

บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่  
เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์



นายจักรพงษ์ ทัพทวา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2531

ISBN 974 - 569 - 030 - 9

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

014363

ROLES ON PERSONNEL DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL  
ADMINISTRATORS IN LARGE SECONDARY SCHOOLS, EDUCATIONAL REGION NINE,  
AS PERCEIVED BY ADMINISTRATORS AND TEACHERS

Mr. Chakrapong Tapkwua

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of Master of Education

Department of Educational Administration

Graduate School

Chulalongkorn University

1988

ISBN 974 - 569 - 030 - 9



หัวข้อวิทยานิพนธ์    บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหาร  
และครูอาจารย์

โดย                            นายจักรพงษ์    ทัทชวา

ภาควิชา                    บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา        ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา    กุปรักษ์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... *[Signature]* .....    คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร.ถาวร    วัชรภักย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... *[Signature]* .....    ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย    ศันติเมฆ)

..... *[Signature]* .....    กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา    กุปรักษ์)

..... *[Signature]* .....    กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย    บุญประเสริฐ)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จักรพงษ์ ทัททวา : บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่  
เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ (ROLES ON PERSONNEL  
DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN LARGE SECONDARY  
SCHOOLS, EDUCATIONAL REGION NINE, AS PERCEIVED BY ADMINISTRATORS AND  
TEACHERS) อ. ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์. 157 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการพัฒนา  
บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับบทบาทในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา  
บุคลากร ตัวอย่างประชากรได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 125 คน ครูอาจารย์ 345 คน รวม  
470 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ และแบบประเมินค่าครอบคลุมบทบาท  
ที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง 10 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือโครสคอตทอโรโปรแกรมไลต์ส  
(1-2-3) สถิติที่ใช้หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร 10 ด้าน  
บทบาทสำคัญที่ปฏิบัติจริงในระดับมากได้แก่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การประชุม และการมอบหมายงาน  
พิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน  
การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษาและดูงาน การประชุมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่ง  
ปฏิบัติจริงในระดับน้อย สำหรับในด้านควรปฏิบัติทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรปฏิบัติในระดับ  
มากทั้ง 10 ด้าน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่ม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับความมีนัยสำคัญที่ 0.01

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร พบว่า การขาดงบประมาณมีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด  
ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้ไม่ทั่วถึงและครูอาจารย์ปฏิบัติงาน  
ประจำมากไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

ภาควิชา ..... บริหารการศึกษา .....  
สาขาวิชา ..... บริหารการศึกษา .....  
ปีการศึกษา ..... 253๑ .....

ลายมือชื่อนิติ .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....



CHAKRAPONG TAPKWUA : ROLES ON PERSONNEL DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN LARGE SECONDARY SCHOOLS, EDUCATIONAL REGION NINE, AS PERCEIVED BY ADMINISTRATORS AND TEACHERS. THESIS ADVISOR : ASSIST. PROF. NATNIPA COOPARAT Ph.D. 157 pp.

The purposes of this research were to study the actual and expected roles concerning personnel development of large secondary school administrators and to compare the opinions of administrators and teachers concerning the roles as mentioned. The sample for this research consisted of 125 administrators and 345 teachers from large secondary schools in educational region nine. Therefore, the sample used in this research reached the number 470 altogether. The instrument used for collecting data was a checklist questionnaire with rating scale concentrated on the actual and expected roles of administrators which cover 10 areas. Data were analyzed by the micro computer program LOTUS (1-2-3) and presented in terms of percentage, mean, standard deviation, and t-test.

The study indicated that the administrators and teachers agreed in rating the actual roles of large secondary school administrators include the 10 mentioned aspects to a certain extent, the leading roles were in the retraining, conferences and special assignments. Next was training, workshops, on the job training, brainstorming, travel and intervisitation orientation and position rotation respectively. As for the expected roles, the respondents agreed that the large secondary school administrators should perform all the 10 areas more effectively. The problems and obstacles in carry out the work of administrators were inadequate budget, supporting teachers to participate in personnel development program and teacher workload.

ภาควิชา ..... บริหารการศึกษา .....  
สาขาวิชา ..... บริหารการศึกษา .....  
ปีการศึกษา ..... 2530 .....

ลายมือชื่อนิติ .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลือจากคณาจารย์ และบุคคลอื่น ๆ อีกหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีนิภา คุปรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องมาโดยตลอด

นอกจากนี้ยังได้รับความกรุณาในการตรวจแก้เครื่องมือการวิจัย จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ทันติเมฆ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ อาจารย์ มานพ กาละดี อาจารย์กนก จันทร์ขจร และอาจารย์สมบูรณ์ ลาคศิลา ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยยังได้รับความอนุเคราะห์เกี่ยวกับการออกหนังสือขอความร่วมมือในการ วิจัยจากศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา ๑ ได้รับความกรุณาในการ ตอบแบบสอบถามจาก ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ เขตการศึกษา ๑ ได้รับความอนุเคราะห์ในการใช้เครื่องมือโครมพิวเทอร์วิเคราะห์ข้อมูลจากอาจารย์สุนทร ไชยชนะ ได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา จากคุณจุฬารัตน์ ทัทชวา ตลอดจนเพื่อน ๆ นิสิตอีกหลายท่าน ซึ่งไม่อาจกล่าวนามได้หมด ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ และขอขอบคุณทุกท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ผู้วิจัย



สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....                                      | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....                                   | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                      | ฉ    |
| รายการตารางประกอบ .....                                    | ญ    |
| บทที่  |      |
| 1      บทนำ  |      |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....                       | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....                              | 5    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....                                    | 5    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย .....                 | 6    |
| คำนิยามของคำบางคำที่ใช้ในการวิจัย .....                    | 7    |
| วิธีดำเนินการวิจัย .....                                   | 9    |
| 2      เอกสารและวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง                       |      |
| แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร .....                   | 13   |
| ความหมายของการพัฒนาบุคลากร .....                           | 13   |
| ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร .....                          | 15   |
| กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร .....                           | 17   |
| กิจกรรมและแนวทางในการพัฒนาบุคลากร .....                    | 20   |
| บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ..... | 26   |
| แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาท .....                             | 26   |
| ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา .....                          | 29   |
| บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา .....                  | 30   |
| บทบาทโดยทั่วไป .....                                       | 30   |
| บทบาทตามกฎหมาย ก.ค. ....                                   | 33   |
| บทบาทตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมสามัญศึกษา .....                 | 35   |

|   |  |     |
|---|--|-----|
|   | แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....    | 36  |
|   | การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ .....                 | 37  |
|   | การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน .....          | 37  |
|   | การประชุมเชิงปฏิบัติการ .....                        | 38  |
|   | การประชุม .....                                      | 39  |
|   | การระดมความคิด .....                                 | 41  |
|   | การมอบหมายงานพิเศษ .....                             | 42  |
|   | การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ .....                         | 43  |
|   | การหมุนเวียนตำแหน่ง .....                            | 44  |
|   | การฝึกอบรมระยะสั้น .....                             | 45  |
|   | การจัดทัศนศึกษาและดูงาน .....                        | 47  |
|   | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                          | 48  |
| 3 | วิธีดำเนินการวิจัย                                   |     |
|   | วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....                        | 52  |
|   | ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร .....                 | 52  |
|   | ขั้นตอนในการวิจัย .....                              | 54  |
|   | เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                     | 54  |
|   | การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                            | 55  |
|   | การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ..... | 56  |
| 4 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล                                 |     |
|   | ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....             | 59  |
|   | ตอนที่ 2 บทบาทในการพัฒนาบุคลากร .....                | 69  |
|   | ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร .....      | 108 |
| 5 | สรุปผลการวิจัย อภิปรายและขอเสนอแนะ                   |     |
|   | วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....                        | 110 |
|   | วิธีดำเนินการวิจัย .....                             | 110 |



บทที่

๗

หน้า

|  |     |
|--|-----|
| สรุปผลการวิจัย .....                     | 111 |
| อภิปรายและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ..... | 116 |
| บรรณานุกรม .....                         | 125 |
| ภาคผนวก .....                            | 132 |
| ประวัติผู้เขียน .....                    | 157 |



รายการตารางประกอบ

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 1        | แสดงจำนวนบุคลากรสายบริหารตามกฎหมาย ก.ค. ....   | 30   |
| 2        | แสดงจำนวนผู้บริหารและครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนที่แจกแบบ<br>สอบถามให้ตอบ. ....  | 53   |
| 3        | แสดงจำนวนและรายละเอียดของแบบสอบถามที่แจกไปและได้รับคืน   | 56   |
| 4        | เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม .....  | 60   |
| 5        | อายุของผู้บริหารและครูอาจารย์ .....  | 61   |
| 6        | อายุราชการของผู้บริหารและครูอาจารย์ .....  | 62   |
| 7        | วุฒิสถุที่สุดทางการศึกษาของผู้บริหารและครูอาจารย์ .....  | 63   |
| 8        | จำนวนและรายละเอียดของผู้บริหารและครูอาจารย์ .....  | 64   |
| 9        | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างบทบาทที่ปฏิบัติจริง และควรปฏิบัติ<br>ของผู้บริหารและครูอาจารย์ .....  | 67   |
| 10       | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบความ<br>มีนัยสำคัญของคะแนนความคิดเห็นเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร<br>และครูอาจารย์ในการประเมินเทศบาลนครที่บรรจุใหม่ที่ปฏิบัติจริง<br>และที่ควรปฏิบัติ .....        | 69   |
| 11       | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบความ<br>มีนัยสำคัญของคะแนนความคิดเห็นเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร<br>และครูอาจารย์ในการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน<br>ที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติ ..... | 73   |
| 12       | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบความ<br>มีนัยสำคัญของคะแนนความคิดเห็นเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร<br>และครูอาจารย์ในการประชุมเชิงปฏิบัติการที่ปฏิบัติจริง และที่<br>ควรปฏิบัติ .....               | 77   |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 13 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบความ<br>มีนัยสำคัญของคะแนนความคิดเห็นเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร<br>และครูอาจารย์ในการประชุมที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติ ...                    | 81  |
| 14 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบความ<br>มีนัยสำคัญของคะแนนความคิดเห็นเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร<br>และครูอาจารย์ในการระดมความคิดที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติ                   | 84  |
| 15 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบความ<br>มีนัยสำคัญของคะแนนความคิดเห็นเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร<br>และครูอาจารย์ในการระดมความคิดที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติ                   | 88  |
| 16 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบความ<br>มีนัยสำคัญของคะแนนความคิดเห็นเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร<br>และครูอาจารย์ในการสนับสนุนให้ศึกษาต่อที่ปฏิบัติจริง และที่ควร<br>ปฏิบัติ ..... | 92  |
| 17 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบความ<br>มีนัยสำคัญของคะแนนความคิดเห็น เปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร<br>และครูอาจารย์ในการหมุนเวียนตำแหน่งที่ปฏิบัติจริง และที่ควร<br>ปฏิบัติ .....   | 96  |
| 18 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าทดสอบความ<br>มีนัยสำคัญของคะแนนความคิดเห็น เปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร<br>และครูอาจารย์ในการฝึกอบรมระยะสั้นที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติ               | 99  |
| 19 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบความมี<br>นัยสำคัญของคะแนนความคิดเห็น เปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารและ<br>ครูอาจารย์ในการจัดทัศนศึกษาและงานที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติ           | 103 |
| 20 | ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามความคิดเห็น<br>ของผู้บริหารและครูอาจารย์ .....   | 106 |