนนำสรุปผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร แจ้งให้ที่ประชุมครู-อาจารย์ทราบ	123	56.68

หมายเหตุ เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตาราง 10 พบว่า แนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มากที่สุด คือ โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ คิดเป็นร้อยละ 70.05 รองลงมา คือ กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 67.28 และมีการจัดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลไว้ถูกต้องเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 64.98

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

#### ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำนวน 508 คน
3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำนวน 217 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของเคริชี่และมอร์แกน จากโรงเรียนจำนวน 42 โรงเรียน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพ ปัญหา และ แนวทางแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดคณะ

กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า รวม 50 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ซึ่งเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา แจกให้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยได้ไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง แบบสอบถามส่งไปจำนวนทั้งสิ้น 217 ชุด และได้รับกลับคืนมา 217 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลปรากฏ ดังนี้

1. ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

1.1 สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง คือ โรงเรียน ใช้

แบบสำรวจเพื่อหาความต้องการการพัฒนาของบุคลากร ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับมาก โดยสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนใช้แบบสำรวจเพื่อหาความต้องการการพัฒนาของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย คือ โรงเรียนจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อต้องการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพและมาตรฐานสอดคล้องกับพ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ ให้โรงเรียนมีจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมปัญหาจากการปฏิบัติงานมาดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สัมภาษณ์ความจำเป็นและปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและวิธีการสอน ตามลำดับ

## 2. ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

2.1 สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง คือ การวางแผนพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับมาก โดยสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับแผนการพัฒนาบุคลากรมุ่งพัฒนาครูอาจารย์โดยจัดร่วมกันทั้งโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับวางแผนพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.2 ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย คือ โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสอดคล้อง

คล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน แผนพัฒนาบุคลากรที่จัดทำขึ้นสอดคล้องกับความจำเป็นที่ค้นพบในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการและแผนงานเป็นไปอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร เรียงตามลำดับได้ดังนี้ โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน และโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน

### 3. ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

3.1 สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง คือ โรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการฝึกงาน การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้อาวุโส การให้ลาศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่มเติม การให้บุคลากรไปเป็นวิทยากรในหน่วยงานต่าง ๆ การสังเกตการปฏิบัติงานของผู้อื่น การให้เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาชีพ การเขียนบทความหรือตำราทางวิชาการ และการให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ด้านการพัฒนาเป็นกลุ่ม เกี่ยวกับการจัดปฐมนิเทศครู-อาจารย์ใหม่ และการให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการสนับสนุนให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.2 ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง คือ โรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการสนับสนุนให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียน การเขียนบทความหรือตำราทางวิชาการ และการให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ด้านการพัฒนาเป็นกลุ่ม เกี่ยวกับการให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนา



บุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาเป็นกลุ่ม เกี่ยวกับการจัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.3 แนวทางการแก้ไขปัญหของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประชุมชี้แจงนโยบายและเหตุผลของการดำเนินการให้เข้าใจอย่างชัดเจน มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงานและประชาสัมพันธ์ให้ทราบล่วงหน้าโดยทั่วถึงกัน และจัดวิทยากรที่ให้ความรู้มีคุณภาพและมีความรู้ตรงกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ

#### 4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

4.1 สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง คือ โรงเรียนนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนนำผลการประเมินไปจัดพิมพ์สรุปเป็นรายงานประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

4.2 ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนนำสรุปผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร แจ้งให้ที่ประชุมครู - อาจารย์ทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

4.3 แนวทางการแก้ไขปัญหของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน . ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ เรียงตามลำดับได้ดังนี้ โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และมีการจัดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผล ได้ถูกต้องเหมาะสม ตามลำดับ

## อภิปรายผล

การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางในการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 มีผลการวิจัยที่สามารถอภิปรายสภาพกระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยรวมได้ดังนี้

1. สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบทุกขั้นตอน ที่ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตามความต้องการ สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของสุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ ( 2532 : บทคัดย่อ )

2. ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน มีปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของจตุภูมิ แจ่มหม้อ ( 2536 : บทคัดย่อ ) และสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ( 2542 : 2 )

การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้งภาพรวมและรายด้านส่วนใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยเป็นเพราะว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเห็นว่าการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความเห็นว่าปัญหาด้านต่างๆอยู่ในระดับน้อย จากปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากร พบว่า ปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาอันดับหนึ่ง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าไม่มีการกำหนด เป้าหมาย ความต้องการ วัตถุประสงค์และหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากร ปัญหารองลงมา คือ ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร และด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ เนื่องจากโรงเรียนไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน อีกทั้งการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ไม่เป็นอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดระยะเวลาที่นำไปปฏิบัติ ดังนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์มาอภิปรายเป็นรายด้าน ดังนี้

### ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

1. สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พบว่ามีสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียน ให้แบบสำรวจเพื่อหาความต้องการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ได้ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน การเห็นชอบ และร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องมีการสำรวจหาความต้องการพัฒนาของบุคลากรเป็นรายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของบาลแดนซ่า (Badanza, 1994-409A)

2. ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดประชุมบุคลากรเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้นควรให้บุคลากรได้รับรู้ มีส่วนร่วมในการนำผลการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของกาโด (Agado, 1998 : 1841A) และแนวคิดของสนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 63)

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ โรงเรียนควรมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมปัญหาจากการปฏิบัติงานมาดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สสำรวจความจำเป็นและปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและวิธีการสอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง พูลสวัสดิ์ (ม.ป.ป. : 26) และदनัย เทียนพุด (2537 : 39-40)

### ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร

1. สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

เป็นรายชื่อ พบว่า มีสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร โรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายที่แน่ชัดว่าจะใช้วิธีการเช่นไรที่จะส่งเสริมการพัฒนาตัวบุคคลและความก้าวหน้าที่จะตามมาจากการได้รับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ (2529 :133)

2. ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย คือ โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน แผนพัฒนาบุคลากรที่จัดทำขึ้นสอดคล้องกับความจำเป็นที่ค้นพบในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมุ่งพัฒนาครูอาจารย์เป็นกลุ่ม แผนการพัฒนาบุคลากรมุ่งพัฒนาครูอาจารย์โดยจัดรวมทั้งโรงเรียน สถานที่และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการดำเนินการเป็นไปอย่างเหมาะสม ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการและแผนงานเป็นไปอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนและขาดการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการปฏิบัติตามแผน ขาดงบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของกาญจนา ศรีวรพงษ์ ( 2539 : บทคัดย่อ ) และสมพร เสวีวัลลภ ( 2539 : 4)

3. แนวทางการแก้ไขปัญหของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 เสนอแนวทางแก้ไขปัญหของกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน และโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ ( 2534 :140 ) และเอกชัย กี่สุขพันธ์ ( 2538 : 37 39)

### ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

1. สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง คือ โรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการฝึกงาน การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้อาวุโส การให้ลาศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่มเติม การให้บุคลากรไปเป็นวิทยากรในหน่วยงานต่าง ๆ การสังเกตการปฏิบัติงานของผู้อื่น การให้เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาชีพ การเขียน บทความหรือตำราทางวิชาการ และการให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ด้านการพัฒนาเป็นกลุ่มเกี่ยวกับ การจัดปฐมนิเทศครู-อาจารย์ใหม่ และการให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับมาก โดยสภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการสนับสนุนให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญของกระบวนการวิจัยซึ่งหากบุคลากรมีความสามารถในการทำวิจัยได้เป็นอย่างดีแล้ว บุคลากรก็จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่างๆ ด้านอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ ( 2529 : 139 – 150 ) และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 202 - 205 )

2. ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง คือ โรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับการสนับสนุนให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียน การเขียนบทความหรือตำราทางวิชาการ และการให้ไปศึกษาดูงานต่าง ประเทศ ด้านการพัฒนาเป็นกลุ่ม เกี่ยวกับการให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาเป็นกลุ่ม เกี่ยวกับการจัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แคตเตเตอร์ ( Castetter , 1996: 253 – 254 )

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ด้านนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ชั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประชุมชี้แจง

นโยบายและ เหตุผลของการดำเนินการให้เข้าใจอย่างชัดเจน มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงาน และประชาสัมพันธ์ให้ทราบล่วงหน้าโดยทั่วถึงกัน และจัดวิทยากรที่ให้ความรู้มีคุณภาพและมีความรู้ตรงกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องผลงานการวิจัยของ กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539 : บทคัดย่อ ) และสมพร เสวีวัลลภ ( 2539 : 4 )

#### ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

1. สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น โรงเรียนนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินและมีขั้นตอนการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ ( 2526 : 151 – 152 ) และอุทัย หิรัญโต ( 2531 : 165 – 166 )

2. ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ โดยปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขาดงบประมาณในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ อีกทั้งขาดข้อมูลที่จะนำไปสู่การเผยแพร่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536: บทคัดย่อ )

3. . แนวทางการแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ โรงเรียนจัดให้ มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้ กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และมีการจัดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลไว้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเมธี ปิรันธนานนท์ ( 2529 : 19 ) และชาญ สวัสดิ์สาส์ ( 2539 : 72 – 77 )

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา

1. ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
  - 1.1 สถานศึกษาควรมีแบบสำรวจเพื่อหาความต้องการพัฒนาของบุคลากรและสำรวจ  
ปัญหาที่มีอยู่ เพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาบุคลากร
  - 1.2 สถานศึกษาควรมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมปัญหาจากการปฏิบัติงาน  
มาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยน  
แปลงและปัญหา
  - 1.3 สถานศึกษาควรมีการจัดให้มีการพัฒนาพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการ  
เปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
  - 1.4 สถานศึกษาควรมีการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมในการทำงาน
2. ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร
  - 2.1 สถานศึกษาควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยสถานศึกษาควรมุ่งพัฒนาเป็น  
รายบุคคล
  - 2.2 สถานศึกษาควรมีกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับ  
นโยบายหลักของสถานศึกษา และจัดโดยคำนึงถึงความพร้อมของผู้เข้ารับการพัฒนา
  - 2.3 ระยะเวลาที่กำหนดในโครงการและแผนพัฒนาบุคลากรควรเหมาะสมกับงาน  
ประจำ
  - 2.4 สถานศึกษาควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและ  
ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง
3. ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้
  - 3.1 สถานศึกษาควรจัดเนื้อหาหรือหัวข้อกิจกรรมให้สอดคล้องกับการตอบสนองตอบ  
นโยบายหน่วยเหนือหรือต้นสังกัด
  - 3.2 สถานศึกษาควรมีการประชุมชี้แจงนโยบายและเหตุผลของการดำเนินการในการ  
นำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ และมีการประชาสัมพันธ์ให้รับทราบอย่างทั่วถึง

3.3 วิทยาการที่ให้ความรู้ควรมีคุณภาพและมีความรู้ตรงกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

3.4 สถานศึกษาควรมีการจัดทำตารางการปฏิบัติงานและจัดบุคลากรทุกฝ่ายที่รับผิดชอบประสานการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

4.1 สถานศึกษาควรนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ

4.2 สถานศึกษาควรมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง และมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งนำผลสรุปของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรแจ้งที่ประชุมให้ทุกคนทราบ

4.3 สถานศึกษาควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน และกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม

4.4 สถานศึกษาควรมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ควรทำการศึกษาปัญหาการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3

4. ควรทำการศึกษาความต้องการการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร



## บรรณานุกรม

- กาญจนา ศรีวรรณ. การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- กิติมา ประทีดิติก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรบัณฑิต, 2532.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535. กรุงเทพมหานคร: อรรถผลการพิมพ์,2535.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค,2542.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. คู่มือฝึกอบรมมืออาชีพ:การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร:สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.,2539,
- ดนัย เทียนพุด. กลยุทธ์การพัฒนาคณะ: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2537.
- ดิติก บุญเรืองรอด.การวางแผนการศึกษาระดับสถาบันการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: แสงสุทธิการพิมพ์,2535.
- ธงชัย สันติวงษ์.การบริหารงานบุคคล.พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,2535.
- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผน. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,2534.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา . กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์,2534.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา . กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์,2534.
- พนัส หันนาคินทร์.การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์พิชเนศ,2526.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล . (ม.ป.ท., ม.ป.ป.)
- ไพบุลย์ แจ่มพงษ์. "การพัฒนาครูเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา" วารสารวิชาการปีที่ 3 ฉบับที่ 3 (2543 : 27 – 32)
- เมธี ปิลันธนานนท์.การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์,2526.
- รุ่ง พูลสวัสดิ์. การบริหารงานบุคคล. (ม.ป.ท.,ม.ป.ป.)
- วิจิตร อาวะกุล.การฝึกอบรม : คู่มือฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล.พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2533 .

- ศึกษานิเทศน์ ,สำนักงาน. การพัฒนาการบริการโรงเรียนโดยใช้รูปแบบการบริหารที่ประสบ  
ผลสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญ. ม.ป.ป.( เอกสารอัดสำเนา )
- ศึกษานิเทศน์ ,สำนักงาน. กรมสามัญศึกษายุคปฏิรูป . กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ม.ป.ป.(  
เอกสารอัดสำเนา )
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์.เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาการเรียน หน่วยการเรียนรู้  
ที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารการศึกษา . นนทบุรี : มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช ,2539.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, 2538.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5.กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
ไทยวัฒนาพานิช,2526
- สมพร เสวีวัลลภ. การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2539.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล . พิมพ์ครั้งที่ 19 .  
กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. , 2541.
- สามัญศึกษา , กรม . การปฏิรูปการศึกษาของกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : ฝ่ายออกแบบและ  
ผลิตสื่อการศึกษา กองพัสดุ และอุปกรณ์การศึกษา , 2540.
- สามัญศึกษา,กรม. แผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540–2544).  
ม.ป.ท.,ม.ป.ป. .
- สามัญศึกษา , กรม. เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษากรมสามัญศึกษา เล่ม 1 .  
กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542.
- สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ . การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน  
ในกรุงเทพมหานคร . วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2533.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. "ผู้บริหารกับการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ" วารสารวิชาการ ปีที่ 3  
ฉบับที่ 10 (2543 : 6 – 12).
- เสถียร เหลืองอร่าม .การบริหารงานบุคคล. ม.ป.ท.,2533.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ . ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยบริหารการศึกษา . นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา .กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย , 2532.

- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์ , 2531.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2538.
- Agado , Gloris Ale. Staff Development in Effective Boarder Schools. Doctoral dissertation , The University of Texas at Austin , 1998. Dissertation Abstracts Intemational 59 (1998) : 1841 A.
- Baldanza , Macia Anne. The Relationship between Staff Development practices and Schools of Excellence Minnesota . Doctoral dissertion , University of Minnesota, 1994 . Dissertation Abstracts Intemational 56 (1995) : 409 A.
- Bishop , Lesis J. Staff Development and Instructional Improvement Plan and Procedures. Boston : Allyn and Bacon , 1979.
- Castetter , William B. The Human Resource Function in Educational Administration sixth edition . New Jersey : Prentice Hall , nc., 1996.
- Chase,Susan Marie. Perceptions of Teacher and Staff Development Is Needed Support Changes Mandated by the ABCs of Accountability in North Carolina : Implication for the Staff Developer . Dissertation Abstracts International. Indiana University of Pennsylvania  
<[www.http//thaiis.uni.net.th/dao/Printarticles.nsp](http://thaiis.uni.net.th/dao/Printarticles.nsp)>2000.
- Fremont , Kast E. and James , Rosenzweig E. Organization and Management. Fourth Edition. Mc.Graw Hill International Editions , 1988.
- Megginson , Leon C. Human Resources : Cases and Concepts. New York : Hercourt. Brace B World .1978.

ภาคผนวก

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. นายสายัณห์ รุ่งป่าสัก  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 3
2. นายสุนทร วิไลลักษณ์  
ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดรางบัว
3. นางสาวสุปราณี ไกรวิตนุสรณ์  
ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมหารณพาราม
4. นายธนวิรัฐ นาคนคร  
ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม
5. นางยุวดี กังสดาร  
นักวิชาการศึกษา 7 ว.  
สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สพฐ.



ที่ ศธ 0564.11.1/378

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

15 กันยายน 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสายัณห์ รุ่งป่าสัก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวพิกุล วิไลลักษณ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ปัจจุบันกำลัง  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาระบบการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3" ตามหลักสูตรครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการ  
ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                     |                 |                     |
|---------------------|-----------------|---------------------|
| 1. ดร.สรายุทธ์      | เศรษฐุขจร       | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. อาจารย์ทวีศักดิ์ | จงประดับเกียรติ | กรรมการควบคุม       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ  
ที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณ  
อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สรายุทธ์ เศรษฐุขจร)

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตครุศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2890-2000 ต่อ 521

โทรสาร 0-2890-2000 ต่อ 521



ที่ ศธ 0564.11.1/379

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงนริศรุจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

15 กันยายน 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุนทร วิไลลักษณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดรางบัว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวพิกุล วิไลลักษณ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                     |                 |                     |
|---------------------|-----------------|---------------------|
| 1. ดร.สรายุทธ์      | เศรษฐขจร        | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. อาจารย์ทวีศักดิ์ | จงประดับเกียรติ | กรรมการควบคุม       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตครุศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2890-2000 ต่อ 521

โทรสาร 0-2890-2000 ต่อ 521



ที่ ศธ 0564.11.1/380

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

15 กันยายน 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสุปราณี ไกรวัฒน์สุสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมรรณพาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวพิกุล วิไลลักษณ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                     |                 |                     |
|---------------------|-----------------|---------------------|
| 1. ดร.สรายุทธ์      | เศรษฐขจร        | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. อาจารย์ทวีศักดิ์ | จงประดับเกียรติ | กรรมการควบคุม       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตครุศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2890-2000 ต่อ 521

โทรสาร 0-2890-2000 ต่อ 521





ที่ ศธ 0564.11.1/381

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

15 กันยายน 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายธนวิรัฐ นาคนคร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดอินทาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวพิกุล วิไลลักษณ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                     |                 |                     |
|---------------------|-----------------|---------------------|
| 1. ดร.สรายุทธ์      | เศรษฐขจร        | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. อาจารย์ทวีศักดิ์ | จงประดับเกียรติ | กรรมการควบคุม       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตครุศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2890-2000 ต่อ 521

โทรสาร 0-2890-2000 ต่อ 521



ที่ ศธ 0564.11.1/382

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

15 กันยายน 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางยุวดี กังสดาร นักวิชาการศึกษา 7 ว. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวพิกุล วิไลลักษณ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาระบบการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                     |                 |                     |
|---------------------|-----------------|---------------------|
| 1. ดร.สรายุทธ์      | เศรษฐูขจร       | ประธานกรรมการควบคุม |
| 2. อาจารย์ทวีศักดิ์ | จงประดับเกียรติ | กรรมการควบคุม       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สรายุทธ์ เศรษฐูขจร)

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตครุศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2890-2000 ต่อ 521

โทรสาร 0-2890-2000 ต่อ 521

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่  
การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

---

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 3 ตอน  
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ และ ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3  
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหของกระบวนการพัฒนาบุคลากร  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3
  2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ
  3. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีผลเสียใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน
  4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะเก็บรักษาไว้เป็นความลับและใช้สำหรับการวิจัยครั้ง  
นี้เท่านั้น
- ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางสาวพิกุล วิไลลักษณ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

เลขที่แบบสอบถาม

--	--	--

## ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน  ที่ตรงกับสถานภาพของท่านตามความเป็นจริง

## 1. เพศ

 ชาย หญิง

## 2. อายุ

 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี

## 3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

## 4. ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง

 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี มากกว่า 15 ปี

## 5. ปัจจุบันท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง

 ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถาน -  
ศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ -  
การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

คำชี้แจง

พิจารณาสภาพและปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาของท่านทางซ้ายมือและโปรดทำ  
เครื่องหมาย  ลงใน  ทางขวามือตามระดับที่ตรงกับสภาพและปัญหากระบวนการพัฒนาบุคลากรใน  
สถานศึกษาของท่าน โดยกำหนดไว้ 5 ระดับดังนี้

- ระดับการปฏิบัติ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับการปฏิบัติ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก
- ระดับการปฏิบัติ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับการปฏิบัติ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย
- ระดับการปฏิบัติ / ปัญหาของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงตามแนวคิดของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)



ลำดับ ที่	กระบวนการพัฒนาบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ					ระดับปัญหา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
9.	การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและวิธีการ เรียนการสอนมีผลต่อการพัฒนา บุคลากร										
10.	การขยายงานของฝ่ายและหมวดวิชา ในโรงเรียนทำให้จำเป็นต้องมีการ พัฒนาบุคลากร										
11.	โรงเรียนต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อ ต้องการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ มีคุณภาพและมาตรฐานสอดคล้อง กับ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542										
12.	การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคำนึง ถึงผลประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน										
13.	ในการพัฒนาบุคลากรคำนึงถึงผล ประโยชน์ที่บุคลากรในโรงเรียนได้รับ										
14.	โรงเรียนของท่านนำข้อมูลความจำ เป็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากร มากำหนดเป็นนโยบายใน การดำเนินการพัฒนาบุคลากร										

**แนวทางการแก้ไข (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)**

- โรงเรียนสำรวจความจำเป็นและปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- โรงเรียนมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมปัญหาจากการปฏิบัติงานมาดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- โรงเรียนใช้แบบสำรวจเพื่อหาความต้องการพัฒนาของบุคลากร
- โรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมในการทำงาน
- โรงเรียนจัดการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....











ลำดับ ที่	กระบวนการพัฒนาบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ					ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
45.	โรงเรียนของท่านนำสรุปผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร แจ้งให้ที่ประชุมครู-อาจารย์ทราบ										
46.	โรงเรียนนำผลการประเมินไปจัดพิมพ์สรุปเป็นรายงานประจำปี										
47.	โรงเรียนของท่านนำผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน										
48.	โรงเรียนของท่านนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ										
49.	ผลที่ประเมินได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน / โครงการ										
50.	ผลที่ประเมินได้เป็นที่พึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนาและผู้บริหาร										

**แนวทางการแก้ไข (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)**

- โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่วางไว้
- มีการจัดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลไว้ถูกต้องเหมาะสม
- มีการประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง
- กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน
- โรงเรียนนำสรุปผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร แจ้งให้ที่ประชุมครู-อาจารย์ทราบ
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ขอขอบคุณค่ะที่กรุณาตอบทุกข้อ

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวพิกุล วิไลลักษณ์
วัน เดือน ปีเกิด	30 มีนาคม 2518
สถานที่อยู่ในปัจจุบัน	63/33 หมู่ 7 หมู่บ้านทิพย์มณฑล แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานในปัจจุบัน	โรงเรียนชินอรสวิทยาลัย 45 ถนนอิสรภาพ แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2531	ป.6 โรงเรียนวัดท่าไชยศิริฯ จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2536	ม.6 โรงเรียนบ้านลาดวิทยา จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2541	ค.บ. เอกเคมีศึกษา สถาบันราชภัฏเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2541 - 2542	โรงเรียนเขาย้อยวิทยา
พ.ศ. 2542 - 2546	โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม
พ.ศ. 2546 - ปัจจุบัน	โรงเรียนชินอรสวิทยาลัย