

แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาว (สปป.ลาว)



นางสีมาลา ลียงวา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN VIENTIANE
CAPITAL LAO PEOPLE DEMOCRATIC REPUBLIC (LAO. P. D .R)

Mrs. Simala Leeyongva



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration
Department of Educational Policy Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2014
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนคร
หลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน
ลาว (สปป.ลาว)

โดย

นางสีมาลา ลียงวา

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร. สมเกียรติ ชิตไธสง)

สีมาลา ลียงวา : แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) (GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN VIENTIANE CAPITAL LAO PEOPLE DEMOCRATIC REPUBLIC (LAO. P. D .R)) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล, 179 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สภาพการพัฒนาครู ปัญหาการพัฒนาครู และแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนจำนวน 80 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 137 คน และครูจำนวน 346 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าสถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS 20.0 หาค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ด้านสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ได้มีการปฏิบัติการพัฒนาครู ทั้ง 4 ด้าน โดยค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการนำแผนพัฒนาไปใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ด้านปัญหาการพัฒนาครูโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ส่วนด้านแนวทางการพัฒนาครูมีการพัฒนาครูมี 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูคือผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญและมีความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาโดยวิธีวิเคราะห์การปฏิบัติตามแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูทั้งระดับงาน และบุคคลโดยกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา 2) การวางแผนการพัฒนาโรงเรียนมีการอบรมด้านการวางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอนอย่างละเอียด มีการติดตามตรวจสอบเป็นระยะเพื่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด 3) การนำแผนพัฒนาไปใช้ในโรงเรียนโดยจัดให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปีการศึกษา มีการศึกษาดูงานทั้งใน และต่างประเทศอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปีการศึกษา มีการสัมมนาทุก 3 เดือน สนับสนุนการลาศึกษาต่อโดยให้ครูมีโอกาสไปศึกษาต่อตามทุนการศึกษาที่กระทรวงศึกษา และกีฬาอนุมัติตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และมีประสิทธิภาพ 4) การประเมินผลการพัฒนามีการวัด และประเมินผลทุกปีการศึกษาเป็นระบบชัดเจน และเข้าใจง่ายมีการติดตามจากคณะกรรมการตรวจสอบเครื่องมือในการวัด และประเมินผลต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง การศึกษา
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ ทุนอาเซียนที่สนับสนุนการศึกษาให้ผู้วิจัยมีโอกาสเข้ามาศึกษา
ในคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ อันมีคุณค่าที่
จะสามารถนำไปพัฒนาประเทศชาติของผู้วิจัยได้

กราบขอบพระคุณ สถาบันที่ทรงเกียรติ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้
ให้โอกาสผู้วิจัย ได้เข้าศึกษาเล่าเรียนในสถาบันแห่งนี้ ผู้วิจัยมีความรู้ศีกภาคภูมิใจอย่างยิ่ง และ
มีความตั้งใจ มุ่งมั่น อดทน ที่จะศึกษาเล่าเรียนให้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ท่าน
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล เป็นอย่างสูง ที่ได้ให้
ความเมตตา ให้การดูแลเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา แนะนำข้อคิดเห็นต่างๆอันเป็นประโยชน์ต่อการ
วิจัยเป็นอย่างดีตลอดจนเสริมสร้างขวัญกำลังใจ สร้างพลังแห่งความคิด ความมุ่งมั่นให้มานะอดทน
เสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห และ ดร. สมเกียรติ
ชิตไธสง ประธานกรรมการ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์
ในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ อบรมสั่ง
สอนให้คำปรึกษา แนะนำเป็นอย่างดี กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ
อันมีคุณค่าในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทุก
คนของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ในการศึกษา เก็บรวบรวม
ข้อมูลวิจัยจนครบถ้วนสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ เพื่อนๆ นิสิตพี่น้องชาวบริหารการศึกษาร่วมทุกคน

ความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ย่อมเป็นไปไม่ได้ ถ้าขาดการสนับสนุน ส่งเสริม ให้กำลังใจ
จากสำนักงานที่ผู้วิจัยสังกัด กราบขอบพระคุณ บิดามารดา ครอบครัว ญาติพี่น้อง และเพื่อนชาว
ลาวทุกคนที่ให้กำลังใจ ให้การดูแลเอาใจใส่ตลอดมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	1
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	9
1. ความหมายในการพัฒนาบุคลากร	9
2. ความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร.....	13
3. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร.....	15
กระบวนการพัฒนาบุคลากร	17
การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	21
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร	24
2.1 ความหมายของการวางแผน	25

2.2 ความสำคัญของการวางแผน.....	26
2.3 การวางแผนพัฒนาบุคลากร.....	27
2.4 กระบวนการ และขั้นตอนการวางแผนพัฒนาบุคลากร.....	30
3. การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้.....	35
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร.....	46
4.1. ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร.....	47
4.2. ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร.....	47
4.3. วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร.....	49
แนวทางการพัฒนาครู.....	53
การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว.....	64
1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว.....	64
2. นโยบายการบริหารโรงเรียนมัธยมใน สปป. ลาว.....	64
3. นโยบายการคุ้มครองบริหารการศึกษา และพัฒนาบุคลากรครู.....	65
3.1 นโยบายการคุ้มครองบริหารการศึกษา.....	65
ความหมายของการบริหารโรงเรียน.....	66
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	71
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	73
วิธีสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	74
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	75
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
การนำเสนอรายงาน.....	76

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	77
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	78
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการพัฒนาคู ของโรงเรียน มัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้าน	81
ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน นครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว แต่ละด้าน	82
ตอนที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน นครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว แต่ละด้าน	100
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคู	111
3.1 ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคู	112
3.2 ด้านการวางแผนการพัฒนาคู	114
3.3 ด้านการนำแผนพัฒนาคูไปใช้	115
3.4 ด้านการประเมินผลการพัฒนาคู	118
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	120
สรุปผลการวิจัย	120
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	120
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการพัฒนาคู ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนคร หลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว	121
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวง เวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว	124
อภิปรายผล	129
ข้อเสนอแนะ	140
รายการอ้างอิง	142

ญ

หน้า

ภาคผนวก ก	149
ภาคผนวก ข	151
ภาคผนวก ค	153
ภาคผนวก จ	163
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	179



สารบัญตาราง

ตารางที่ 3.1	ข้อมูลเกี่ยวกับประชากร และกลุ่มตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย.....	72
ตารางที่ 3.2	ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป.ลาว) ทั้ง 3 ขนาด เล็ก กลาง ใหญ่	72
ตารางที่ 3.3	ข้อมูลเกี่ยวกับประชากร ผู้บริหาร และครู ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวง เวียงจันทน์ แห่ง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป. ลาว) จำนวน 96 โรงเรียน.....	72
ตารางที่ 3.4	ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร และครู ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวง เวียงจันทน์ แห่ง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป.ลาว) จำนวน 80 โรงเรียน.....	73
ตารางที่ 4.1	จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด	78
ตารางที่ 4.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนคร หลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้าน (ภาพรวม).....	81
ตารางที่ 4.3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนคร หลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้าน (ภาพรวม).....	82
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการพัฒนาคู ด้าน การกำหนด ความจำเป็นในการพัฒนาคู.....	82
ตารางที่ 4.5	แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพด้านการกำหนดความ จำเป็นในการพัฒนาคู	84
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการพัฒนาคู ด้านการวางแผนการ พัฒนาคู.....	86
ตารางที่ 4.7	แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพด้านการวางแผนในการ พัฒนาคู.....	88
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการพัฒนาคู ด้านการนำ แผนพัฒนาคูไปใช้.....	90
ตารางที่ 4.9	แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพด้านการนำแผนพัฒนาคู ไปใช้.....	92

ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการพัฒนาคู ด้านการประเมินผล การพัฒนาคู.....	95
ตารางที่ 4.11	แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพด้านการประเมินผลการ พัฒนาคู.....	97
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการพัฒนาคู ด้านการกำหนด ความจำเป็นในการพัฒนาคู.....	100
ตารางที่ 4.13	แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาด้านการกำหนดความ จำเป็นในการพัฒนาคู.....	101
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการพัฒนาคู ด้านการวาง แผนการพัฒนาคู.....	103
ตารางที่ 4.15	แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาด้านการวางแผนการ พัฒนาคู.....	104
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการพัฒนาคู ด้านการนำแผนการ พัฒนาคูไปใช้.....	106
ตารางที่ 4.17	แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาด้านการวางแผนการ พัฒนาคู.....	107
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการพัฒนาคู ด้านการประเมินผล การพัฒนาคู.....	109
ตารางที่ 4.19	แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาด้านการวางแผนการ พัฒนาคู.....	110
ตารางที่ 4.20	จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิดของการวิจัย จำแนก ตามตำแหน่ง ดังนี้.....	111

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

มนุษย์เป็นหัวใจ และกลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนาคนหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องได้รับการเอาใจใส่จากองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐ และภาคเอกชน โดยเฉพาะเรื่องของการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนา ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ และมีความชำนาญ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ นักบริหารองค์กรจึงมุ่งให้ความสำคัญกับตัวบุคคลในการบริหารงาน เพราะคนเป็นหัวใจของการทำงานทุกระบบ ซึ่งมีส่วนทำให้งานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ในประเทศที่รับการพัฒนาแล้ว จึงให้ความสำคัญต่อกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะเชื่อว่าหากทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพ จะคิดทำการสิ่งใดย่อมมีโอกาสพบกับความสำเร็จ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่ง ในการพัฒนาประเทศไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การบริหารงานในองค์กรใดก็ตามมีจุดหมายสำคัญอยู่ที่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปัจจัย 4 ประการในการบริหาร คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) เป็นที่ยอมรับกันว่า “คน” เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารเพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ และ วิธีการจัดการ ดังนั้นหากองค์กรใดที่มีคนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานก็ย่อมส่งผลให้ การบริหารงานหรือหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ (สมาน รั้งสีโยกฤษฎ์, 2541) การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องมีการพัฒนา ด้านการบริหาร (Administrative Development) และพัฒนาด้านบุคคล (Human Resources Development) ให้เจริญก้าวหน้า ได้สัดส่วนสอดคล้องกันทั้งทางด้านรัฐกิจ และ ธุรกิจ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) จึงเห็นได้ว่า ในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามกำลังคนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น หากองค์กรใดที่บุคลากรส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ทุกองค์กรจึงต้องการให้บุคลากรของตนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูงในการพัฒนาองค์กรต่อไป

พรรค และรัฐบาลแห่ง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ได้เน้นการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยถือเอาแผนการศึกษาเป็นบุริมสิทธิเป็นหลักสำคัญในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการปกป้อง และพัฒนาประเทศชาติ ทำให้ การศึกษามีคุณภาพเท่าเทียมกับประเทศอื่นๆ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่จะ นำมาซึ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การหรือหน่วยงาน ที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนของชาติ ที่จะเติบโตเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้มีหน้าที่ในการให้ความรู้ อบรมสั่งสอน คือครูอาจารย์ที่มีคุณภาพ การเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาครูอาจารย์จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ คือตัวนักเรียน

การศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะใน การดำรงชีวิต รวมทั้งการศึกษาเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้แก่บุคคลและสังคม นอกจากนี้การศึกษายังเป็นทั้งการลงทุนและการบริโภค หากพิจารณาในแง่การศึกษาเป็นการบริโภค ผู้ได้รับการศึกษาคือ การได้รับอรรถประโยชน์ในด้านความชื่นชมยินดีและความพึงพอใจ การพิจารณา การศึกษาในแง่การลงทุนจะต้องเพิ่มความรอบคอบในด้านความจำเป็นและความต้อง การที่แท้จริง (ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ และคณะ, 2549).

การศึกษาเป็นพลังทางปัญญาสำหรับประชาชนในการพัฒนาตนเอง สังคม และชาติบ้านเมือง ให้มีความเจริญรุ่งเรือง ซึ่งโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นสังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ที่แข่งขันกันด้วยปัญญาใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนา การศึกษาเพื่อส่งเสริมบุคลากรของประเทศให้มีความรู้ และสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ และ การเปลี่ยนแปลง ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมแห่งชาติครั้งที่หก ได้เน้นความสำคัญของการศึกษา การศึกษาเป็นหนึ่งในสี่เสาหลักของแผนยุทธศาสตร์ลบล้างความยากจน และให้ความสำคัญกับการ ศึกษา และการเรียนรู้หนังสือเป็นบุริมสิทธิอันเร่งด่วนในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมของชาติ และลดผ่อนความยากจน (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา กรมมัธยมศึกษา, 2554)

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่ต่อเนื่องจากระดับประถมศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ให้ ความรู้ทั่วไป และความรู้พื้นฐานจำเป็น เพื่อเรียนต่อ หรือประกอบอาชีพตามความเหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551)

ครูคือผู้กำหนดคุณภาพประชากรในสังคม และคุณภาพประชากรในสังคมคือตัวพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาด้านสังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม วิชาชีพครูจึงเป็นอาชีพที่ให้บริการแก่สาธารณะที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเป็นการเฉพาะ โดยไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่น และมีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพโดยต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ซึ่งผู้จะได้รับต้องมีคุณสมบัติทางการศึกษาตามที่กำหนด หรือได้รับการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอก่อนจะประกอบวิชาชีพครูได้ (สภายุทธวิธีกระทรวงศึกษาธิการ, 2553) การปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูเพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพ 5 จุดคือ 1) การพัฒนาหลักสูตร และตอบสนองสื่อการเรียนการสอน 2) การผลิตครูในระบบการเพิ่มระดับความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคลากร 3) การบรรจุ และการกระจายครูอย่างเท่าเทียม 4) การติดตาม และประเมินผลหน้าที่ของครู การให้ค่าตอบแทน และสร้างแรงจูงใจต่างๆ 5) ปรับปรุงการติดตามคุ้มครอง การปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียน และผลการเรียนของนักเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ครูเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในวงการที่ตัดสินคุณภาพของการศึกษา ถ้าจำนวนครูที่ได้มาตรฐานไม่เพียงพอ อีกทั้งสาขาการศึกษายังไม่ได้รับการปรับปรุง และไม่ทันกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน จะทำให้การเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ และความเสมอภาคนั้นพบความยุ่งยาก การผลิตครูที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพที่เพียงพอ เป็นหนึ่งในหลายสาเหตุที่สำคัญ ที่สาขาการศึกษาพบปัญหาการขาดครู และวุฒิการศึกษาของครูยังต่ำ จึงเป็นสาเหตุหลักทำให้คุณภาพการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ สาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าวเนื่องมาจาก 1. อาชีพครูไม่เป็นที่นิยม เพราะรายได้ของครูยังต่ำ อาชีพครูเป็นทางเลือกสุดท้ายสำหรับนักเรียนที่ไม่สามารถเข้าเรียนในวิชาชีพอื่นๆได้ 2. การผลิตครูยังไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร เช่น การผลิตครูยังไม่สามารถสนองกับความต้องการของสังคม หลักสูตรการเรียนการสอนไม่ได้มาตรฐาน และวิธีการสอนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร วุฒิการศึกษาของครูในสถาบันสร้างครูยังไม่สูงเท่าที่ควร อุปกรณ์การเรียนการสอนยังไม่เพียงพอ วิธีการคัดเลือกครูยังปฏิบัติไม่เข้มงวด 3. งบประมาณมีจำกัด การแบ่งปันงบประมาณให้แก่สถาบันผลิตครูยังไม่เพียงพอ และไม่สมดุล. (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

สรุปการพัฒนาครูเป็นกระบวนการสำคัญในการเสริมสร้างคนให้มีคุณภาพดังนี้

การส่งเสริมครูให้มีโอกาสยกระดับการศึกษา และฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมีวิธีการสอนที่ดี และได้รับการยกระดับความรู้ตามวิชาที่ได้เรียนมาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และมีโอกาสได้พัฒนาทักษะในการคุ้มครองห้องเรียนเพื่อให้ผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้น

การพัฒนา และสร้างมาตรฐานครูแห่งชาติ เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้กระบวนการบรรจุ และการปฏิบัติหน้าที่ของครูตามการแบ่งชั้นการคุ้มครองการศึกษา เพื่อรับประกันการบรรจุครูที่มีคุณภาพ และการสร้างแรงจูงใจให้ครูอยู่ในหน้าที่การสอนเป็นเวลานาน

มีการจัดอัตราครูที่มีคุณภาพในทุกระดับให้เพียงพอ และการปฏิบัติหน้าที่ครูให้มีความเสมอภาคระหว่างครูที่อยู่ในตัวเมือง และชนบทในถิ่นทุรกันดาร เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวของการศึกษา โดยเสนอสิ่งอำนวยความสะดวก และสิ่งจูงใจต่างๆให้แก่ครู

การสร้างการประเมินคุณภาพครู และรองรับวิชาชีพครูเพื่อตอบสนองครูที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอภายใต้การคุ้มครองของกรมสร้างครู

การยกสถานภาพของครูให้สูงขึ้นด้วยการส่งเสริม และพัฒนาวิชาชีพ โดยสนองนโยบายต่างๆ ทางด้านวัตถุ และจิตใจให้แก่ครูอย่างเหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

การดำเนินงานพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดภาครัฐ นครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป. ลาว) มีแนวทางการดำเนินงานตามสายนโยบายของกรมมัธยมศึกษาเป็นหลัก การให้ความรู้อบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีคุณภาพ ครู อาจารย์ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอันมีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน และผู้ที่มีบทบาทที่จะทำให้เกิดผลดังกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งต้องเป็น ผู้พัฒนาบุคลากรในโรงเรียน และครู อาจารย์ ทั้งนี้ครูอาจารย์เองก็ต้องเป็นผู้พัฒนาตนเองด้วยโดยใช้กระบวนการพัฒนาตนเอง

นครหลวงเวียงจันทน์ เป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษาของประเทศ มีโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งหมดถึง 96 โรงเรียนมีครูจำนวน 3,220 คน และนักเรียน จำนวน 65,853 คน (ศูนย์สถิติกรมแผนการ กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา, 2557) ซึ่งครูในโรงเรียนจะเป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมัศึกษามีคุณภาพ และมาตรฐาน แต่จากการศึกษาพบว่ายังไม่มีหน่วยงานใดทำการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว ประกอบกับการสรุปผลในภาพรวมของการดำเนินงานในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมแห่งชาติ และปัจจุบันนี้ยังเป็นปัญหาหลักที่ต้องมีการศึกษา เนื่องจากความล่าช้าในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาก็คือการการปฏิบัตินโยบาย และการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู อาจารย์ เป็นผลกระทบที่ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาให้สนองต่อความต้องการในการพัฒนาประเทศชาติ และความรู้ของครูยังไม่มีความรู้เพียงพอต่อหน้าที่การเรียนการสอนทำให้นักเรียนบางส่วนไม่สนใจต่อการเรียน ไม่ทำการบ้าน และยังประพฤติตัวไปในทางที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่ตอบสนองการศึกษาทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ การยกฐานะบทบาท และการปฏิบัตินโยบายต่างๆต่อครูผู้สอนยังไม่เหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) และหลังจาก สปป. ลาวได้ปฏิรูปการศึกษาในปี 2553 โดยการเพิ่มโรงเรียนระดับมัธยมปลาย (ม.7) จากเดิม ระบบ 11 ปี (5+3+3) เป็นระบบ 12 ปี (5+4+3) (พัชรราวลัย วงศ์บุญสิน และคณะ, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับของสากล เพราะฉะนั้นการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูใน

โรงเรียนจึงมีความจำเป็น ในการพัฒนาครู ให้มีประสิทธิภาพ และสามารถนำแนวทางการพัฒนาครู มาปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูให้ทันกับความก้าวหน้าทางการศึกษาในทุกๆระดับ โดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูของ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว เพื่อให้ทราบถึงสภาพ ปัญหาการดำเนินการ พัฒนาครูอันจะเป็นข้อมูลของโรงเรียนมัศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางนโยบายการพัฒนาครูใน โรงเรียนเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ และมาตรฐานของโรงเรียนนั้นๆ

คำถามการวิจัย

1. สภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว เป็น อย่างไร
2. ปัญหาในการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว มี อะไรบ้าง
3. แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว ควร เป็น อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว
2. เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

สภาพการพัฒนาครู หมายถึง สภาพการดำเนินการพัฒนาครูในปัจจุบัน ตามขั้นตอน กระบวนการพัฒนาครู ได้แก่ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา การวางแผนพัฒนา การนำ

แผนพัฒนาไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนา ว่ามีสภาพการเป็นไปอย่างไร สอดคล้องกับ กระบวนการพัฒนาหรือไม่อย่างไร

ปัญหาการพัฒนาครู หมายถึง อุปสรรคในการพัฒนาครูของแต่ละขั้นตอนใน กระบวนการพัฒนาครูได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การนำ แผนพัฒนาไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนา เพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อกับปัญหาการพัฒนาครู ดังกล่าวให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ครู หมายถึง บุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน ซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอน และ ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีต่างๆในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดภาครัฐ ในนครหลวง เวียงจันทน์ สปป. ลาว

แนวทางการพัฒนาครู หมายถึง ลำดับขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาครู ที่มุ่งเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ให้ครูสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ตลอดการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีขั้นตอนการพัฒนาครู 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. **การหาความจำเป็นในการพัฒนาครู** หมายถึง การศึกษา และพิจารณาความจำเป็น ในการพัฒนาครู ทั้งในส่วนบุคคล การพัฒนากลุ่ม การพัฒนาทั้งระบบ หรือทั้งองค์การ เพื่อให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และเจตคติของครู เพื่อ ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องมีการปรับปรุงงาน เพราะหน่วยงานบางหน่วยอาจมีผลการปฏิบัติงาน ตกต่ำ การทำงานล่าช้า และอื่นๆ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาครูเพื่อปรับปรุงงาน เมื่อ วิเคราะห์หาความจำเป็น และความต้องการในการพัฒนาครูแล้ว สามารถนำมากำหนดเป็น แผนพัฒนาครูได้ ซึ่งมีการวิเคราะห์ที่อยู่ 3 ระดับได้แก่ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งาน และ การวิเคราะห์บุคคล และกำหนดความต้องการพัฒนาครูได้ 4 ประเภท เช่น ความต้องการที่จะต้อง เพิ่มความสามารถ และฝีมือในการทำงาน ความต้องการในการเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะ ทั่วไป ความต้องการในการเพิ่มความรู้ให้มากขึ้นกว่าลักษณะทั่วไป และความต้องการในการพัฒนา ทักษะคนดี บุคลิกภาพ และทำที่ในการทำงาน

2. **การวางแผนการพัฒนาครู** หมายถึง การดำเนินงานพัฒนาครู โดยเริ่มจาก การ วิเคราะห์สภาพ และปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดทางเลือก กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนด งบประมาณที่ใช้ วางแผนการดำเนินงาน นำแผนการดำเนินการไปปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาครูเป็นไปอย่างได้ผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์การ

3. **การนำแผนพัฒนาครูไปใช้** หมายถึง การดำเนินการพัฒนาครูตามที่กำหนดไว้ตามกรอบของการวางแผนพัฒนาครู เพื่อให้ครูมีโอกาสได้เพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยหลากหลายวิธีเช่น การเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ การลาศึกษาต่อ และการศึกษาดูงาน

4. **การประเมินผลการพัฒนาครู** หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามแผน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ เพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ ของการพัฒนาครู ทราบถึงข้อบกพร่อง รวมถึง ปัญหา และอุปสรรค ของการพัฒนาครู ด้วยหลากหลายวิธี ได้แก่ การกำหนดขอบเขต และ วัตถุประสงค์การประเมิน วิเคราะห์ข้อมูล ระบุเป้าหมาย จัดตั้งมาตรฐานการประเมิน สังเกต มาตรฐานการประเมิน กำหนดมาตรฐานการประเมิน วางแผนการประเมิน กำหนดเครื่องมือการ ประเมิน กำหนดตามแผนการประเมิน และรายงานผลการประเมินการพัฒนาครู เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ ปรับปรุงในงานต่อไปให้ดีขึ้น

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา นครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว ทั้งหมดมี 96 แห่ง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย ใช้แนวคิดของการพัฒนาบุคลากรของ (Cattetter, 2000) ซึ่ง กำหนดกระบวนการพัฒนาบุคลากร (Staff Development Process) ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา (Diagnosing Development Needs)
2. การวางแผนการพัฒนา (Design of Development Plans)
3. การนำแผนพัฒนาไปใช้ (Implementing Development Program)
4. การประเมินผลการพัฒนา (Evaluation the Personnel Development Program)

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้จำกัดขอบเขตการวิจัยครั้งนี้คือศึกษาเฉพาะแนวทางการพัฒนาบุคลากรครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์แห่ง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป. ลาว)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว มีดังนี้

1. ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้มาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการแก้ไข และปรับปรุง กระบวนการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว
2. ผู้บริหาร และครูที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลประกอบการ พิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดนโยบายการวางแผน และดำเนินงานพัฒนาครูของโรงเรียน มัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว อย่างมีประสิทธิภาพ
3. กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา สามารถนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง และ พัฒนาการกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนระดับชั้นต่างๆ

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร กระบวนการพัฒนาบุคลากร การบริหารโรงเรียนมัธยม แนวทางการพัฒนาครู และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายในการพัฒนาบุคลากร
2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
3. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. การนำแผนการพัฒนาบุคลากรไปใช้
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว

แนวทางการพัฒนาครู

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือหน่วยงาน ได้มีนักวิชาการ แสดงความคิดเห็น และให้ความหมายไว้หลายแนวคิดเช่น

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการจัด ประสบการณ์การเรียนรู้ในระยะเวลาหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงโดยนายจ้าง เพื่อให้เกิดการปรับปรุง ผลงานและหรือความเจริญเติบโตส่วนบุคคล ให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี เพื่อให้การทำงานขององค์กรดีขึ้นเป็นก้าวๆ

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2556) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ๆ และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ เพื่อสามารถทำให้สมการแห่งความสำเร็จอันประกอบด้วยผลรวมของการบรรลุความต้องการของปัจเจกบุคคล

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

สมาน อัสวภูมิ (2551) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) เป็นการดำเนินงานที่จะส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ และเป็นการตอบสนองบุคคลในการเติมเต็มศักยภาพ และความก้าวหน้าในงานของตนด้วย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

Yorks (2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือความคิดรอมยอดต่อบทบาทขององค์กร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดัน และสร้างควมมีประสิทธิภาพในงานโดยให้บุคลากรสามารถนำเอาความสามารถที่มีอยู่ ผสมผสานกับการนำเอาทรัพยากรที่องค์กรมีมาพัฒนาตนเอง และผลประกอบการ เพื่อทำให้ทั้งบุคลากร และองค์กรต่างก็บรรลุยุทธศาสตร์ และพันธกิจไปพร้อมๆกัน

Harrison (2004) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วยการวางแผน และการสนับสนุนอย่างขานิชานาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ กระบวนการเรียนรู้ และจัดประสบการณ์ใหม่ๆทั้งในสถานที่ปฏิบัติงาน และที่อื่นๆ เพื่อให้มีความเติบโตก้าวหน้าขององค์การ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้อื่นๆของทุกคนที่ทำงานเพื่อองค์การ

Grievs (2003) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มักจะรวม 3 สิ่ง คือ การตระหนักถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรม ไปเป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทางใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

Gilley, Egglund and Maycunich (2002) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่ม และกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัว

Swanson (2001) นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนา และปลดปล่อยพลังความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงาน และกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

Castetter (2000) กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพว่าหมายถึง กระบวนการปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีประโยชน์ต่อความเข้าใจ ในการพัฒนาของบุคลากร การพัฒนาศักยภาพประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆในการพัฒนาด้านความสามารถ ทักษะ ทักษะ และ ความรู้ในการทำงานของบุคลากร ในปัจจุบัน และอนาคต

Delahaye (2000) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้ และการเรียนรู้ในงาน

Wayne Pace R. (1991) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการ และได้รับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้กำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. การศึกษาของบุคลากรจะไม่มีวันสิ้นสุดเมื่อเข้าสู่ภาวการณ์การทำงาน
2. การพัฒนาศักยภาพจะส่งเสริมแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และค้นหาแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ล้าสมัยในองค์ความรู้ที่จะใช้ประกอบการทำงาน มีความสามารถในการเป็นผู้นำ และใช้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การอย่างเหมาะสม
3. การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขสภาพแวดล้อม ตลาด และข้อมูลข่าวสารทำให้มนุษย์จำเป็นต้องมีการเตรียมตัวอย่างต่อเนื่องในการก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่ในองค์การ
4. การตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในขอบเขตที่กว้างขวางเกี่ยวกับการพัฒนาโดยรวมของแต่ละบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และทักษะต่างๆ

5. ขอบเขตของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาได้รับอิทธิพลจากโครงสร้าง และการทำงานของพนักงานในองค์การ โดยมีหลักการ 2 ประการ คือ งานหรือหน้าที่ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ กับสถานภาพหรือตำแหน่งที่ดำรงอยู่ของพนักงานในองค์การ

นอกจากนี้ Wayne Pace R. (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาคูลากร โดยได้ขยายมิติของกิจกรรมการพัฒนาคูลากรออกเป็น 3 ประเภท เพื่อจะได้ผลผลิต และประสิทธิภาพมากขึ้นได้แก่

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนที่มีจุดบกพร่องให้ได้มีโอกาสพัฒนาในสิ่งที่ตนเองสามารถทำได้ดีที่สุด และมีความสุข ทำให้สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มที่

2. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นการจัดองค์การให้สอดคล้องทันต่อสถานการณ์ เน้นองค์การที่มีระบบการทำงาน และโครงสร้างที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล ภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน

3. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของบุคคลในเรื่องงานกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้บุคลากรในองค์การของตนส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

Wayne Pace R. (1991) ยังได้เสนอเพิ่มเติมในด้านแนวคิดการจัดหมวดหมู่ของระบบภายในองค์การ เพื่อเน้นความสัมพันธ์อันดีของการจัดระบบที่ดีขององค์การออกได้ 2 มิติคือ มิติด้านการบริหารจัดการที่เป็นระบบ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” กับมิติด้านการพัฒนาคูลากร โดยแบ่งกิจกรรมต่างๆออกเป็น 3 ช่วงดังนี้

1. ช่วงการสร้างระบบ (Creating the System) เกี่ยวข้องกับการสร้างระบบการทำงานให้กับบุคลากร องค์การต้องพิจารณาว่าทำอย่างไรจึงจะออกแบบองค์การโครงสร้างองค์การหรือการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความพึงพอใจในการทำงานอันส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมในการสร้างระบบ ได้แก่ การออกแบบองค์การ การออกแบบงาน การวางแผนกำลังคน การคัดเลือกและการจ้างงาน

2. ช่วงการรักษาระบบ (Maintaining the System) เกี่ยวข้องกับการรักษาระบบในองค์การ หลังจากที่ตั้งองค์การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแล้ว เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ องค์การจำเป็นต้องรักษา

ระบบต่างๆขององค์การไว้ กิจกรรมในการรักษาระบบได้แก่ การให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์
 เกื้อกูล โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน ระบบข้อมูลบุคคล แรงงานสัมพันธ์

3. ช่วงการพัฒนาระบบ (Improving the System) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือ
 ปรับปรุงการทำงานของบุคลากร มุ่งเน้นที่ผลผลิต และคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรใน
 องค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์การ
 ขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายของบุคลากรด้วยเช่นกัน กิจกรรมในการพัฒนาระบบได้แก่ การ
 ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์การ

จากแนวคิด และความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็น
 กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสร้างเสริมศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้
 ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย
 หรือวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ก้าวไปสู่
 ความสำเร็จในอนาคต กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสามารถสรุปได้ 3 กิจกรรมหลักคือ การพัฒนา
 ปัจเจกบุคคล การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ

2. ความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

จากการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของเทคนิควิทยาการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมของสังคมที่
 เปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีความทันสมัย
 ตลอดเวลา โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานใน
 ภาระหน้าที่ของบุคลากรให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้
 ความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้หลายประการ ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้เหตุผลถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ความสามารถมานำไปใช้ให้
 เกิดประโยชน์แก่องค์กรให้ได้มากที่สุด
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งลดความผิดพลาดในการทำงาน
 ประหยัดทรัพยากร และประหยัดเวลา
3. เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคลากร ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ
 ทศนคติ มีความพร้อมในความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของงาน

เอกชัย เปี้ยญุด (2551) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรมี 6 ประการ คือ

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบ และวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน
3. การพัฒนาบุคลากร ช่วยประหยัดระยะเวลาของการเรียนรู้การทำงานให้น้อยลง
4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานต่างๆ
5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
6. การพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคคลนั้นๆมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

กรมสามัญศึกษา (2542) ได้กำหนดมาตรฐานในการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ 3 ด้านคือ ด้านผลผลิต ด้านกระบวนการ และด้านปัจจัย ซึ่งมาตรฐานด้านกระบวนการในมาตรฐานที่ 6 เป็นขอบข่ายการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้มีการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ
2. สนับสนุนส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. สร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา
4. นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และสนับสนุนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ
5. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในหน่วยงาน

Swanson (2001) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หลักที่สำคัญ และผูกติดอยู่กับความสำเร็จขององค์กร เปรียบเสมือนระบบย่อยที่มีความสำคัญภายในองค์กร อีกระบบหนึ่ง การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยเช่น ระดับความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stake holders) ความต้องการของลูกค้า กรอบความเชื่อในการคิดหรือการ

อ้างอิง (frames of references) ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินงานในทุกๆ ขั้นตอน รวมถึงองค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในการทำงาน

Castetter (1996) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขในสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครู อาจารย์ ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญ ด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา

2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากรคือ การที่มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การผลิตของสถาบันครู การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์ และการประชุมต่างๆ

3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

1. เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เช่น ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ของแต่ละบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

2. สร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติการทำงาน เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ

3. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีประโยชน์มากมายต่อองค์การ ที่จะทำให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สุภาพร พิศาลบุตร (2545) ประโยชน์ หรือผลที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากร อาจกล่าวได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยให้ระบบ วิธีการทำงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็จะสามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานที่ดีขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลามากกว่าที่จะต้องทำงาน และเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่งเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่งเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และโยกย้ายเพื่อความก้าวหน้า

เสถียร เหลืองอ่อน (2533) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรนั้น ย่อมเกิดประโยชน์ต่อองค์กร และหน่วยงานมากดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสารดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคคลนั้นจะ

สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มีได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนที่ทันสมัย ทนต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

จากแนวคิดสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีผลประโยชน์ทำให้บุคลากรสามารถเข้าใจถึงงานคน และองค์การอย่างกว้างขวาง ทำให้บุคลากรมีความทันสมัยอยู่เสมอต่อการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า และยังมีความเกี่ยวข้องเนื่องในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิค ทางสังคม หรือทางด้านสภาพแวดล้อม

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินกิจกรรม วิธีการต่างๆในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบจะต้องได้รับความร่วมมือ และประสานงานจากหลายฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อย่างมีแบบแผน มีลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอนคือ

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

สมาน อัครวุฒิ (2551) กล่าวว่า วิธีการ และเทคนิคการพัฒนาบุคลากรประกอบมี 6 ขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. การกำหนดเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์
2. ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
3. กำหนดเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. ออกแบบวิธีการฝึกอบรม

5. ประเมินผลการฝึกอบรม

ถวัลย์ มาสจรีศ และวินัย ดิสสงค์ (2550) ได้กำหนดการพัฒนานาบุคลากรเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนานาบุคลากร หรือปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีพัฒนานาบุคลากร
2. การวางแผนในการพัฒนานาบุคลากร
3. การดำเนินการพัฒนานาบุคลากร
4. การติดตาม และประเมินผลการพัฒนานาบุคลากร

กิริติ ยศยิ่งยง (2549) ได้สรุปกระบวนการพัฒนานาบุคลากรได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็น (Needs Identification)
2. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge Analysis)
3. การวางแผนการพัฒนานาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD Planning)
4. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนานาบุคลากร (HRD Activity Designing)
5. การนำแผนพัฒนานาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ (HRD Complementation)
6. การประเมินการพัฒนานาบุคลากร (HRD Evaluation)

Werner (2006) ได้เสนอตัวแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรม (Training and HRD Process Model) ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจอย่างละเอียด (Need Assessment Phase)
2. การออกแบบ (Design Phase)
3. การนำไปปฏิบัติ (Implementation Phase)
4. การประเมินผล (Evaluation Phase)

Swanson (2001) ได้เสนอขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหลักๆของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ (Analyze)
2. การเสนอขออนุมัติ (Propose)

3. การออกแบบหรือจัดทำรายละเอียด (Create)
4. การนำไปปฏิบัติ (Implement)
5. การประเมินผล (Assess)

Castetter (2000) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย มีขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)
3. การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ (Implementing Development Program)
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluation the Personnel Development Program)

Delahaye (2000) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Needs investigation)
2. การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Design Stage)
3. การนำไปปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Implementation Stage)
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Evaluation)

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียน

กระบวนการพัฒนาบุคลากรครู ในโรงเรียน	นักวิชาการ							
	ถวัลย์ มาศจรัส (2550)	สมาน อัครภูมิ (2551)	จอมพงศ์ มงคลวานิช (2555)	กิริติ ยศยิ่งยง (2549)	Delahaye (2005)	Swason and Holton (2001)	Werner and DeSimone (2010)	
การกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาบุคลากร	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
การวางแผนการพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การนำแผนการพัฒนาบุคลากร ไปใช้	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
การประเมินผลการพัฒนา บุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
การกำหนดเป้าประสงค์และ วัตถุประสงค์การฝึกอบรม		✓	✓					
การออกแบบวิธีฝึกอบรม		✓						
การเสนอขออนุมัติ						✓		
การออกแบบหรือจัดทำ รายละเอียด							✓	
การวิเคราะห์ความท้าทาย เชิงกลยุทธ์				✓				
การออกแบบกิจกรรมการ พัฒนาบุคลากร				✓				

จากตารางสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนพบว่า นักวิชาหลายท่านได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีกระบวนการที่คล้ายกัน และแตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่แล้วนักวิชาการได้กำหนดกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน 4 ด้านคือ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การนำแผนการพัฒนาบุคลากรไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ฉะนั้นผู้วิจัยจึงยึดหลักกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนตามหลักของ Castetter (2000) เป็นกรอบแนวคิดหลักในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปประกอบพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการพัฒนาครูในโรงเรียนทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาครูในโรงเรียนให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กระทรวงศึกษา และกีฬา กำหนด

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นการค้นหาว่าบุคลากรมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อหาวิธีการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้วยหลายวิธีดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากร เป็นการหาปัญหาขององค์กรที่ต้องแก้ไขโดยการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งทำได้โดยวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคลากร ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) เป็นการพิจารณาองค์ประกอบและสภาวะแวดล้อมขององค์การ ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก หาปัญหาซึ่งเป็นความแตกต่างของสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นอยู่ กำหนดลำดับความสำคัญ หรือความจำเป็นอันเร่งด่วนของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัญหาว่ามีสาเหตุจากคน หรือวัสดุอุปกรณ์ หรือจากการจัดการ ปัญหาอะไรบ้างที่เกิดจากคนขององค์การ สำหรับองค์การที่เป็นสถานศึกษาซึ่งมีการกำหนดมาตรฐานสถานศึกษาอยู่แล้ว การวิเคราะห์องค์การเป็นการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นอยู่กับมาตรฐานการศึกษา ผลการประเมินสถานศึกษาในด้านใดที่ต่ำกว่ามาตรฐานก็เป็นความจำเป็นที่ต้องการพัฒนา

2. การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) เป็นการพิจารณาตำแหน่งงานต่างๆภายในองค์กรว่าแต่ละงานประกอบด้วยงานย่อยๆอะไรบ้าง มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไร สัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างไรในการปฏิบัติหน้าที่ของงานนั้นๆ เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าว

3. การวิเคราะห์บุคลากร (Person Analysis) เป็นการพิจารณาพนักงานแต่ละคนว่ามีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์อย่างไร เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่หรือไม่ มีทัศนคติ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างไร มีความต้องการ และมีสายงานอาชีพที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร การวิเคราะห์บุคลากรทางการศึกษา เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลนั้น ทำได้โดยการเปรียบเทียบบุคลากรแต่ละคนกับมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บุคลากรผู้นั้นดำรงอยู่ และมาตรฐานการปฏิบัติตนหากปรากฏว่าด้านใดด้านหนึ่งต่ำกว่ามาตรฐานก็เป็นความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา

เมื่อทำการวิเคราะห์องค์กร วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคลากรแล้วนำผลการวิเคราะห์นั้นมาประเมิน ก็จะได้ปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยการพัฒนาบุคคล

ถวัลย์ มาสจรัส และวินัย ดิสงส์ (2550) กล่าวว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึงการพิจารณาว่า มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่ โดยศึกษาจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจมีหลายวิธี เช่น

1. ศึกษาจากผลผลิตขององค์กร ในกรณีที่ผลผลิตต่ำทางหนึ่งที่จะพัฒนาก็คือบุคคลด้วยความสามารถ ดังนั้น ในกรณีที่ผลผลิตต่ำก็ต้องพิจารณาว่ามีสาเหตุมาจากความด้อยความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ และหากด้อยความสามารถแล้ว ก็ต้องพิจารณาว่าด้อยความสามารถด้วยเหตุใด เพื่อที่จะได้นำมากำหนดเป็นความต้องการในการพัฒนาบุคคล และกำหนดวิธีการต่อไปว่าจะพัฒนาบุคคลด้วยวิธีใด

2. ศึกษาจากผลการปฏิบัติงานของบุคคลผู้ปฏิบัติว่า สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายหรือไม่ หากการปฏิบัติงานได้ผลต่ำกว่าเป้าหมายก็ต้องพิจารณาต่อไปว่าเพราะเหตุใดด้อยความสามารถหรือไม่ และหากด้อยความสามารถ ด้อยความสามารถด้วยเหตุใด ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาว่าจะสมควรพัฒนาหรือไม่โดยวิธีใด

3. ศึกษาจากนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนงาน และเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ว่าสมควรจะต้องพัฒนาบุคคลโดยวิธีใด จึงจะให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

กิริติ ยศยิ่งยง (2549) กล่าวว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นความคาดหวังหรือความต้องการขององค์กรที่ตระหนัก และรับรู้ถึงความจำเป็นในลักษณะของการขาดแคลนหรือโอกาส ในการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงสภาพในรูปของความรู้ ทักษะ ทัศนคติการปฏิบัติงาน หรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่ต้องการให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวไว้ว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น สภาพการทำงานในหน่วยงานเป็นเครื่องหมายแสดงให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการพัฒนา ซึ่งความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสามารถจำแนกได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถ และฝีมือในการทำงานซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่วไป แต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่
3. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ ให้มากขึ้นในลักษณะทั่วไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
4. ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการทำงาน

Delahaye (2000) กล่าวว่า การสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความจำเป็นต่อองค์กรในการสำรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และประเมินสภาพแวดล้อมภายใน นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง และควรมีลักษณะมุ่งเน้นไปในอนาคต มิใช่เพียงการหาช่องว่างหรือระยะห่างระหว่างผลงานในปัจจุบันกับมาตรฐานงานที่กำหนดที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมาในอดีต

Castetter (1996) ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการ และการตัดสินใจกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร วิเคราะห์ได้ 3 ระดับคือ

1. ระดับความต้องการ หรือความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual needs) ซึ่งรวมถึง ความมีประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่ง การพัฒนาตนเอง และอาชีพ และความปลอดภัยในตำแหน่ง
2. ระดับความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนากลุ่ม (Group needs)
3. ระดับความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ (Organization needs) ซึ่งเป็นความต้องการในการพัฒนาในระบบรวมทั้งหมด

Bramlry (1991) กล่าวว่า การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ต้องมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ การวิเคราะห์องค์การ เริ่มจากการตรวจสอบเป้าหมาย

ทั้งระยะสั้น และระยะยาว วัตถุประสงค์ ทรัพยากร สภาพแวดล้อมองค์การ การวิเคราะห์องค์การ จะทำให้ทราบถึงแนวโน้มของการบริหารงานในอนาคตได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรว่า บุคลากรในระดับใดมีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดบ้าง

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการสำรวจเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของงานที่จะทำให้รู้ว่า งานนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติอย่างไร งานนั้นจึงจะสำเร็จ

3. การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เป็นกระบวนการค้นหาข้อบกพร่องทางด้านทักษะ ความรู้ และทัศนคติของบุคคล ซึ่งข้อบกพร่องนี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงในการพัฒนาบุคลากร

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การศึกษา และพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ทั้งในส่วนบุคคล การพัฒนากลุ่ม การพัฒนาทั้งระบบ หรือทั้งองค์การ ความต้องการของบุคลากร ความแตกต่าง และความรับผิดชอบงาน ในหน้าที่ของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร เมื่อวิเคราะห์หาความจำเป็น และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรแล้ว สามารถนำมากำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรได้ ซึ่งมีการวิเคราะห์อยู่ 3 ระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์บุคคล และกำหนดความต้องการพัฒนาบุคลากรได้ 4 ประเภท เช่น ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถ และมีมือในการทำงาน ความต้องการในการเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่วไป ความต้องการในการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ให้มากขึ้นกว่าลักษณะทั่วไป และความต้องการในการพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการทำงาน

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นหลักการสำคัญของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้าปราศจากการวางแผน และการติดตามผลที่ดี โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีมีน้อยมาก ผู้บริหารที่ฉลาดควรสนใจ และให้ความสำคัญแก่แผนอย่างเพียงพอ (กิติมา ปรีดีดิลก, 2532) ดังนั้นการวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางที่จะเริ่มดำเนินการ ประสานงาน แผนงานบุคลากรทั้งหมด ตามระยะเวลา การลำดับก่อนหลัง และความรับผิดชอบต่างๆ

2.1 ความหมายของการวางแผน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2557) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ กระบวนการวางรูปแบบการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อนำเอานโยบายออกปฏิบัติด้วยหนทางที่สั้นที่สุดเท่าที่จะสั้นได้ เป็นกระบวนการระบุวิธีการ และจุดประสงค์ การวางแผนช่วยให้เข้าใจเป้าหมาย และทำให้เราสามารถทำฟังก์ชันในการวางแผนให้บรรลุเป้าหมาย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551) กล่าวว่า การวางแผน คือการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นคนทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันถึงอนาคตที่ต้องการ ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตจะเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดหมาย แต่ก็ดีกว่าจะปล่อยให้เกิดขึ้นตามยถากรรม เป็นการจัดอันดับกระบวนการของงานให้มีระเบียบ เพื่อเป็นกรอบสำคัญในการปฏิบัติต่อไปเช่น เน้นในด้านการกำหนดสิ่งที่จะต้องทำในอนาคต การประเมินผลในสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนการกำหนดวิธีที่จะนำมาใช้อย่างชัดเจน

สมาน อัสวภูมิ (2551) ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึงกระบวนการหรือกิจกรรมในการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่ง “แผน” แบบต่างๆ เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ และเลือกทางเลือกที่จะดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

Williams (2000) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า เป็นการเลือกเป้าหมาย และพัฒนาวิธีหรือยุทธศาสตร์ ที่จะดำเนินไปสู่เป้าหมายดังกล่าวขององค์กร

Dessler (1999) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า เป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ และชุดของกิจกรรมที่ดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เป็นผลลัพธ์ที่เราตั้งไว้เพื่อจะไปให้ถึงด้วยความสำเร็จ

Kast and Rosenzweig (1988) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผน คือกระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจที่จะทำอะไรในอนาคต ระบุขั้นตอน และวิธีการที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2 ความสำคัญของการวางแผน

แผนมีความสำคัญยิ่งต่อทุกองค์การที่ต้องการพัฒนาให้บรรลุผลตามที่องค์การกำหนด ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

สมาน อัสวภูมิ (2551) กล่าวว่า การวางแผนมีความสำคัญ และประโยชน์ ดังนี้

1. การวางแผนทำให้องค์การมีเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจ และดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และเป็นมาตรฐานสำหรับการติดตามผล ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้
 2. การวางแผนทำให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในองค์การทราบถึงสภาพ และข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์การทำให้เกิดความระมัดระวัง และหาทางป้องกันไว้ล่วงหน้าได้ สามารถปรับตัวได้ ลดความเสี่ยง และสร้างโอกาสให้กับตนเองได้มากขึ้น
 3. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน ระดมสรรพกำลัง กระตุ้นแรงจูงใจ และเป็นพันธะสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์การ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และความอยู่รอดขององค์การร่วมกัน
 4. การวางแผนทำให้งานขององค์การเป็นงานของทุกคนไม่ใช่งานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเข้ามาผูกขาด ซึ่งทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมีหลักการ และเป็นหน่วยงานที่ตั้ง ไม่ใช่ยึดตัวบุคคล
 5. การวางแผนทำให้เกิดความชัดเจน และขจัดความซ้ำซ้อนของงาน คน และทรัพยากร ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ ลดความขัดแย้งในองค์การลง
- Williams (2000) กล่าวถึงประโยชน์ และความสำคัญของแผนไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. แผน ทำให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุ่มเท และมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การมากขึ้น
2. แผน กระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องทำงานหนักมากขึ้นเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้
3. แผน ให้ทิศทางในการดำเนินงานของผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องทำให้รู้ว่าจะทำอะไรทิศทางไหน
4. แผนกระตุ้น และส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้คิด สรรหากลยุทธ์ และวิธีการดำเนินงานหลากหลายมากขึ้น

5. แผน เอื้อประโยชน์ต่อทั้งองค์กร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพราะต่างคนก็รู้ว่าจะดำเนินงานไปในทิศทางไหน ตนมีส่วนเกี่ยวข้อง และได้เสียอย่างไร

Dessler (1999) ได้กล่าวถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการวางแผนไว้ 4 ประการ คือ

1. การวางแผน เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร แผนเป็นกรอบทิศทาง และข้อกำหนดที่ทำให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องมองเห็นสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทำให้สามารถตัดสินใจในการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

2. การวางแผน ทำให้ลดการตัดสินใจแบบแก้ปัญหารายวัน เพราะแผนให้กรอบในการตัดสินใจ และเป็นช่องทางในการเลือกทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การวางแผนทำให้ทราบถึงโอกาส และภัยคุกคามในองค์กร เพราะการบริหารงานเป็นกำดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนทั้งสิ้น การที่ฝ่ายบริหารได้มองเห็นสภาพความเสี่ยงหรือภัยคุกคามหรือโอกาสในการที่จะทำให้องค์กรดีกว่า ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กรอย่างยิ่ง

4. การวางแผน ทำให้การกำกับติดตามผลเป็นไปได้อย่างดียิ่งขึ้นเพราะแผนกำหนดสิ่งที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการกำกับติดตามงาน ดังนั้น ถ้าองค์กรมีการวางแผนที่องค์กรก็มีความชัดเจนว่าต้องการอะไร ผู้รับผิดชอบก็กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จตามนั้น ส่วนการดำเนินการในองค์ประกอบอื่นของการกำกับติดตามงานคือ การวัดสภาพการปฏิบัติงาน การเทียบวัดสภาพที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังก็จะดำเนินการตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดขึ้นจากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ดังนั้น ถ้าการวางแผนเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามแผนช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน ดำเนินการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วชัดเจนยิ่งขึ้น ช่วยให้การตรวจสอบควบคุมงานป้องกันหรือเตรียมการเผชิญกับปัญหาได้เหมาะสม ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน

2.3 การวางแผนพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นการนำผลที่ได้จากการสำรวจความจำเป็น และความต้องการ การพัฒนาบุคลากรตามข้อ 1 มาวางแผนดำเนินการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับองค์กรระดับหน่วยงานของแต่ละหน่วยงาน และระดับบุคคล กำหนดเรื่องที่ต้องทำในระยะยาว และเรื่องที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน กำหนดแผนการพัฒนา

บุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ กำหนดวิธีการพัฒนา โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา ฯลฯ กำหนดโครงการ กำหนดงบประมาณ ปฏิทินการปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบ

ถวัลย์ มาสจรัส และวินัย ดิสงส์ (2550) อธิบายว่า โดยการกำหนดความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรที่พบนั้น จะพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใด อย่างไร เมื่อไร และจะให้ผู้ใดรับผิดชอบ การวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนาคนโดยวิธีใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นทีมงานหรือโครงการเช่น การอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์กร

2. การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคล ในแต่ละวิธีหรือไม่ ในแต่ละเรื่องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

3. กำหนดผู้รับผิดชอบว่าผู้ใดจะได้รับมอบหมายอย่างไร

4. กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย ว่าในการพัฒนาบุคคลในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการในแต่ละวิธีนั้น จะติดตามผล และประเมินผลอย่างไร

5. กำหนดระบบวิธีการติดตาม และประเมินผลในการพัฒนาบุคคลว่า ในการพัฒนาในแต่ละวิธีนั้น จะติดตาม และประเมินผลอย่างไร

6. จัดทำโครงการ และเสนอผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการได้แก่การจัดทำโครงการตามแบบที่กำหนดเพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจให้อนุมัติโครงการต่อไป

กิริติ ยศยิ่งยง (2549) กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการวางแผนระยะยาวของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบนรากฐานทางการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การโดยรวม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อลาช่องว่างของความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทักษะ การปฏิบัติงาน หรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) กล่าวว่า การบริหารบุคคล เป็นอีกหน้าที่หนึ่งที่สำคัญไม่น้อยกว่างานในหน้าที่อื่นๆ หรืออาจจะมากกว่า ที่ผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบด้านการบริหารบุคคล จำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยการศึกษาจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ

เพื่อกำหนดกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดตลอดจนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การรวมถึงการสนับสนุนให้ งานขององค์การดำเนินไปสู่ทิศทางที่สามารถจำแนกความจำเป็นในการวางแผนพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่องค์การ การดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันต่างๆ ต้องเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์การซึ่งเป็นผลกระทบต่อการ บริหารงาน ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องสร้างความพร้อมด้านบุคลากรโดยจะต้องศึกษาวิเคราะห์ และ คาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบกับการจัดทำแผนรองรับเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบด้าน การขาดแคลนกำลังบุคลากร และอาจจะเป็นตัวเชื่อมโยงไปกระทบถึงกระบวนการปฏิบัติงานของทุก ฝ่ายในองค์การ

2. เพื่อสร้างความมั่นใจในด้านการบริหารงานในทางปฏิบัติ เราถือว่าความมั่นใจเป็นบ่อเกิด แห่งความสำเร็จในระดับหนึ่งเช่นเดียวกับการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดูแลงานด้านบุคลากรให้ความสำคัญ และตระหนักถึงภาระงานด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรยอมทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายมีความ มั่นใจในการปฏิบัติงานสามารถจะคาดการณ์เรื่องการใช้กำลังบุคลากรเห็นทิศทางในการปฏิบัติงานให้ ประสบความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมั่นใจที่จะจัดทำกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรอัน จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมมี อัตราที่รวดเร็ว และหลากหลายมากกว่าในอดีต ทั้งนี้มีผลมาจากความเจริญเติบโตก้าวหน้าทางด้าน วิทยาการ และเทคโนโลยีต่างๆ ล้วนเป็นผลกระทบต่อการเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้น โดยเฉพาะการ เปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจสังคม และการเมืองที่เป็นตัวแปรสำคัญที่จะโยงไปถึงการปฏิบัติงาน ขององค์การซึ่งบางครั้ง บุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ทันส่งผลให้เกิด ความวิตกกังวน ความเครียด ความสับสนต่อปัญหาต่างๆ ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ ส่งผลกระทบด้านบุคคลทั้งทางตรง และทางอ้อม

4. เพื่อให้องค์การมีทิศทางการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ต่างๆไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหา คัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม และพัฒนา การโยกย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การบริหารค่าตอบแทน การดูแลรักษาบุคลากรจนถึงเรื่องการพ้นไปจากงาน ล้วนแต่จะต้องปฏิบัติที่สามารถเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์การทั้งสิ้น ดังนั้นการบริหาร ทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีกระบวนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องกัน ทุกหน้าที่ของงาน และมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นทิศทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆโดยเฉพาะการ จัดการด้านทรัพยากรบุคคล จะต้องมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแผนงานขององค์การจึงจะส่งผล ให้ทรัพยากรบุคคลขององค์การเกิดคุณค่าอย่างแท้จริง

Delahaye (2005) ได้ให้เหตุผลว่าการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริง (facts) และสารสนเทศที่มีอยู่ (information) และศึกษาแนวโน้มในการวางแผนพัฒนาบุคคลในทุกระดับ การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการทำหน้าที่ส่งต่อสารสนเทศที่มีความสำคัญไปยังผู้มีหน้าที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำเอาผลการปฏิบัติงานไปสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทั้งในระดับบุคคล และองค์การได้

Castetter (2000) ได้กล่าวถึงการเตรียมการหรือการวางแผนพัฒนาบุคลากรว่า

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาในการพัฒนาหรือความจำเป็น
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะ และวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่ให้กับผู้รับพัฒนา
4. ต้องกำหนดแผนต่อการจัดการในการพัฒนา
5. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
6. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน
7. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา
8. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป
9. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับปฏิบัติงานตามแผน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ระบุปัญหา สาเหตุ และความจำเป็นในการพัฒนา รวมทั้งกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ เพื่อการจัดวางแผนได้เหมาะสม และใช้ประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร สร้างความมั่นใจในการบริหารงานในทางปฏิบัติ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเพื่อให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานด้านบุคลากร

2.4 กระบวนการ และขั้นตอนการวางแผนพัฒนาบุคลากร

กระบวนการ และขั้นตอนการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการดำเนินงานด้วยหลายหลายวิธี ดังนั้นวิชาการหลายท่านได้เสนอขั้นตอน และกระบวนการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

อำนาจรัตน์ ลีนกิจประเสริฐ (2552) ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. มีการนำข้อมูลสถานศึกษามากำหนดขอบข่ายในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และมีการพัฒนา โดยวิธีการอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยการเข้าร่วมประชุม สัมมนา ร่วมกัน
3. จัดทำแผนงาน และโครงการพัฒนาบุคลากร เป็นที่ยอมรับ และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
4. มีรายละเอียดในการจัดทำแผนงาน และโครงการในการพัฒนาบุคลากรตามปฏิทินปฏิบัติงาน
5. มีการกำหนดกรรมการ หรือกลุ่มบุคคลดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร และติดตามตรวจสอบเพื่อให้มีการปฏิบัติตามแผนหรือปรับแผนพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ให้นำไปสู่การปฏิบัติจริงโดยกำหนดในลักษณะติดตามตรวจงาน และสรุปส่งฝ่ายบริหาร
6. มีการจัดงบประมาณ และทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สมาน อัสวภูมิ (2551) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนโดยภาพรวมมี 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพ และปัญหา (Analyzing Situations and Problems) เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพปัญหา และสถานการณ์ทางธุรกิจขององค์กร เพื่อให้เห็นจุดอ่อน จุดแข็ง จุดที่เป็นภัยต่อองค์กร และโอกาสที่องค์กรควรดำเนินการ โดยการวิเคราะห์ทั้งสภาพภายใน และภายนอกองค์กร และทำนายสภาพที่ควรเป็นของบริบท และสภาพขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Establishing Organizational Objectives) เป็นขั้นตอนระบุความต้องการ และจุดมุ่งหมายที่องค์กรจะเดินทางไปสู่ เพื่อเป็นแนวทางการวางแผนในขั้นตอนต่อไป
3. กำหนดทางเลือก (Establishing and Selecting Alternatives) เป็นขั้นตอนในการศึกษาเรียนรู้สภาพปัญหาของทางเลือกที่มีอยู่ และที่คนอื่นใช้ ศึกษาผลการวิจัย และหลักวิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดทางเลือกหรือชุดของทางเลือกที่จะนำไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ เสร็จแล้วเลือกทางเลือก หรือชุดของทางเลือกที่เหมาะสม และเป็นไปได้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

4. จัดทำแผนตามทางเลือกที่เลือก (formulating Plans to Realize Alternative) เป็นการจัดทำแผนแบบต่างๆเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามทางเลือกที่เลือก เช่น กำหนดนโยบายการจัดทำแผนงาน โครงการการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการ การออกกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

5. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing Plans) จริงแล้วหากจะมองว่าการวางแผนน่าจะจบลงตอนที่ได้ผลผลิต คือแผน และเอกสารแผน ซึ่งเป็นผลผลิตในขั้นตอนที่ 4 แล้วก็เป็นได้ แต่โดยระบบแผนแล้วยังควรมีการดำเนินการต่อเนื่องอีก 2 ขั้นตอน คือการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และกำกับติดตาม และประเมินผลแผน ซึ่งจะกล่าวต่อไป เฉพาะการนำแผนไปสู่การปฏิบัตินี้จะรวมถึงการประชาสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการมอบหมายผู้รับผิดชอบ การสนับสนุนงบประมาณ และการอำนวยความสะดวกต่างๆเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

6. การกำกับติดตาม และประเมินผล (Monitoring and Evaluating Plans) เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการควบคุม และต่อเนื่องจากการนำแผนไปปฏิบัติ ที่กล่าวว่าควบคุมนั้นก็คือ ขณะที่มีการนำแผนไปปฏิบัติก็จะมีกำกับติดตามผลการใช้แผนเป็นระยะและเป็นระบบ ส่วนการดำเนินการต่อเนื่องนั้นหมายความว่าหลังจากการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเดินไปถึงจุดที่ต้องการประเมินผล ผู้เกี่ยวข้องต้องมีการประเมินผล และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาแผนต่อไป หรือเปลี่ยนแปลงใหม่ หากพบว่าแผนไม่เป็นไปตามที่มุ่งหวัง

Dessler (1999) ได้เสนอ กระบวนการวางแผนไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Establish Objectives) เป็นขั้นตอนแรกในการวางแผน หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การเสร็จ หน่วยอื่นๆจึงจะวางแผนการดำเนินงานของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ และกำหนดข้อสรุปพื้นฐาน (Analyze Situation and Create Planning Premises) เป็นขั้นตอนในการพยากรณ์ และกำหนดข้อสรุปพื้นฐานที่จะใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป

3. การกำหนดชุดของทางเลือกที่จะดำเนินการ (Determine Alternative Courses of Action) เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์ และค้นหาทางเลือกที่เห็นว่าเหมาะสมในการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งแต่ละวัตถุประสงค์ก็อาจจะมีหลายทางเลือกที่เป็นไปได้ อาจจะต้องใช้เทคนิคการวางแผนหลายส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย การใช้ระบบการระดมสมอง เป็นต้น

4. การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternatives) เป็นขั้นตอนในการพิจารณาและประเมินทางเลือกที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่สาม เพื่อให้ได้ทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และเชื่อได้ว่าจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. การเลือกทางเลือก และนำไปสู่การปฏิบัติ (Choose and Implement the Plan) เป็นขั้นตอนที่ต้องตัดสินใจเลือกทางเลือก และนำทางเลือกนั้นไปสู่การปฏิบัติ เช่น จะเลือกการลดพนักงานลง หรือ ขยายกิจกรรมมากขึ้นแล้วส่งพนักงานที่ล้นงานไปปฏิบัติงานที่สาขา เป็นต้น

Castetter (1996) กำหนดองค์ประกอบในการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นโครงสร้างที่ชัดเจน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร
2. การกำหนดความต้องการ (Determine needs) ทั้งองค์กร และบุคลากร
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine Objectives) ขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร
4. การกำหนดบทบาท (Establish roles) ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร

นอกจากนี้แล้ว สำหรับการเตรียมการ หรือวางแผนพัฒนาบุคลากร Castetter (1996) ได้กล่าวไว้ว่า

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหา หรือความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะ และวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่จะให้กับผู้รับการพัฒนา
4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบตามแผนงาน
6. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา
7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผนเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป
8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับกับการปฏิบัติงานตามแผน

ซึ่งในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องคำนึงถึงความสำคัญของภาระงาน วัตถุประสงค์ของกลุ่ม และโครงการพัฒนาบุคลากรโดยรวมได้แก่ ความสำคัญของการจัดตามลำดับก่อนหลัง การวัดได้ของผลสัมฤทธิ์ ทางเลือกสู่ความสำเร็จ ระยะเวลาที่ต้องการ ค่าใช้จ่ายที่พึงพอใจ และความสำคัญขนาดของระบบ โรงเรียน และบุคคล

Koontz (1984) ได้เสนอกระบวนการวางแผนไว้ 8 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนตระหนักในโอกาส (Being Aware of Opportunities) แม้ว่าขั้นตอนนี้จะดูเหมือนจะเป็นขั้นตอนก่อนการวางแผนแต่การตระหนักถึงว่า สภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร อะไรคือโอกาส อะไรคือข้อควรระมัดระวัง อะไรคือจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การนี้ ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการวางแผน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Establishing Objectives) เป็นขั้นตอนที่สอดคล้องกับแนวคิดของเดสส์เลอร์ที่กล่าวมาแล้ว แต่มีรายละเอียดแตกต่างกัน สำหรับคุณซ์ และคณะเห็นว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ควรกำหนดทั้งวัตถุประสงค์ระดับองค์การ และวัตถุประสงค์ย่อยของแต่ละหน่วยงานระดับรองลงไป
3. การกำหนดข้อตกลงพื้นฐาน (Premising) เป็นขั้นตอนที่จะได้ข้อสรุปถึงประเด็นสำคัญที่จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ และพยากรณ์สถานการณ์ด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องขององค์การ และงานขององค์การ
4. การกำหนดชุดของทางเลือก (Determining Alternative Courses) เป็นขั้นตอนการศึกษา สร้าง และกำหนดทางเลือกต่างๆ โดยเฉพาะทางเลือกที่อาจจะไม่ค่อยเด่นชัด หรือที่ยังไม่มีใครทำมาก่อนเพื่อเป็นทางเลือกของหน่วยงานต่อไป
5. การประเมินทางเลือก (Evaluating Alternative Courses) เป็นการพิจารณา และประเมินชุดทางเลือกที่เสนอไว้ในขั้นตอนที่ 4 ว่ามีความเหมาะสม เป็นไปได้ และน่าจะนำไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การมากน้อยเพียงใด
6. เลือกทางเลือก (Selecting a Courses) เป็นขั้นตอนที่จะพิจารณา และให้ความเห็นชอบกับชุดทางเลือกที่จะใช้เป็นแผนดำเนินงาน ซึ่งบ่อยครั้งองค์การอาจจะเลือกหลายทางเลือกในการดำเนินงานมากกว่าที่จะเลือกแบบใดแบบหนึ่งหรือไม่ก็เลือกเป็นแผนทางเลือกหากมีข้อที่พึงประสงค์เกิดขึ้น
7. การจัดทำแผนตามทางเลือกที่เลือก (Formulating Derivative Plans) เป็นขั้นตอนที่ได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกแล้ว และต้องจัดทำชุดของแผนขึ้นรองรับการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะมีแผนการดำเนินงานหลายชุดในทางเลือกเดียวกันได้
8. การจัดสรรงบประมาณ (Numberizing Plans by Budgeting) หลังจากทุกขั้นตอนดังกล่าวเสร็จสิ้นลง แผนจะนำไปสู่ปฏิบัติได้เมื่อมีการกำหนด วางงบประมาณที่จะดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุนดังกล่าว

5. ให้ไปเลือกเรียนวิชาในมหาวิทยาลัยโดยไม่นับหน่วยกิต
6. ให้เขียนบทความ
7. ทวารสารหรือหนังสือ ตำราให้อ่านแล้วนำมาเล่าสู่กันฟัง
8. ให้มีการสาธิตการสอนให้ดู
9. ให้ไปฟังปาฐกถา การอภิปรายความรู้ทางวิชาการ
10. ให้เป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพเพราะ สมาคมอาจมีการอภิปรายทางวิชาการ ส่งวารสารให้อ่านมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
11. ให้ไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นต้น

Delahaye (2000) กล่าวว่า ชั้นการปฏิบัติ เป็นสิ่งสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทการเป็นนักปฏิบัติจำเป็นต้องมี 4 ทักษะสำคัญคือ ทักษะการตั้งคำถาม (Questioning) ทักษะการโต้ตอบ (Responding) ทักษะการใช้อุปกรณ์ต่างๆ (Visual aids using) และทักษะการกำหนดวัตถุประสงค์ (Learning objectives)

Castetter (1996) ได้กล่าวถึงการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรว่า คือกิจกรรมที่องค์กรได้กำหนดขึ้นโดยมีแผนงานชัดเจน เป็นวิธีทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และประสบความสำเร็จ โดยอยู่ในกรอบของนโยบาย และมีงบประมาณสนับสนุน องค์กร และบุคคลจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ การดำเนินการที่ดีจะทำให้เกิดแนวคิด เทคนิค และทักษะระหว่างบุคคล

นอกจากนี้แล้ว Castetter (1996) ยังได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรนั้นมี 2 แนวทางคือ

1. สายงานบุคลากร และหน่วยงานสนับสนุนในระบบโรงเรียนมีความรับผิดชอบหลักในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร
2. หัวหน้าหน่วยงานเป็นหลักสำคัญในการกำหนดประสิทธิผลของการดำเนินการ

Castetter (1996) ยังได้กล่าวต่อไปว่า การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องมีบรรทัดฐาน และหลักการดังต่อไปนี้

1. นโยบายฝ่ายบริหารจะต้องเด่นชัด และให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มกำลัง

2. จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เหตุผล และเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน
3. ผู้รับผิดชอบ และวิทยากรจะต้องมีความสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนา
4. จะต้องมีความพร้อม ความเพียงพอ ทั้งในด้านบุคลากร การประสานงาน เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์
5. มีวิทยากรที่มีความชำนาญ และตอบสนองต่อความต้องการการพัฒนา
6. แผนการดำเนินการพัฒนาจะต้องตรงต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การ
7. กำหนดบทบาทของผู้นำการพัฒนา และความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการพัฒนา
8. ต้องมีกระบวนการสื่อสาร และการตรวจสอบผลสะท้อนกลับของการพัฒนาบุคลากร
9. ระยะเวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเพียงพอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีมีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ รวมทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้นั้น วิธีการที่นำมาเลือกใช้ในการพัฒนาต้องสอดคล้อง และเหมาะสม กับบริบทของหน่วยงาน สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งงบประมาณที่มีอยู่

Stoop (1990) กล่าวถึงวิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การศึกษาจากสถาบันในด้านการประชุมปฏิบัติการโดยโครงการพัฒนาครูที่หน่วยงานการบริหารการศึกษาจัดให้มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาบางประการ
2. การลาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยด้วยการเข้าไปรับการศึกษาในมหาวิทยาลัยในภาคฤดูร้อนหรือลาศึกษาต่อในภาคปกติ
3. การดูงานเป็นการหาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง
4. การพบปะกันระหว่างครูโดยการส่งเสริมครูที่สอนในระดับเดียวกันมาพบปะกัน หรือกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน

5. การเยี่ยมเยียนระหว่างครูด้วยกันในโรงเรียนเป็นการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสสังเกตการสอนของกัน และกัน เพื่อปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น

6. การพิมพ์เผยแพร่ความรู้ทางวิชาชีพ เป็นการส่งเสริมให้ครูได้ค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมหรือส่งเสริมให้ครูได้เขียนตำราออกเผยแพร่

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึงการส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้โอกาสครูได้เลือกวิธี กิจกรรมพัฒนาตนเอง ศึกษาหาเพิ่มความรู้เพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยวิธีที่หลากหลาย ได้แก่ อบรม สัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ และการศึกษาดูงาน ดังนั้นผู้ปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการตามแผนงาน และกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

วิธีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารหาวิธีที่จะพัฒนาบุคลากรได้แก่

1. การอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม ดังนี้

ปรีชา ดาวเรือง (2551) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ ของบุคคล หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่ง ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรเป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เพื่อสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้น หรืองานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต และเพื่อสร้างความเข้าใจของการสื่อสารสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน ให้เกิดการประสานงาน และร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น

สมชาติ กิจยรรยง และอารงรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2555) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development - HRD) หรือการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการเป็นขั้นตอน คือ การสรรหา การสัมภาษณ์ การคัดเลือก การทดลองงาน การบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรมพัฒนา การโยกย้าย และให้ออกจากงาน ในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญต่อโครงการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานในองค์กร หากบุคคลในองค์กรไม่มีความรู้ ความเข้าใจงานในหน้าที่ หรือขาดทักษะในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงานแล้ว องค์กรจะประสบปัญหาอย่างมาก ปัญหาในองค์กรที่เกิดจาก

ความขาดแคลนงบประมาณ อุปกรณ์นั้น สามารถหาทดแทนได้ แต่ปัญหาเกิดจากบุคลากร หนทางแก้ไขคือการฝึกอบรม ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญต่อองค์กร คือ

1. สร้างความประทับใจให้กับพนักงานที่มาทำงาน เพื่อให้พนักงานใหม่มีเจตคติที่ดีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงขึ้น
3. เมื่อมีการเสริมขยายงานขององค์กรออกไป
4. พัฒนาพนักงานขององค์กรให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ประสิทธิภาพการผลิต ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ
5. สร้างขวัญ และกำลังใจ ให้กับพนักงานในองค์กรให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน
6. เพิ่มวิทยาการที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร
7. ลดงบประมาณค่าวัสดุสูญเปล่า
8. สร้างความสามัคคีสามัคคีในหมู่พนักงานที่ทำงานร่วมกัน
9. เป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) ให้ได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา

อนิวัช แก้วจันทน์ (2552) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อทำให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีการเรียนจนสามารถพัฒนาเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะรวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นทิศทางที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำงาน และหน่วยงานในองค์กร จึงพบว่าการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และอาจไม่มีวันสิ้นสุด

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2550) แปลจาก Gary Dessler and Tan Chwee Huat กล่าวว่า เป็นการจัดหาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานให้กับพนักงาน การมีพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่สามารถยืนยันได้ว่ากิจการจะประสบความสำเร็จพนักงานต้องทราบว่าเขาต้องทำ “อะไร” และทำได้ “อย่างไร” โดยมีกระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Need Analysis)
 - กำหนดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
 - วิเคราะห์ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

วัดได้

- กำหนดวัตถุประสงค์ด้านความรู้ และผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถวัดได้
2. ขั้นการออกแบบการสอน (Instructional Design)
 - จัดทำเนื้อหาการฝึกอบรม ได้แก่ คู่มือ แบบฝึกหัด และกิจกรรมต่างๆ
 - ใช้เทคนิค เช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์
 3. ขั้นทำให้เกิดความเที่ยงตรง(Validation)
 - ทดสอบความเที่ยงตรงของโครงการฝึกอบรมโดยการนำเสนอต่อผู้ฟังกลุ่มเล็กที่เป็นตัวแทน
 4. ขั้นดำเนินการฝึกอบรม (Implementation)
 - ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มพนักงานเป้าหมาย
 5. ขั้นประเมินผล และติดตามผล (Evaluation and follow-up)
 - ประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม

สรุปว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการพัฒนาเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน รวมถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และหน่วยงานในองค์กร

2. การสัมมนา

การสัมมนา หรือบางที่เรียกว่าการประชุมสัมมนาก็เป็นแนวทาง หรือรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าเป็นการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน อันจะนำไปทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จดังที่

เกศรา รักชาติ (2549) อธิบายองค์ประกอบสำคัญในการจัดสัมมนาทางวิชาการคือ

1. ต้องบอกให้ผู้เข้าร่วมสัมมนารู้ และเข้าใจว่าถูกคาดหวังอะไร บอกวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระที่จะสัมมนา บอกถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องทำอย่างไรบ้างหลังจากจบการสัมมนา
2. ผู้เข้าร่วมสัมมนา ได้มีส่วนร่วมคือ ร่วมคิด นำเสนอ มีกิจกรรมที่หลากหลาย

3. ผู้เข้าร่วมสัมมนา มีระยะเวลาเพียงพอที่จะย่อยสลายความรู้ที่ได้เรียนรู้ และฝึกฝนคือ ผู้เข้าร่วมสัมมนามีเวลาทบทวน กับตัวเองให้กลุ่มสะท้อนถึงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และฝึกปฏิบัติ

4. เมื่อบรรยากาศไม่เคร่งเครียด หรือเป็นทางการมากเกินไป

5. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกัน และกันไปเชื่อมโยงกับประสบการณ์หรือความรู้ที่มีอยู่ของตน

6. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

7. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนา รู้แนวทาง และข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอคือผู้เข้ารับสัมมนารู้แนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับชีวิตการทำงาน และควรมีการติดตามผลเพื่อที่ผู้เข้ารับสัมมนาจะได้รับข้อมูลย้อนกลับว่าสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร

เพ็ชรี รุประวิเชตร์ (2549) กล่าวว่า การสัมมนาเป็นกระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มหนึ่งมาประชุมพบปะกันเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้แนวคิด และประสบการณ์โดยมีเทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น บรรยาย อภิปรายระดมสมอง ฯลฯ โดยที่ผู้เป็นวิทยากร และผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาที่เป็นผู้ฟังต่างมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิด ทศนคติ ประสบการณ์ซึ่งกัน และกัน เพื่อเป็นหนทางไปสู่การหาข้อสรุปร่วมกันแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมมนานั้นมาเป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาบุคคล งาน และทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรกล เทคโนโลยี การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบในการจัดการสัมมนา เพ็ชรี รุประวิเชตร์ (2549) กล่าวว่า การจัดการสัมมนาจะต้องประกอบด้วย

1. เนื้อหา (Content) ประเด็น (Topic) ปัญหา (Problem) เรื่อง (Subject)
2. บุคคล (Personnel) ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรง และทางอ้อม
3. เวลา (Time) ในการวางแผน ดำเนินการ และสรุปผล
4. งบประมาณในการจัดสัมมนา (Budget for setting Seminar)
5. สถานที่ (Place) ในการจัดสัมมนา
6. เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ (Tools, Material)

สรุปได้ว่า การสัมมนา เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง ผู้จัดสัมมนาต้องมีความรู้วิธีการ และขั้นตอนสัมมนาเป็นอย่างดี เนื่องจากการสัมมนาเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน เป็นการพบปะ พูดคุยกัน บรรยาย อภิปรายเพื่อค้นหาความรู้โดยมีวิทยากร และผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นผู้ฟัง และนำมาสรุปผล

3. การประชุมปฏิบัติการ

ครูเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามหลักสูตร ดังนั้น ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรจะต้องจัดให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และสังคมครูจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ และประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อที่จะได้นำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การประชุมปฏิบัติการเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะทำให้ครู อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้น มีท่านผู้รู้ได้ให้ความหมายการประชุมการปฏิบัติงาน ดังนี้

อัมพร อิ่มนาง (2550) สรุปว่าการประชุมปฏิบัติการ เป็นเทคนิคการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ แก่บุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ทั้งความรู้จาก ทฤษฎี และการลงมือปฏิบัติ เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหา และพัฒนาหน่วยงานของตนให้มี ประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การประชุมปฏิบัติการ คือ

1. เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติจริง
2. เพื่อให้เกิดผลงานใหม่ๆ
3. ส่งเสริมความร่วมมือของสมาชิก

วิธีการประชุมปฏิบัติการ

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้
2. แบ่งกลุ่มปฏิบัติ
3. รายงานกลุ่มต่อกลุ่มใหญ่
4. สรุปผลงานเผยแพร่

ข้อดีของการประชุมปฏิบัติการ

1. ผู้ร่วมประชุมมีโอกาสปฏิบัติจริงตามความสนใจ
2. บรรยากาศเป็นกันเองไม่น่าเบื่อ
3. เป็นการพัฒนาความรู้ และประสบการณ์

ข้อจำกัดของการประชุมปฏิบัติการ

1. เหมาะสำหรับการประชุมกลุ่มเล็ก ๆ
2. ถ้ามีกลุ่มย่อยมากจะใช้เวลาามาก

สรุปว่าการประชุมการปฏิบัติการ เป็นเทคนิคการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ แก่บุคลากรในหน่วยงาน โดยการพบปะ การประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหา และพัฒนาหน่วยงานของตนให้มีประสิทธิภาพ

4. การศึกษาต่อ

การศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาในโรงเรียนที่สำคัญอีกประการหนึ่งดังที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อ และฝึกอบรมภายในประเทศ ในการศึกษาต่อได้ทั้งปกติ ภาคนอกเวลา และภาคฤดูร้อน สำหรับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อ และฝึกอบรมภายในประเทศ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2547 ดังที่ (เกศรา รักชาติ, 2549) ได้อธิบายถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าผู้คนส่วนใหญ่ต่างมีความเข้าใจว่า การที่คนในองค์กรมุ่งไม่เรียนไม่รู้จักศึกษาค้นคว้าหาความรู้ให้ได้มากที่สุดโดยอาจจะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-study) การเข้ารับฝึกอบรม (Training) และการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น (Higher Study) ทางด้านสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้กล่าวถึงการศึกษาต่อว่า สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ “การศึกษาต่อภาคปกติ” หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการเต็มเวลา “การศึกษาต่อภาคนอกเวลา” หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการบางส่วน หรือไม่ใช้เวลาราชการ และ “การศึกษาภาคฤดูร้อน” หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการตามสถานศึกษา หน่วยงานของราชการหรือ ครุสภา จัดขึ้นในฤดูร้อนและการศึกษาต่อของข้าราชการ แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ 1. ประเภทที่กรมเจ้าสังกัดส่งไปศึกษา และ 2. ประเภทที่ต้องไปสมัครเอง หรือคัดเลือกในสถานศึกษาข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคปกติ ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปี ที่จะเข้าศึกษาต่อเว้นแต่ได้รับอนุญาตจากอธิการบดี กรมเจ้าสังกัดเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

2. ปฏิบัติราชการด้วยดี มีความประพฤติเรียบร้อย และไม่อยู่ระหว่างลงโทษทางวินัยเว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ ข้าราชการที่ถูกลงโทษตัดเงินเดือน จะไปศึกษาต่อได้เมื่อพ้นโทษตัดเงินเดือนแล้ว หรือเป็นผู้ถูกลงโทษงดขั้นเงินเดือนจะไปศึกษาต่อได้ หลังถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน และข้าราชการที่อยู่ระหว่างลาไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคปกติจะสมัครสอบหรือสอบคัดเลือกเพื่อไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมอื่นใดไม่ได้

3. มีคุณสมบัติ และพื้นความตามที่สถานศึกษานั้นกำหนด

4. ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม ทั้งนี้ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ที่จะเข้าศึกษาถ้ากรมเจ้าสังกัดมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องให้ข้าราชการที่มีเวลารับราชการติดต่อกันน้อยกว่า 24 เดือนเต็มแต่ไม่น้อยกว่า 12 เดือนเต็มไปศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการเรียนการสอนของกรม และสถานศึกษาในสังกัดเนื่องจากเป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลนให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณา อนุญาตเป็นรายๆไป

5. ข้าราชการที่เคยอนุญาตให้ไปศึกษาต่อในต่างประเทศแล้วจะศึกษาต่ออีกต้องกลับไปปฏิบัติราชการเป็นเวลาไม่น้อยกว่าตามที่กำหนดไว้ในข้อ 4 แต่ถ้ากรมเจ้าสังกัด มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ข้าราชการซึ่งกลับมาปฏิบัติราชการไม่ครบตามกำหนดไปศึกษาต่ออีกให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณา อนุญาตเป็นรายๆไป

ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ผู้ใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา

1.1. มีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาแต่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควรหรือมีความจำเป็นจะให้ผู้มีอายุเกิน 45 ปีบริบูรณ์ ไปศึกษาก็ให้ดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นพิเศษเฉพาะราย

1.2. ข้าราชการทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 12 เดือนเต็ม ทั้งนี้ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ

2. ผู้ไม่ต้องใช้เวลาราชการไปศึกษาไม่อยู่ตามเงื่อนไขข้อ 1 ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนมีหลักเกณฑ์พิจารณาอนุญาต ดังนี้

2.1. วิชาที่จะศึกษาต้องเป็นประโยชน์การปฏิบัติหน้าที่

2.2. เป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรับรองว่า หากไปศึกษาต่อแล้วจะไม่เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ

2.3. จำนวนข้าราชการในสำนักงานระดับกองที่จะได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อภาคฤดูร้อนรวมกันทั้งสิ้นต้องไม่เกินร้อยละสิบของจำนวน ข้าราชการทั้งหมดในสำนักงานนั้นๆ แต่ถ้าสำนักงานใดมีข้าราชการต่ำกว่าสิบคนให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัด จำนวนข้าราชการในสถานศึกษาที่ได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อภาคฤดูร้อนให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าสถานศึกษานั้นๆ

2.4. ถ้าสำนักงานใดมีผู้ขออนุญาตไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนเกินกว่าจำนวนที่จะอนุญาตให้ได้ให้พิจารณาผู้ที่มีอายุข้าราชการมากกว่า

สรุปรวมว่าการศึกษาต่อ เป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ให้ตนเองของบุคลากร และการพัฒนานี้ยังส่งผลถึงคุณภาพ การปฏิบัติงานขององค์การอีกด้วย เพราะการที่องค์การมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น ย่อมทำให้องค์การสามารถปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง

5. การศึกษาดูงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอเกี่ยวกับการศึกษาดูงานไว้หลายประเด็น ดังนี้

ัญญา ผลอนันต์ (2549) กล่าวว่า การศึกษาดูงานเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศ และสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนเป็นการเรียนรู้นอกสถานที่ โดยเน้นให้เห็นสถานการณ์จริง ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึง 3 ประเด็นใหญ่ๆคือ

1. หน่วยงานที่เลือกต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานปฏิบัติอยู่ และการนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์การเมื่อไปศึกษาดูงานเสร็จสิ้นแล้ว

2. วัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงาน ต้องระบุอย่างชัดเจนว่าองค์การต้องการให้เกิดความรู้ด้านใดต่อบุคลากร มุ่งเน้นประสบการณ์ด้านใดเพราะหากไม่มีการกำหนดที่ชัดเจนจะเป็นการเสียเวลา

3. หลังเสร็จสิ้นภารกิจไปศึกษาดูงาน ผู้บริหารควรให้บุคลากรเขียนสรุปรายงานการไปศึกษาดูงานเสนอต่อผู้บริหาร ว่าการศึกษาดูงานบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

เพ็ชรวิเชียร (2549) กล่าวว่า การส่งไปศึกษาดูงาน ยังสถานศึกษา หรือยังสถานประกอบการบางแห่งที่พิจารณาแล้วว่าจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคล หรือผู้ไปศึกษาดูงาน ทั้งในแง่

ความคิด มุมมอง และการก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ๆ การไปศึกษาดูงานสามารถไปได้ทั้งภายใน และต่างประเทศ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาดูงานในแต่ละครั้งองค์การควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และให้บุคลากรเขียนรายงานสรุปการไปศึกษาดูงาน เพื่อเป็นข้อมูลการประเมินผลสำเร็จ เพื่อพิจารณาการจัดการศึกษาดูงานขององค์กรในอนาคต

สรุปแล้ว การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่กำหนดไว้ตามกรอบของการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลากหลายวิธีเช่น การเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ การลาศึกษาต่อ และการศึกษาดูงาน ดังนั้น นักพัฒนาบุคลากรต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน คือ ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการโต้ตอบ ทักษะการใช้อุปกรณ์ต่างๆ และทักษะการกำหนดวัตถุประสงค์

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะสามารถประเมินได้ว่า บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

กีรติ ยศยิ่งยง (2549) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการ ทบทวนการปฏิบัติงาน และแสวงกลไกในการบริหารโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันจะช่วยให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปด้วยความราบรื่น โดยการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินการในด้านต่างๆ คือ

1. ประเมินเป้าหมายหรือความจำเป็น (Goals / Needs – Based Evaluation)
2. ประเมินประสิทธิภาพ (Effectiveness – Based Evaluation)
3. ประเมินกระบวนการ (Process or Operation – Based Evaluation)
4. ประเมินประสิทธิภาพผลหรือผลลัพธ์ (Efficiency or Result – Based Evaluation)
5. ประเมินผลกระทบ (Effect – Based Evaluation / Effect Studies)
6. ประเมินความพึงพอใจ (Satisfaction – Based Evaluation)

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไรเพื่อให้การดำเนินการต่างๆทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ผล ได้มาตรฐานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินนั้นควรจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้ ทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

4.1. ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า การติดตามการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นการติดตามประเมินผลการปฏิบัติว่าเป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งอาจดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือระหว่างการดำเนินการแต่ละโครงการ ภายหลังจากดำเนินโครงการเสร็จสิ้นลง และภายหลังจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามโครงการกลับไปปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง เพื่อดูว่าการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และบุคคลนั้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นอย่างไร

Delahaye (2000) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและความจำเป็น เนื่องจากทำให้ทราบว่าสิ่งที่ได้มีการวิเคราะห์ ออกแบบ และลงมือปฏิบัติ มีความถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด คุ่มค่าหรือไม่ สมควรปรับปรุงหรือยกเลิก หรือไม่อย่างไร

4.2. ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ โดยได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้หลายประเด็นดังนี้

กลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2556) กล่าวว่า การประเมินผล มีความสำคัญ ดังนี้

1. องค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อหวังที่จะให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ฉะนั้นบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานควรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ซึ่งสิ่งนี้จะรู้ได้ก็ต้องมีกระบวนการตรวจสอบประเมินผลว่าบุคลากรที่ตนรับเข้ามาอยู่ในระดับใด มีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนาองค์กรไปในจุดที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งงานในสายงานดังกล่าว

ซึ่งจะจัดออกมาในรูปแบบเส้นทางเดินของงาน ทั้งนี้เพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาสายงาน ในองค์การอย่างเหมาะสมเป็นระบบ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติโดยตรง ในการที่จะวางแผนชีวิตการทำงานของตนเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

2. องค์การทั้งหลายปรารถนาที่จะทำให้เงินทุกบาทที่ตนลงทุนไปได้ถูกใช้อย่างคุ้มค่า เพราะองค์การมีการวางแผนสายงาน ทุกครั้งที่มีการรับบุคลากรใหม่เข้ามาองค์การจะต้องพิจารณาว่าบุคคลที่รับเข้ามาสามารถเติบโตก้าวสู่ระดับสูงในสายงานนั้นๆหรือไม่ ฉะนั้นเพื่อความอยู่รอด และความมั่นคงขององค์การ จึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการที่มาประเมินผลว่าบุคลากรที่ตนรับเข้ามานั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่เรียกว่าคุ้มค่าแก่เงินที่ลงทุนไปหรือไม่

3. ในองค์การใดๆจะมีลักษณะไม่คงที่หรือตายตัวตลอด ความจำเป็นที่ต้องมีการขยายขยายลักษณะงานย่อมเกิดขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นในองค์การต่างๆ จากสภาพการณ์ดังกล่าว องค์การจำเป็นต้องแสวงหามาตรการในการตัดสินใจว่าใครควรอยู่ในตำแหน่งใด ดังนั้น การประเมินผลบุคลากรจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะเป็นเครื่องมือชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่าบุคลากรคนใดมีความเหมาะสม ณ สายงานระดับต่างๆ

4. ธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปต้องการรู้ผลการกระทำของตนว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่น มากน้อยเพียงใด ซึ่งตรงกับหลักจิตวิทยาของทอร์นไดค์ (Thorndike) ที่เรียกว่ากฎแห่งผล (Law of effect) ดังนั้น ตัวบุคลากรเองก็ปรารถนาที่จะทราบว่าการทำงานของตนอยู่ในระดับใดเช่นกัน

5. ธรรมชาติของมนุษย์อีกประการหนึ่งคือ เมื่อทำงานไปนานๆ จะเกิดความเฉื่อยชา ฉะนั้นการประเมินผลบุคลากรจะเป็นวิธีการหนึ่งที่มากระตุ้นบุคลากรให้ตื่นตัวเอาใจใส่ในงานที่ตนกระทำอย่างสม่ำเสมอ

พนัส หันนาคินทร์ (2526) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถาม คือคำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่า แผนการพัฒนาตัวบุคคลได้กระทำไปด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงใด เช่น ได้นำเทคนิค และวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้มาใช้เพียงใด และมีการสร้างเครื่องมืออันเที่ยงตรง และแน่นอนสำหรับที่จะตรวจสอบความได้ผลของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างรอบคอบ เพียงใด เป็นต้น ในประการที่สองนั้น เป็นการประเมินผลความได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ต่องานในหน้าที่เฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียนก็ตาม การประเมินผลประการที่สองนี้ ยากที่จะทราบผลในระยะเวลานอนสั้น เพราะเรามักจะต้องคอยดูผลที่ปรากฏแก่นักเรียนอันเป็นธรรมดาที่จะต้องใช้เวลาานพอสมควร นอกจากนี้ยังอาจจะมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆอีกคือ

1. ผลที่เกิดแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา และฝึกรวมว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงใด

2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งงานว่า การปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนา และฝึกอบรมที่กลับไปทำงานในตำแหน่งเดิมของตนดีขึ้นเพียงใด

3. ผลที่เกิดขึ้นแก่องค์กร เช่น โรงเรียน ว่าการพัฒนา และฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรนั้นๆดีขึ้นเพียงใด

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลว่า การประเมินผลเป็นวิธีที่สำคัญวิธีหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคคล การประเมินผลที่ดี และดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้อง และวัดความสามารถในการพัฒนาบุคคล ซึ่งจะสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคคลตลอดจนเวลา และแรงงานต่างๆได้ดี

Delahaye (2005) กล่าวว่า การประเมินผล มีความสำคัญทำให้ทราบถึงระดับการเรียนรู้ และระดับผลงานของผู้ที่เข้าสู่โครงการพัฒนาทั้งมีบทบาทสำคัญดังนี้

1. ใช้ในการวัด (Measure) ว่ามีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นบ้าง
2. ใช้ในการปรับปรุงอีก 3 ขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนหน้านี้
3. ใช้ในการตรวจสอบดูว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ในส่วนใดของการเรียนรู้
4. ใช้ในการบ่งบอกถึงความคุ้มค่าของการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

จากความหมาย และความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เห็นได้ว่าการประเมินผลนั้นเป็นเครื่องมือหลักในการนำไปสู่การปรับปรุงในทุกด้าน ระบบการประเมินผลจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา และศักยภาพของบุคลากร ผลการประเมินจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง องค์กรประกอบต่างๆ ได้อย่างทันท่วงทีอันจะทำให้การพัฒนาบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.3. วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลต้องจัดให้มีมาตรฐานเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการพัฒนาบุคคล เสียก่อน เพราะถ้าไม่กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่า ผลที่ได้รับจากการพัฒนานั้นเป็นอย่างไร ควรปรับปรุงอย่างไร ดังนี้

สุจิตรา ธนानันท์ (2551) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมให้เป็นระบบ และได้ผลนั้น ต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆดังนี้

1. กำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์การประเมินผล (Focus) ก่อนที่เราจะเริ่มการประเมินผลการฝึกอบรมได้นั้น จะต้องกำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลอย่าง

ชัดเจนเสียก่อน โดยเริ่มจากการศึกษา และรวบรวมข้อมูลของโครงการฝึกอบรมที่จะทำการประเมินว่ามีขอบเขต และวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรมแค่ไหน อย่างไร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมนั้นต้องการทราบข้อมูลอะไรบ้าง

2. การวางแผนการประเมินผล (Plan) เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการประเมินผลการฝึกอบรมแล้ว จากนั้นก็นำวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมแต่ละข้อ มาวิเคราะห์ เพื่อวางแผนต่อไปโดยเริ่มจาก

2.1. การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม

2.2. การตั้งคำถามเป็นประเด็นย่อยๆ

2.3. การระบุแหล่งที่มาของข้อมูลที่จะช่วยให้ได้คำตอบของคำถามแต่ละข้อ

2.4. เวลาที่เก็บข้อมูลโดยจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าจะเก็บรวบรวมข้อมูลเมื่อไรจากข้อมูลแต่ละแหล่ง ซึ่งเวลาที่เก็บข้อมูล แบ่งเป็น 3 ช่วงใหญ่ๆ คือ ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

3. การดำเนินการตามแผน (Implement) เมื่อได้จัดทำการประเมิน และติดตามผล 1 และ 2 เรียบร้อยแล้ว จะเริ่มเก็บข้อมูลในช่วงต่างๆของการจัดดำเนินการฝึกอบรมจากแหล่งต่างๆโดยเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ระบุไว้ในแผน (ขั้นที่ 2)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) เมื่อได้ดำเนินการตามแผนแล้ว จะรวบรวมข้อมูลที่ได้กำหนดจากเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละข้อ

5. การรายงานผล (Report) โดยรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการประเมินผลการฝึกอบรมดังกล่าวที่ต้องการทราบถึงผลการประเมินผลโดยอาจจะรายงานด้วยวาจาหรือเป็นลักษณะอักษรก็ได้ตามที่ตกลงกันไว้

ถวัลย์ มาสจรีศ และวินัย ดิสสงค์ (2550) การติดตาม และประเมินผลนั้น อาจดำเนินการได้ 3 ระยะคือ

1. การติดตาม และประเมินผลในระหว่างการดำเนินการการพัฒนาบุคลากร เช่น ระหว่างการฝึกอบรม เป็นต้น

2. ประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคคลหรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

3. การติดตาม และประเมินผลภายหลังจากที่บุคลากรได้รับการพัฒนาตามโครงการหรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

กิริติ ยศยิ่งยง (2549) สรุปขั้นตอนการประเมินได้ 10 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. ระบุรายละเอียดของผลลัพธ์หลักที่จะประเมินผล เป็นการระบุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์หลักขององค์การในการดำเนินกิจกรรม
2. เลือกผลลัพธ์ที่จะทดสอบเป็นการเลือก และระบุผลลัพธ์บางส่วนที่จะเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินการประเมินผล เนื่องจากการประเมินผลสามารถประเมินผลย่อยเป็นช่วงๆได้ก่อนที่จะมีการประเมินผลทั้งโครงการ
3. กำหนดเครื่องมือ และดัชนีชี้วัดการประเมินผล เนื่องจากแต่ละผลลัพธ์ที่จะทดสอบจะมีการใช้เครื่องมือ และดัชนีวัดความสำเร็จที่แตกต่างกัน
4. ระบุรายละเอียดของวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่จะประเมินผลให้ชัดเจนส่วนใหญ่จะมีการกำหนดตัวเลขหรือเปอร์เซ็นต์ให้ชัดเจนเพื่อการยอมรับในผลลัพธ์ของความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
5. เลือกโครงการ/กิจกรรม/สินค้า/บริการที่จะประเมินผล เนื่องจากแผนงานมีการวางแผนที่เป็นระบบ มีการออกแบบกิจกรรมที่มีความหลากหลายเหมาะสมกับเป้าหมายที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น จึงเลือกโครงการบางส่วนมาประเมินผล
6. กำหนดรายละเอียดของข้อมูลต่างๆ ที่จะต้องประกอบในการประเมินโครงการ/กิจกรรม/สินค้า/บริการ ให้ชัดเจน เพื่อเป็นดัชนีชี้วัดถึงผลลัพธ์ของโครงการ
7. ตัดสินใจในการเลือกใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลต่างๆให้เพียงพอต่อการประเมินผล และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด
8. เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการ เทคนิคที่เลือกใช้
9. วิเคราะห์ และแปลผลข้อมูล เป็นกระบวนการวิเคราะห์ตีความ แปลความหมายตามเทคนิคต่างๆเพื่อจะได้ข้อมูลที่เป็นบทสรุปผลของการประเมินผลการพัฒนาองค์การ
10. รายงานการประเมินผล เป็นแผนการประเมินผลที่มีรูปแบบ มีลักษณะเป็นเอกสารที่เป็นบทสรุป และข้อแนะนำในการประเมินโครงการ /กิจกรรม/สินค้า/บริการ ในการพัฒนาองค์การที่เป็นระบบ เพื่อนำเสนอผู้บริหารหรือส่วนที่เกี่ยวข้อง

เมธี ปิรันธนานนท์ (2529) กล่าวถึงการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่า มีข้อควรคำนึง 3 ประการคือ

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำกระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้อย่างไร ได้แก่เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูล และรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรเพียงใด
3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนร่วมให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานทั้งระยะสั้น และระยะยาวบรรลุเพียงใด วัดอะไรได้บ้างในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ให้ความคิดเห็นว่า วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคคลที่ได้รับความนิยมมากมี 4 วิธี คือ

1. การวัดผลก่อน-หลัง เป็นการวัดผลในตอนแรก (Pre-test) กับการวัดผลตอนสุดท้าย (Post-test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใด หรือไม่
2. การจัดตั้งมาตรฐานในการทำงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากได้เข้ารับการพัฒนาแล้ว มีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เมื่อบุคคลได้เข้ารับการพัฒนาแล้ว นำผลการทำงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการทำงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่
3. การสังเกตจากการทำงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่สังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการทำงานไว้หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน
4. การกำหนดมาตรฐานในการทำงานโดยการสังเกต วิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวมมิได้แยกออกมากำหนดไว้ เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินงานเองเดียวกันกับวิธีที่ 3

Castetter (1996) ได้กล่าวถึงการวางแผนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่าควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การให้คำจำกัดความของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. การเลือกโดยคำนึงถึงความพอใจ

3. การออกแบบแนะนำระเบียบวิธีปฏิบัติ

นอกจากนี้ Castetter (1996) ยังได้กล่าวว่าการประเมินผลนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องดูจาก

1. ผลกระทบของผู้มีส่วนร่วม โดยดูว่ามีการดำเนินการอย่างไร เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วม
2. ผลกระทบของตำแหน่งงาน โดยดูจากผลการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนร่วมว่าได้ปรับปรุงงานในตำแหน่งที่ได้รับหรือไม่
3. ผลกระทบขององค์กร โดยดูว่าใช้วิธีการอะไร และมีขอบเขตของการพัฒนาแค่ไหน ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามแผน และบรรลุวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ ของการพัฒนาบุคลากรทราบถึงข้อบกพร่องรวมถึงปัญหา และอุปสรรค ของการพัฒนาบุคลากร และทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร และนำผลที่ได้มาใช้ปรับปรุงงานต่อไป ด้วยวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอนเช่น การกำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์การประเมิน วิเคราะห์ข้อมูล ระบุเป้าหมาย จัดตั้งมาตรฐานการประเมิน สังเกตมาตรฐานการประเมิน กำหนดมาตรฐานการประเมิน วางแผนการประเมิน กำหนดเครื่องมือการประเมิน ดำเนินตามแผนการประเมิน และรายงานผลการประเมินการพัฒนาบุคลากร

แนวทางการพัฒนาครู

ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะ ครู และบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะเชี่ยวชาญส่งผลทางบวกต่อคุณภาพการศึกษา จึงเป็นเครื่องมือผลักดันการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง เพื่อให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ อันจะส่งผลคุณภาพการพัฒนาศึกษาต่อไป จึงควรมีแนวทางการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2556) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรคือ

1. การให้การศึกษา และส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง

- ระยะสั้น-ระยะยาว
- ในประเทศ-ต่างประเทศ
- การศึกษาดูงาน

การให้การศึกษา และส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง มีวิธีการดังนี้

- 1). ให้บทเรียนสำเร็จรูป
- 2). การศึกษาทางไกล
- 3). การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ
- 4). ศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน
- 5). ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ
- 6). ให้การศึกษาเพิ่มเติมในระยะสั้น-ระยะยาว
- 7). ส่งเอกสารให้สรุป รายงาน และนำเสนอ
- 8). การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ

2. การอบรม และการพัฒนา

- ในห้องฝึกอบรม
- นอกห้องฝึกอบรม
- ภายในองค์กร หรือส่งอบรมภายนอก

ให้การฝึกอบรม และการพัฒนา มีรูปแบบต่างๆคือ

- 1). จัดโครงการอบรมภายในองค์กร
- 2). ส่งอบรมสถาบันภายนอก
- 3). วางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี
- 4). วางแผนฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น หรือทุกระดับ
- 5). พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการ และเทคโนโลยี

- 6). ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน และการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่
- 7). ใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงาน การเลื่อนขั้น หรือโยกย้าย
- 8). สร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรม และพัฒนาด้วยกิจกรรม/เกมต่างๆ

3. การพัฒนาในงาน

- ฝึกอบรมในงาน
- เรียนรู้ในงาน

การพัฒนาในงาน มีวิธีการต่างๆคือ

- 1). รักษาการณแทน
- 2). ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ
- 3). ให้ความร่วมมือคณะกรรมการ
- 4). การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม
- 5). การให้คำปรึกษาหารือ
- 6). การให้ออกไปสังเกตการณ์
- 7). การมีเพื่อที่มีประสบการณ์ร่วม
- 8). การเป็นตัวอย่างที่ดี
- 9). การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้
- 10). การดูงานใน/นอกหน่วยงาน
- 11). การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
- 12). การสอนงาน แนะนำงาน
- 13). การฝึกอบรมในงาน
- 14). การมอบหมายงาน

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2551) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาครูของประเทศไทย มีดังนี้

1. การพัฒนาครูต้องมีความเชื่อมั่น และศรัทธาในวิชาชีพ
2. การสรรหาบุคคลที่มีความสามารถเรียนครู และออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
3. การพัฒนาสถาบันผลิตครู ทั้งในด้านหลักสูตรผลิตครูแนวใหม่ การเรียนการสอน และการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
4. การพัฒนาครูประจำการโดยการให้การอบรม การให้ทุนการศึกษาต่อ การยกย่องเชิดชู การสร้างขวัญกำลังใจ และเครือข่ายเพื่อการพัฒนา
5. การพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพครู

นอกจากนี้ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2551) ยังได้สรุปแนวทางการพัฒนาครูของต่างประเทศ ดังนี้

แนวทางการพัฒนาครูของประเทศสหรัฐอเมริกา มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. รื้อปรับระบบการศึกษาของประเทศ และเน้นการกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยมุลรัฐต่างๆทำหน้าที่กำกับดูแลครู รวมทั้งกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาครู นอกจากนี้ยังมีการรื้อปรับโครงสร้าง (restructuring) การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based management) เพื่อสร้างความเป็นครูมืออาชีพในระดับท้องถิ่น โดยให้พ่อแม่ ผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนชุมชนได้เข้ามาเป็นหุ้นส่วน (partners) ในการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนอย่างใกล้ชิดมากขึ้น
2. กำหนดให้บทบาทครูใหญ่ในฐานะผู้อำนวยการความสะดวกในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีครูมืออาชีพในสถานศึกษาของตน โดยวางรูปแบบการทำงานระหว่างครู และครูใหญ่ ให้ครูในโรงเรียนมีฐานะเป็นผู้นำ และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน
3. การตรวจสอบคุณภาพครู ให้มีสภามาตรฐาน และการปรับปรุงการศึกษาแห่งชาติที่แสดงให้เห็นว่า ครูมีความสามารถทางการสอน และสอนได้คุณภาพตามความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักเรียนทุกคน การตรวจสอบคุณภาพครูนี้จะดำเนินการควบคู่ไปกับการวางระบบให้ครู ครูใหญ่ และผู้บริหาร เข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ด้านการสอน การเรียน และการปรับปรุงโรงเรียนอย่างดีที่สุด

แนวทางการพัฒนาครูของประเทศออสเตรเลีย มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ

1. ปรับหลักสูตรการฝึกหัดครู โดยให้มีสองหลักสูตร คือ หลักสูตรที่ได้ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หรือปริญญาเกี่ยวกับวิชาชีพครูโดยตรง กับหลักสูตรที่เรียนวิชาการด้านอื่นๆในช่วงสามปีแรก และในปีสุดท้ายเป็นการเรียนวิชาชีพ และการฝึกปฏิบัติการสอนตามหลักสูตรวิชาชีพครู
2. จัดให้มีมาตรฐานการศึกษากลางของชาติ โดยส่วนกลางจัดกรอบทิศทางของงาน และสนับสนุนให้ครูใหญ่เป็นผู้นำ และรับผิดชอบการศึกษา
3. เตรียมการ เพื่อให้ครูคงอยู่ในอาชีพตลอดชีวิต โดยพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
4. ให้บทบาทครูใหญ่เป็นผู้นำทางการศึกษา และพัฒนา เริ่มด้วยการจัดตั้งศูนย์ในรูปบริษัทที่มีอิสระในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีศูนย์ภาวะผู้นำเพื่อการสนับสนุนแก่ครูใหญ่โดยตรง

แนวทางการพัฒนาครูของประเทศแคนาดา สรุปได้ดังนี้

1. มีโครงการพัฒนาครูให้ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา
2. ใช้วิธีการพัฒนาครูอย่างหลากหลาย ทั้งในรูปแบบการสนับสนุนให้ครูลาศึกษาต่อ การจัดหลักสูตรระยะสั้น
3. มีการยกระดับอาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง
4. มีการติดตาม และประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครู
5. มีสถาบันควบคุมดูแลมาตรฐานทางวิชาชีพครูอย่างใกล้ชิด
6. มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่ครูทั้งแบบรายบุคคล และแบบโรงเรียน

แนวทางการพัฒนาครูของประเทศอังกฤษ สรุปได้ประเด็นที่น่าสนใจคือ

1. กำหนดแนวทางการฝึกอบรม และพัฒนาครู 3 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับโรงเรียน และระดับบุคคล
2. จัดงบประมาณสนับสนุนให้ครูสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา

3. เปิดโอกาสให้สถาบันต่างๆ จัดการฝึกอบรมครูตามนโยบายที่ชาติต้องการโดยมีหน่วยงานที่แต่งตั้งขึ้นเป็นผู้ตรวจสอบการฝึกอบรมให้มีแนวทางสอดคล้องกัน

4. มีโครงการเร่งรัดพัฒนาครูผู้รุ่นใหม่ (A Fast Track for Teachers) เพื่อจูงใจผู้มีความสามารถ และผู้ที่ประสบความสำเร็จในสาขาวิชาชีพอื่นๆ ให้มาเป็นครู

5. มีระบบการให้รางวัลครู ทั้งแบบรายบุคคล และแบบโรงเรียน

แนวทางการพัฒนาครูของประเทศญี่ปุ่น มีประเด็นสำคัญคือ

1. มีความเข้มงวดในการสรรหาผู้มาเรียนครู
2. ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูภายใต้การควบคุมของสภาการศึกษาจังหวัด
3. มีระบบการเพิ่มเงินเดือน และรางวัลสำหรับครูดีเด่น
4. พัฒนาหลักสูตรการฝึกหัดครูให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับบริบทของชุมชน
5. ส่งเสริมให้ครูได้รับการฝึกอบรม ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
6. ใช้วิธีการเรียกว่า Lesson Study โดยครูร่วมมือกันพัฒนาการเรียนการสอน
อย่างเป็นระบบ
7. ทุกท้องถิ่นจะจัดอบรมครูบรรจุใหม่ โดยมีครูผู้พี่ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชา และผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ และมีระบบครูพี่เลี้ยง
8. ครูประจำการแต่ละคนจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองทุกกระยะ 5 ปี

แนวทางการพัฒนาครูของประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สรุปได้ประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. กำหนดเป็นนโยบายหลักของรัฐในการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อสร้าง และจูงใจให้มีคนเก่ง คนดี เข้ามาเป็นครู โดยหาทางเพิ่มรายได้ และมาตรการเสริมต่างๆ รวมทั้งการเลื่อนขั้นด้วยการจัดฝึกอบรม และเพิ่มทักษะใหม่ๆ ให้กับครูอย่างกว้างขวาง และจัดให้มีการประกันคุณภาพครูในด้านต่างๆ
2. รื้อปรับระบบการผลิตครู เพื่อให้สามารถผลิตกำลังคนได้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยรวมหน่วยงานการผลิตครูไว้ภายใต้หน่วยงานเดียวกันเพื่อให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และผลิตครูให้เพียงพอกับความต้องการครูในประเทศ

3. ปรับบทบาทของคณะศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแห่งชาติ ให้มีทั้งหน้าที่ในการผลิตครู และการฝึกอบรมครู

4. สร้างระบบจูงใจให้คนดี คนเก่งเข้ามาเป็นครู

สรุปการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูของต่างประเทศได้ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. มีกระบวนการสรรหาผู้มีความสามารถเป็นเลิศเพื่อมาเรียนครูหรือประกอบวิชาชีพครู และปฏิรูปหลักสูตรการผลิตครูให้ทันสมัย

2. มีการประเมิน และต่ออายุใบประกอบวิชาชีพครูเป็นระยะๆ รวมทั้งการตรวจสอบคุณภาพของครู

3. มีการแบ่งเขตพื้นที่ในการพัฒนาครู โดยมอบหมายให้อยู่ภายใต้การดูแลของแต่ละมณฑลรัฐ ซึ่งมีกฎหมายบังคับใช้กับครูในพื้นที่ของตน และเน้นการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based management)

4. มีงบประมาณค่อนข้างสูงในการจัดโครงการพัฒนาครู

5. มีการพัฒนาแบบเครือข่ายความร่วมมือที่มีความเข้มแข็ง

6. มีการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการพัฒนาครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. มีระบบการรักษา และยกย่องครูที่มีผลงานดีเด่นให้คงอยู่ในวิชาชีพครูตลอดชีวิต โดยพัฒนาระบบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทน ทั้งแบบรายบุคคล และแบบกลุ่ม

8. กำหนดแนวทางการพัฒนาครู ทั้งแบบระดับชาติ ระดับโรงเรียน และระดับบุคคลตามสภรณ์ที่จำเป็นต้องพัฒนา

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้กำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่ดังนี้

1. การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน

2. การพัฒนาต้องเกิดจากความต้องการของครู และบุคลากรทางการศึกษา ตามกรอบสมรรถนะ โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของครู และบุคลากรทางการศึกษา (Individual development plan: ID-PLAN)

3. วิธีการพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบ ให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา เลือกตามความเหมาะสมกับตนเอง เช่น

3.1. การพัฒนาภายในสถานศึกษา (Inside-based development) เช่น การพัฒนาแบบเพื่อนช่วยเพื่อน การวิจัยในชั้นเรียน การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อทางไกลต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ E-book E-learning วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ

3.2. การพัฒนาภายนอกสถานศึกษา (Outside-based development) เช่น การอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การฝึกประสบการณ์ ฯลฯ วิธีนี้รัฐต้องจัดให้มีเครือข่ายที่ได้มาตรฐานทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่าย ได้แก่ มหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน องค์กร เอกชน สมาคมวิชาชีพต่างๆ และบุคคลเครือข่ายได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้าน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะเข้ารับการพัฒนา

4. ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยรัฐสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาการดังกล่าวในรูปของคู่มือวิชาการ

5. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาต้องมีความเชื่อมโยงกับการเลื่อนวิทยฐานะ การพิจารณาความดีความชอบ รวมถึงการใช้ประกอบการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาครูสู่มืออาชีพ ดังนี้

1. การพัฒนาครูให้มีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู เพื่อให้ครูเกิดความรัก และความศรัทธาในวิชาชีพครู การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นกัลยาณมิตรรัก และเมตตาศิษย์ ยอมรับความแตกต่างระหว่าง บุคคล เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีความมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

2. การส่งเสริมครูจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการ โดยพัฒนาครูให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ สร้างทักษะการบูรณาการ ซึ่งครอบคลุมงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผล การจัดแหล่งการเรียนรู้ และการวิจัย

3. การพัฒนานวัตกรรม เทคนิควิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นสื่อ ICT โดยการส่งเสริมให้ครู พัฒนานวัตกรรม/สื่อในการจัดการเรียนรู้ มีการศึกษาวิจัย และพัฒนาวิธีสร้างสื่อที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้สื่อ ICT ที่สอดคล้อง และตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน

4. พัฒนาให้ครูมีจิตวิทยาในการดูแลช่วยเหลือพัฒนานักเรียนตามธรรมชาติ และศักยภาพ โดยพัฒนาให้ครูรู้ และเข้าใจธรรมชาติ ความต้องการ และพัฒนาการตามวัย ค้นพบความสามารถพิเศษของเด็กแต่ละคน และสามารถจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กพิเศษเรียนร่วมได้

5. เพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร การค้นคว้า และพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครู โดยให้ตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน และสาขาวิชา สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

มนตรี จุฬาวัดนาทล (2543) ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาครู ดังนี้

1. มุ่งสร้างความเชื่อมั่นในวิชาชีพครู รัฐต้องมีนโยบายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในวิชาชีพครู เพื่อให้ครูปัจจุบันประสงค์จะประกอบวิชาชีพ และพัฒนาตนเองต่อไป รวมทั้งให้เยาวชนเลือกเป็นวิชาชีพในอนาคต กลุ่มเป้าหมายของนโยบายดังกล่าวประกอบด้วยครูประจำการ สถาบันผลิต และพัฒนาครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

2. มีระบบประกันคุณภาพครู ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ที่สัมพันธ์กันตามลำดับ ดังนี้

2.1 การพัฒนาครู เป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูมีหน้าที่ต้องพัฒนาความรู้ และทักษะของตนให้ทันกับวิทยาการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน แนวทางที่รัฐสามารถดำเนินการได้มี ดังนี้

2.1.1 การพัฒนาครูประจำการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบของการศึกษาดูด้วยตัวเอง เป็นกลุ่ม หรือเป็นเครือข่าย

2.1.2 การเรียนรู้จากครูพี่เลี้ยงหรือผู้เชี่ยวชาญ สถานศึกษาแต่ละแห่งมีครูที่มีประสบการณ์ และความชำนาญในการจัดการเรียนรู้ ควรสนับสนุนให้เกิดการนิเทศร่วมพัฒนาขึ้น โดยจัดให้ครูมีประสบการณ์ และครูใหม่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น วางแผนจัดการเรียนรู้ สังเกตการณ์เรียนการสอน และปรึกษาปัญหาซึ่งกัน และกัน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ควรสร้างเครือข่ายการพัฒนาขึ้น โดยเชิญผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในวิชาชีพต่างๆ ในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่ครู หรือร่วมมือกับครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ให้ส่งคณาจารย์ไปอบรมครูประจำการ

2.1.3 การให้ครูประจำการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดแผนการฝึกอบรมครูประจำการ โดยสำรวจ และประเมินความต้องการของครู แล้วประสานงานกับ

สถาบันการศึกษา สถาบันการฝึกอบรมของรัฐ และเอกชน สมาคม มูลนิธิหรือองค์กรวิชาชีพ ทั้งใน และต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ครูต้องการเข้ารับการฝึกอบรม และภายหลังการอบรม ต้องประเมินการปฏิบัติงานของครูด้วย

2.1.4 การส่งเสริมครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณวุฒิของ ของครูประจำการ ได้แก่การพัฒนาให้ครูทุกคนมีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรี การส่งเสริม ให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หรือเอก ด้วยการให้การศึกษาทางไกล ภาคพิเศษ หรือไม่ต้องลา ศึกษา และสนับสนุนให้ใช้ปัญหาการเรียนการสอนตามสภาพจริง เป็นปัญหาการวิจัย ซึ่งการ ดำเนินงานดังกล่าวจะต้องกำหนดภาระงานของครูให้ชัดเจน และเหมาะสม เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอ ในการศึกษาต่อ

2.2 การประเมินคุณภาพครู รัฐจะต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพครู เพื่อตรวจสอบ ประสิทธิภาพของการพัฒนาครู โดยควรเริ่มการดำเนินการจากการกำหนดมาตรฐานคุณภาพครู ซึ่ง ได้มาจากกฎหมาย มาตรฐานการศึกษา เกณฑ์การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และความ คาดหวังของสังคม จากนั้น จึงกำหนดวิธีการ และระยะเวลาในการประเมินให้เหมาะสม และให้ สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นหน่วยงานประเมิน ซึ่งภายหลังการ ประเมิน หน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องจะต้องนำผลการประเมินไปปรับปรุง หรือพัฒนาวิชาชีพครูต่อไป

2.3 การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู องค์กรวิชาชีพครูจะต้องใช้ผลการ ประเมินคุณภาพครู เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาการออก ต่ออายุ หรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพครู

2.4 การตอบแทน และการยกย่องครู รัฐจะต้องตอบแทน และยกย่องครูที่ผ่านการ ต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในวิชาชีพ โดยจัดให้มีกฎหมายเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่นๆ ดำเนินการยกย่องครูที่ทำวิจัยเพื่อพัฒนาตนเอง และ ครูอื่นๆ อาทิ ครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ และให้มีระบบคะแนนสะสมเพื่อเพิ่มบำเหน็จหรือบำนาญ

3. เร่งรัดการปฏิรูปองค์กรประกอบในระบบประกันคุณภาพครู

รัฐจะต้องเร่งดำเนินการพัฒนาครู ซึ่งเป็นองค์ประกอบแรก โดยอาจกำหนดให้คณะครูศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์จัดหลักสูตรพัฒนาครูใหม่ในระยะ 2 แรกของการปฏิบัติงาน และกำหนดให้หน่วยงาน ต่างๆ เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมครู ส่วนด้านการประเมินครูภาพครู การ

ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู การตอบแทน และการยกย่องครูนั้น จะต้องรีบดำเนินการอย่าง สอดคล้องกัน เพื่อให้การประกันคุณภาพครูเกิดเป็นระบบอย่างแท้จริง

4. สร้างความยั่งยืนในการปฏิรูปวิชาชีพครู

รัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูจะต้องสร้างความยั่งยืนให้แก่วิชาชีพนี้ โดย กำหนดมาตรการดังนี้

4.1 พัฒนาสถาบันผลิตครู ทั้งในด้านของหลักสูตรที่อาจจัดเป็นหลักสูตรพิเศษ สำหรับ ผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาอื่นที่ไม่ใช่การศึกษาหรือการจัดหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต (1 ปี) และพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และคณาจารย์ที่จะต้องสร้างเครือข่ายกับสถานศึกษาในท้องถิ่น ต่างๆ

4.2 จัดกองทุนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และราชวิทยาลัยครู ศาสตร์ ซึ่งเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่จัดทำนโยบาย และเป้าหมาย การปฏิบัติตามระบบประกัน คุณภาพครู ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประกัน คุณภาพครูแก่สาธารณชน

4.3 การดำเนินการกับครูที่ไม่ผ่านประกันคุณภาพ โดยให้ครูพัฒนาตนเองเพิ่มหรือย้าย จากสายงานด้านการสอนไปปฏิบัติหน้าที่อื่น

4.4 การปรับแก้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในส่วนของประกันคุณภาพครู เพื่อให้การ ประกันคุณภาพมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากร หมายถึงวิธีที่จะพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีต่างๆ ที่เหมาะสมกับหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ และ ก้าวทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงได้

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว

การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึงการดำเนินงานจัดการศึกษาหรือการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ทางด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยม เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และนโยบายที่กำหนดเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว

โรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศลาวแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ โรงเรียนมัธยมต้น โรงเรียนมัธยมปลาย และโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ (มัธยมต้น และมัธยมปลายอยู่ในโรงเรียนเดียวกัน) และมี 3 ขนาดคือ โรงเรียนมัธยมขนาดเล็กต้องมีนักเรียนจำนวน 300 ขึ้นไป โรงเรียนมัธยมขนาดกลางต้องมีนักเรียนจำนวน 301-1,200 คน และโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ต้องมีนักเรียนจำนวน 1,200 คนขึ้นไป ขนาดพื้นที่เฉลี่ยต่อนักเรียนคือ (1:1.60 ตารางเมตร) ลวงสูงของห้องต่ำสุด 3,5 เมตร จำนวนนักเรียนต่อครูคือ (30:1)

การกำหนดเปิดปิดปีการศึกษาแบ่งเป็น 2 ภาคเรียนดังนี้

ภาคต้น เปิดเรียนวันที่ 1 กันยายน จนถึงทำยอาทิตย์ ที่ 1 ของเดือนมกราคม อาทิตย์ที่ 2 ทบทวนบทเรียน อาทิตย์ที่ 3 จัดสอบภาคต้นปีการศึกษา และอาทิตย์ที่ 4 ของเดือนมกราคม ปิดภาคเรียนการศึกษา

ภาคปลาย เปิดเรียนวันที่ 1 กุมภาพันธ์ จนถึงวันที่ 31 พฤษภาคม อาทิตย์ ที่ 1 ทบทวนบทเรียน อาทิตย์ที่ 2 และ อาทิตย์ที่ 3 หรือ อาทิตย์ที่ 4 ของเดือน สอบจบปลายภาคปีการศึกษาชั้นมัธยมศึกษา

(กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา กรมมัธยมศึกษา, 2556)

2. นโยบายการบริหารโรงเรียนมัธยมใน สปป. ลาว

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นเป้าหมายสำคัญในการสร้างขีดความสามารถ และมีความรับผิดชอบในการสร้างแผนการ และการจัดตั้งปฏิบัติแผนงานของตนเองให้เป็นรูปธรรมในการพัฒนาการศึกษา การคุ้มครอง และติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพว่าการแก้ไขข้อยุ่งยาก และสภาพที่เต็มไปด้วยข้อจำกัด โรงเรียนทุกแห่งต้องมีแผนการเป็นของตนเองก่อนปี 2558 ฉะนั้น โรงเรียนทุกแห่งต้องมีความสามารถเก็บก่าข้อมูลให้ถูกต้อง และวิเคราะห์ข้อมูล

อย่างเป็นระบบในชั้นโรงเรียน และนำใช้ข้อมูลเหล่านั้นเข้าในการปรับปรุงการให้บริการการศึกษา โรงเรียนต้องเก็บก่าข้อมูล และรักษาฐานข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรศึกษา ข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ข้อมูลเกี่ยวกับครู บุคลากรทางการศึกษา และข้อมูลพื้นฐานด้านการเงินโรงเรียนแล้วนำเสนอต่อกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา โดยผ่านสำนักงาน การศึกษาธิการเมือง และ กรมสามัญศึกษาแขวง/นครหลวง (กรมมัธยมศึกษา, 2553)

3. นโยบายการคุ้มครองบริหารการศึกษา และพัฒนาบุคลากรครู

3.1 นโยบายการคุ้มครองบริหารการศึกษา

การคุ้มครองบริหารการศึกษา เป็นการชี้แนะ นำพา การวางแผน การจัดตั้งปฏิบัติ นำใช้ ตรวจสอบ สรุปรูป และประเมินเกี่ยวกับครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน งบประมาณ การเคหะ พาหนะ อุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามนโยบายของพรรค และแผนการพัฒนการศึกษาของรัฐ การคุ้มครองบริหารการศึกษาต้องปฏิบัติตาม หลักการรวมศูนย์ ประชาธิปไตย ระดับล่างขึ้นกับระดับบน คนขึ้นกับการจัดตั้ง โดยมีการประสานงาน ระหว่างสายตั้งกับสายขวาง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

3.2 นโยบายการพัฒนาบุคลากรครู

รัฐบาลมีหน้าที่วางนโยบายต่างๆในการปฏิบัติหน้าที่ การยกระดับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับชีวิตการเป็นอยู่ และสถานะทางสังคมของครู โดยเฉพาะต่อผู้มีผลงานดีเด่น มีความคิดสร้างสรรค์ ต่อผู้ไปปฏิบัติหน้าที่อยู่เขตห่างไกล ชูรูดาร ผู้สอนคนพิการ ครูเกษียณ โดยวาง มาตรฐานของครูไว้ ซึ่งครูทุกคนต้องมีมาตรฐานคือ มีหลักมั่น แนวคิดการเมืองถูกต้อง รักและปกป้อง ระบอบประชาธิปไตยประชาชน มีคุณสมบัติ ศีลธรรม มีจรรยาบรรณของครู รักอาชีพครู มีมนุษย์ สัมพันธ์ดี เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน มีความรู้ความสามารถในการสอน ตามมาตรฐานที่ กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬาวางออก มีใบปริญญา หรือใบรับรองวิชาชีพครู มีความขยันพัฒนา ตนเองอยู่เรื่อย และมีสุขภาพแข็งแรง นอกจากนี้รัฐก็ได้ส่งเสริมให้บุคคล องค์กรการจัดตั้ง และสังค มรวมทั้งภาคเอกชน ทั้งภายใน และต่างประเทศ ให้การช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติหน้าที่ของครู (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

3.3 คุณภาพการพัฒนาบุคลากรครู

ในปีการศึกษา 2556-2557 ทั่วประเทศลาวมีสถาบันสร้างครู ทั้งหมด 16 แห่ง ที่เปิดสอนหลักสูตรสร้างครูมัธยมสมบูรณ์ มัธยมปลาย มัธยมต้น เริ่มเปิดสอนหลักสูตรสร้างครู มัธยมระดับปริญญาตรี ระบบ 12+4 ที่สอนใน ม1-ม7 ซึ่งเป็นหลักสูตรปฏิรูปใหม่ ทั้งนี้ก็เป็นปีแรกที่มหาวิทยาลัยสหวันนเขต ได้เปิดสอนหลักสูตรสร้างครู ระดับปริญญาตรี ระบบ 12+4 ซึ่งสำเร็จการพัฒนาหลักสูตรและอบรมเกี่ยวกับการนำใช้หลักสูตรสร้างครูมัธยมศึกษาในระดับ ปริญญาตรี ระบบ 12+4 ที่สอนใน ม1-ม7 (มีผู้เข้าร่วมจากสถาบันสร้างครู จำนวน 14 แห่งทั่วประเทศ ทั้งหมด จำนวน 404 คน) เน้นให้มีการเปิดหลักสูตรดังกล่าว ให้ครบ 15 สายวิชา ในปีการศึกษา 2559-2560 ซึ่งในปีการศึกษานี้ปฏิบัติได้แล้ว 6 สายวิชา ถ้าเทียบใส่มาตรฐานวิชาชีพครูที่ได้กำหนดไว้ในแผนดำเนินการสร้างครูในปี 2554-2558 และแผนการ 5 ปี ของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา พบว่า ครูที่สอนในชั้น มัธยมในทั่วประเทศ ยังมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งห่างไกลจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถึงแม้ว่ามีการยกระดับขึ้นมาก แต่ก็ยังไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้. (กระทรวงศึกษา และกีฬา. กรมสร้างครู, 2557)

ความหมายของการบริหารโรงเรียน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2557) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการระบุ การดำรงไว้ การกระตุ้น การควบคุม และการทำให้เป็นเอกภาพในมนุษย์ และวัสดุอุปกรณ์ภายในระบบอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

กุลเชษฐ์ แก้ววี (2538) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียนหมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาหรือการบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม เพื่อให้มีความเจริญงอกงามจะได้เป็นสมาชิกที่ดีในสังคม

จากความหมายของการบริหารโรงเรียนที่นักวิชาการได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนหมายถึง การจัดการเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ตามภาระหน้าที่ และขอบข่ายงานที่ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม กำกับดูแล และสั่งการให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประภาร์ตัน ไชยวัน (2555) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาครูในอำเภอเชียงดาว เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 ผลวิจัยพบว่า เนื้อหาที่ต้องการพัฒนาตามสมรรถนะหลักส่วน

ใหญ่คือ สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team work) และเนื้อหาที่ต้องการพัฒนาตามสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ส่วนใหญ่คือสมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน (Students development) ส่วนรูปแบบการพัฒนานั้น ครูมีความต้องการพัฒนาในรูปแบบของการเข้าประชุม อบรม สัมมนา หรือประชุมปฏิบัติการ

สำหรับปัญหารูปแบบการพัฒนาของครูในอำเภอเชียงดาว เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 ในปัจจุบัน พบว่าการพัฒนาครู ขาดการนิเทศ กำกับ และติดตามหลังได้รับการพัฒนา และขาดประเมินความต้องการของครูก่อนดำเนินงาน สำหรับข้อเสนอแนะได้แก่ จัดรูปแบบในการพัฒนาครูให้เป็นระบบ มีการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ กำกับติดตาม และพัฒนาให้ดีขึ้น โดยนำผลจากการกำกับ ติดตาม มาวางแผนพัฒนาในงานต่อไป และควรมีการสำรวจความต้องการของครูก่อนดำเนินงาน ส่วนปัญหาเกี่ยวกับเนื้อหาที่ต้องการพัฒนาครูในอำเภอเชียงดาว เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 ตามสมรรถนะครูคือ เมื่อมีการอบรมการพัฒนาครูในเรื่องการบริหารจัดการหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ แต่ขาดการติดตามว่า ครูนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และครูไม่เข้าใจในเรื่องหลักสูตรใหม่ และวิธีการ วัดผล ประเมินผล สำหรับข้อเสนอแนะคือ ควรให้มีการจัดอบรมโดยเน้นในเรื่องหลักสูตรใหม่ และควรมีการกำกับติดตามผลการจัดอบรมการพัฒนาครู

เจตนิพัทธ์ บุญเทศ (2554) ได้ศึกษาการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ใน 4 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก สำหรับด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง

2. เปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ พบว่าทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

3. เปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของครูและประสบการณ์ในการสอนพบว่าทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

พิชิตพล บุระพันธ์ (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง ผลวิจัยพบว่า กรรมการบริหารโรงเรียน และครูผู้สอนส่วนใหญ่ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่าได้จัดทำโครงการ แต่งตั้ง คณะกรรมการรับผิดชอบโครงการ กำหนดนโยบายสนับสนุนบุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนาทางวิชาการ การนิเทศภายในและการศึกษาต่อ แต่มีความบกพร่องในการประชาสัมพันธ์ ประชุมชี้แจง สำรวจความต้องการของบุคลากรในแต่ละด้าน บุคลากรยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรยังไม่เพียงพอ

จิตรภาพ ณ ขอนแก่น (2552) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเครือข่ายคณะภคินีพระหฤทัย ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเครือข่ายคณะภคินีพระหฤทัย ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ส่วนใหญ่มีการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาประสิทธิภาพ และศักยภาพในการพัฒนาบุคลากรตามนโยบายของสถานศึกษาและมีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดที่นักเรียนจะได้รับ 2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรภาคต้นปีการศึกษาเป็นแผนปฏิบัติการ 1 ปี หลักเกณฑ์ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรสามารถปฏิบัติได้จริงโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพรู้ 3) การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ โดยมีการดำเนินการจัดอบรมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการขึ้นภายในสถานศึกษา ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาเป็นวิทยากร 4) การประเมินการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาดำเนินการโดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายกลุ่มสาระ หัวข้อการประเมินเน้นด้านประโยชน์ที่ได้รับและการนำไปปรับปรุงผลงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานครั้งต่อไป

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาที่ทั้ง 4 ด้าน แต่อยู่ในระดับน้อยที่สุดได้แก่การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนพัฒนาบุคลากรยังขาดความชัดเจนขาดการกระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนอีกทั้งบุคลากรยังขาดความสนใจ ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อวยพร สุรินทร์ประทีป (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำนวน 4 ด้าน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางยกเว้นด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก 2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ.

เอกชัย เปี้ยฉูด (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหาร และครูผู้สอนเห็นว่าโรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา จังหวัดลำปาง ได้พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบมีขั้นตอน ได้แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงานต่างๆ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งภายในโรงเรียน และภายนอกโรงเรียน การทำวิจัยในชั้นเรียน การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การผลิตสื่อ นวัตกรรม การสร้าง และพัฒนาหลักสูตร ให้บุคลากร ได้ศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และมีการนิเทศภายใน ปัญหาที่พบคือ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ มีไม่เพียงพอต่อความต้องการอาทิเช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และบุคลากร มีภาระงานมาก ทำให้การนิเทศทางการศึกษาเป็นไปได้ไม่ต่อเนื่อง

นารีนุช สมวาสนาพานิช (2544) ได้ศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอนมีดังนี้ (1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ความต้องการในการกำหนดความจำเป็นมาจากนโยบายของโรงเรียน ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้ประวัติบุคลากรเป็นข้อมูลในการกำหนดความจำเป็น ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ สาเหตุสำคัญในการกำหนดความจำเป็นคือ มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านหลักสูตร และแนวการจัดกิจกรรมเป็นการเรียนการสอน (2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร จัดทำเป็นแผนการปฏิบัติการประจำปี มีการ

กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและมุ่งพัฒนาบุคลากรโดยรวมทั้งโรงเรียน ผู้บริหารหรือผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบ (3) การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร เน้นการพัฒนารายกลุ่ม ดำเนินการโดยใช้วิธีประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง มีผู้บริหารหรือผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบ วิธีการดำเนินกิจกรรมในรายบุคคลคือการส่งบุคลากรเข้ารับฟังบรรยาย ประชุม อบรม สัมมนา และในรายกลุ่มใช้วิธีการฝึกอบรม เนื้อหาสาระเป็นเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีการส่งบุคลากรไปร่วมอบรมสัมมนามากกว่า 5 ครั้ง และ ส่งเสริมให้ครู/อาจารย์ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานสอนเข้าร่วมกิจกรรม (4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผน โดยมุ่งเน้นทางด้านประสิทธิภาพ ใช้วิธีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ มีผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ ใช้วิธีสรุปผลและนำเสนอในที่ประชุม และนำไปใช้ปรับปรุงแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป สำหรับปัญหาในการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอนอยู่ในระดับน้อย

ชาญวิทย์ จันทรสุพิศ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตาม 4 ขั้นตอนคือ ในขั้นหาความจำเป็นเพื่อพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร การกำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา มีขั้นการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาของแผนงาน กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นให้การเรียนรู้เป็นรายบุคคล และให้การเรียนรู้ด้วยตัวเอง และใช้เทคนิควิธีการพัฒนา การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และศึกษาโดยตรงด้วยตัวเอง

Agado (1998) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทางตอนใต้ของมลรัฐเท็กซัส วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทางตอนใต้ของมลรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบเป็นไปขั้นตอนมีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยอำนวยความสะดวก โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานกับผู้นิเทศและใช้ข้อคิดเห็นว่าควรมีการศึกษาการรับรู้ของครูความสามารถของนักเรียนที่เกิดจากการนำผลการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว ซึ่งประกอบด้วย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว จำนวน 96 โรงเรียน (ศูนย์สถิติกรมแผนการ กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา, 2557)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970) ที่มีความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนจำนวน 80 โรงเรียน

1.3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 165 คน และครูผู้สอน จำนวน 346 คน ได้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนรวมทั้งสิ้นจำนวน 511 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบมีระบบ (Systematic random sampling) ในการสุ่มตัวอย่างจาก แต่ละโรงเรียนเพื่อให้ได้สัดส่วนของกลุ่มโรงเรียนแต่ละขนาด (เล็ก กลาง ใหญ่) แล้วใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple sampling) ในการสุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหาร และครูของแต่ละโรงเรียน

ตารางที่ 3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับประชากร และกลุ่มตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูล	จำนวนทั้งหมด	กลุ่มตัวอย่าง	ได้รับกลับคืน
01	ผู้บริหาร	291	165	137
02	ครูผู้ปฏิบัติการสอน	3,220	346	346
รวม		3,511	511	483

ตารางที่ 3.2 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่ง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป.ลาว) ทั้ง 3 ขนาด เล็ก กลาง ใหญ่

ลำดับ	ขนาดโรงเรียน	จำนวนทั้งหมด	กลุ่มตัวอย่าง
01	โรงเรียนขนาดใหญ่	13	8
02	โรงเรียนขนาดกลาง	62	56
03	โรงเรียนขนาดเล็ก	21	16
รวม		96	80

ตารางที่ 3.3 ข้อมูลเกี่ยวกับประชากร ผู้บริหาร และครู ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนคร หลวงเวียงจันทน์ แห่ง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป. ลาว) จำนวน 96 โรงเรียน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูล	ประชากร
01	ผู้บริหาร	291
02	ครู	3,220
รวม		3,511

ตารางที่ 3.4 ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร และครู ของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน นครหลวงเวียงจันทน์ แห่ง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป.ลาว) จำนวน 80 โรงเรียน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูล	กลุ่มตัวอย่าง
01	ผู้บริหาร	165
02	ครู	346
รวม		483

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากฐานแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยดัดแปลง และพัฒนาให้เหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้ ลักษณะของเครื่องมือผู้วิจัยมีรายละเอียดดังนี้

แบบสอบถามที่เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) และมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) สำหรับผู้บริหารโรงเรียน และ ครูผู้สอน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยกรอบความคิดที่กำหนดจากการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของ Castetter (2000) จำนวน 1 ชุดคือ

แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) และมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ทั้งหมด แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน นครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามตามกรอบที่กำหนดไว้ คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนา
2. การวางแผนการพัฒนา
3. การนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลการพัฒนา

การให้ความคิดเห็นเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขเป็นเกณฑ์
พิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูในแต่ละด้าน การพัฒนาครู เช่น
การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู การวางแผนการพัฒนาครู การนำแผนพัฒนาครูไปใช้ และ
การประเมินผลการพัฒนาครู

วิธีสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสารตามกรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ Castetter
2. สร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดในการวิจัยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบแก้ไข และปรับปรุงตามคำแนะนำ
3. นำข้อคำถามส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการ
ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี
IOC (Item Object Congruence) ที่คำนวณได้ต้องมากกว่า 0.5 จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง
กับองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
จากผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามแล้ว
ผู้วิจัยจึงคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC สูงกว่า 0.5
4. นำเครื่องมือที่ตรวจสอบแก้ไขมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอ
อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขอีกครั้งให้เสร็จสมบูรณ์
5. นำเครื่องมือไปใช้ในการทำวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่ง และรับแบบสอบถามด้วยการลงแจกแบบสอบถามตัวจริงด้วยตัวผู้วิจัยเองโดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัยจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว
2. ผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือจากผู้บริหารสำนักงานที่ผู้วิจัยทำงานอยู่เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัยจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสืออนุมัติการขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาวไปยังผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้ปฏิบัติการสอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการแจกแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 20.0 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนซึ่งมีวิธีวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพ และปัญหาการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การนำเสนอรายงาน

การนำเสนอรายงานวิจัย ผู้วิจัยเสนอข้อมูลด้วยวิธีพรรณนา โดยนำเสนอเป็น 5 บท คือ

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา คำถามในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย และ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร กระบวนการพัฒนาบุคลากร แนวทางการพัฒนาครู การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แนวทางการพัฒนาครู และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอน และวิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีสร้างเครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล แผนการดำเนินการวิจัย และการนำเสนอรายงาน

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัย ได้แก่ วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลสรุปของการวิจัย รวมทั้งการอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป.ลาว) การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ส่งแบบสอบถามกลับคืน เป็น ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 137 ชุด (ผู้อำนวยการ จำนวน 21 ชุด รองผู้อำนวยการ 88 ชุด หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้าฝ่าย 28 ชุด) และ ครูผู้สอน จำนวน 346 ชุด รวมทั้งหมด 483 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.5 ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินการวิจัย เพื่อ ศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว และศึกษาแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว โดย การ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการพัฒนาครู เป็นแบบสอบถาม มาตราส่วนประเมินค่า มี 4 ด้านได้แก่

2.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู

2.2 การวางแผนการพัฒนาครู

2.3 การนำแผนพัฒนาครูไปใช้

2.4 การประเมินผลการพัฒนาครู

วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) นำเสนอผลข้อมูลใน รูปแบบตารางประกอบความเรียง

เกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาครู ของแนวทางการพัฒนาครู

4.50– 5.00	หมายถึง มีการปฏิบัติ มากที่สุด
3.50– 4.49	หมายถึง มีการปฏิบัติ มาก
2.50– 3.49	หมายถึง มีการปฏิบัติ น้อย
1.00 – 2.49	หมายถึง มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด

เกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับการเกิดปัญหาเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาครู ของแนวทางการพัฒนา

4.50– 5.00	หมายถึง มีปัญหา มากที่สุด
3.50– 4.49	หมายถึง มีปัญหา มาก
2.50– 3.49	หมายถึง มีปัญหา น้อย
1.00 – 2.49	หมายถึง มีปัญหา น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน นครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ		
ชาย	167	34.6
หญิง	316	65.4
รวม	483	100
อายุ		
น้อยกว่า 25ปี	40	8.3
25-35 ปี	195	40.4
36-46 ปี	93	19.3
47-56 ปี	143	29.6
57 ปี ขึ้นไป	12	2.5
รวม	483	100

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการ	21	4.34
รองผู้อำนวยการ	88	18.21
หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้าฝ่าย	28	5.79
ครูผู้สอน	346	71.63
รวม	483	100
ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน		
น้อยกว่า 5 ปี	111	23.0
5-9 ปี	121	25.1
10-19 ปี	90	18.6
20-29 ปี	97	20.1
30 ปี ขึ้นไป	64	13.3
รวม	483	100
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	365	75.6
ปริญญาโท	13	2.7
ปริญญาเอก	5	1.0
อื่นๆ (ชั้นสูง และ ชั้นกลาง)	100	20.7
รวม	483	100

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 34.6 และเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 65.4

พิจารณาด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.4 รองลงมาคืออายุระหว่าง 47-56 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.6 อายุ ระหว่าง 36-46 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.3 และ น้อยกว่า 25ปี และ 57 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.3 และ 2.5 ตามลำดับ

พิจารณาด้านตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 71.63 รองลงมา เป็น รองผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 18.21 และ ผู้อำนวยการ และ หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้าฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 5.79 และ 4.34 ตามลำดับ

พิจารณาด้าน ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ระยะเวลา 5-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.1 รองลงมาเป็น ระยะเวลา น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.0 รองลงมาเป็น ระยะเวลา 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.1 และ ระยะเวลา 10-19 ปี และ ระยะเวลา 30 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 18.6 และ 13.3 ตามลำดับ

พิจารณาด้าน วุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.6 รองลงมาเป็น หมวดอื่นๆ (วุฒิกการศึกษาระดับชั้นสูง และชั้นกลาง) คิดเป็นร้อยละ 20.7 และ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 2.7 และ 1.0 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการพัฒนาครู ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้าน

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้าน (ภาพรวม)

สภาพการพัฒนาครู	\bar{X}	S.D	การแปลผล
การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู	3.77	0.56	มาก
การวางแผนการพัฒนาครู	3.72	0.66	มาก
การนำแผนพัฒนาครูไปใช้	3.67	0.68	มาก
การประเมินผลการพัฒนาครู	3.71	0.62	มาก
รวม	3.71	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการพัฒนาครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D = 0.61) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.77$, S.D = 0.56) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนการพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.72$, S.D = 0.92) และด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.67$, S.D = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 4 ด้าน (ภาพรวม)

ปัญหาการพัฒนาครู	\bar{X}	S.D	การแปลผล
การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู	2.76	0.88	น้อย
การวางแผนการพัฒนาครู	2.73	0.84	น้อย
การนำแผนพัฒนาครูไปใช้	2.61	0.81	น้อย
การประเมินผลการพัฒนาครู	2.71	0.94	น้อย
รวม	2.70	0.84	น้อย

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ พบว่า ค่าเฉลี่ยการเกิดปัญหาการพัฒนาครูโดยรวม อยู่ในระดับ น้อย ($\bar{X} = 2.70$, S.D = 0.84) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 2.76$, S.D = 0.88) รองลงมาคือ การวางแผนพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.73$, S.D = 0.84) และ ด้านการนำแผนพัฒนาไปใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.61$, S.D = 0.81) ตามลำดับ

ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว แต่ละด้าน

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการพัฒนาครู ด้าน การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู	\bar{X}	S.D	การแปลผล
1. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ดำเนินการโดยการสังเกตพฤติกรรมการ ปฏิบัติงานของครู	3.83	0.77	มาก
2. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ดำเนินการโดยการประเมินการปฏิบัติงานของครู	3.85	0.74	มาก

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู	\bar{X}	S.D	การแปลผล
3. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ดำเนินการโดยการศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร และหลักฐานการปฏิบัติงานของครู	3.73	0.86	มาก
4. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ดำเนินการโดย การประชุมศึกษาในระดับ ผู้บริหารโรงเรียน	3.81	0.86	มาก
5. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ดำเนินการโดย การสำรวจจากความคิดเห็นของ คณะกรรมการสถานศึกษา	3.59	0.83	มาก
6. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ตาม แผนพัฒนาหรือแผนงานของโรงเรียน	4.03	0.80	มาก
7. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ตาม นโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา	4.09	0.85	มาก
8. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ตาม เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในด้านวุฒิและ ประสบการณ์ของครู	3.71	0.83	มาก
9. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นพิจารณาจาก ความต้องการของครู	3.63	0.86	มาก
10. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นพิจารณาจาก ความต้องการของผู้บริหารเอง	3.48	0.87	มาก
รวม	3.77	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาครูด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D = 0.56) เมื่อพิจารณารายข้อการปฏิบัติพบว่า ข้อรายการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ตาม นโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา

($\bar{X} = 4.09$, S.D = 0.85) รองลงมาคือ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูตาม แผนพัฒนา หรือแผนงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.03$, S.D = 0.80) ส่วน ผู้บริหารกำหนดความจำเป็น พิจารณาจากความต้องการของผู้บริหารเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.48$, S.D = 0.87)

ตารางที่ 4.5 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพด้านการกำหนด ความจำเป็นในการพัฒนาครู

ด้านการกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาครู	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{X}_1	S.D ₁	\bar{X}_2	S.D ₂
1. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาครูดำเนินการโดยการสังเกต พฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร	3.91	0.78	3.79	0.77
2. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาครูดำเนินการโดยการประเมินการ ปฏิบัติงานของผู้บริหาร	3.94	0.69	3.82	0.76
3. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาครูดำเนินการโดย การศึกษา วิเคราะห์จากเอกสารและหลักฐานการ ปฏิบัติงานของผู้บริหาร	3.81	0.40	3.70	0.86
4. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาครูดำเนินการโดย การประชุมศึกษา ในระดับผู้บริหารโรงเรียน	3.92	0.87	3.76	0.85
5. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาครูดำเนินการโดย การสำรวจจาก ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา	3.65	0.86	3.56	0.82
6. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาครูอิงตาม แผนพัฒนาหรือแผนงาน ของโรงเรียน	4.10	0.76	4.00	0.82

ด้านการกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาครู	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{X}_1	S.D ₁	\bar{X}_2	S.D ₂
7. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาครูอิงตาม นโยบายจากกระทรวง ศึกษาธิการ และกีฬา	4.09	0.87	4.08	0.85
8. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาครูอิงตาม เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำใน ด้านวุฒิและประสบการณ์ของครู	3.74	0.81	3.69	0.83
9. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นพิจารณา จากความต้องการของครู	3.61	0.86	3.64	0.86
10. ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นพิจารณา จากความต้องการของผู้บริหารเอง	3.49	0.88	3.74	0.86
รวม	3.82	0.54	3.75	0.57

จากตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D = 0.54) เมื่อพิจารณาด้านรายข้อ พบว่า ข้อรายการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูตามแผนพัฒนาหรือแผนงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.10$, S.D = 0.76) รองลงมาคือ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูตามนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.09$, S.D = 0.87) และ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูพิจารณาจากความต้องการของผู้บริหารเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.49$, S.D = 0.88) ส่วนกลุ่มครู มีค่าเฉลี่ยการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D = 0.57) เมื่อพิจารณาด้านรายข้อ พบว่า ข้อรายการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอิงตาม นโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา ($\bar{X} = 4.08$, S.D = 0.85) รองลงมาคือ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูตามแผนพัฒนาหรือแผนงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.00$, S.D = 0.82) และ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูดำเนินการโดย การสำรวจจากความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.56$, S.D = 0.82)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการพัฒนาคูรુ ด้านการวางแผนการพัฒนาคูรุ

การวางแผนพัฒนาคูรุ	\bar{X}	S.D	การแปลผล
1. ผู้บริหารวางแผนพัฒนาคูรุโดยดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว เกินกว่า 5 ปี	3.94	0.75	มาก
2. ผู้บริหารการวางแผนพัฒนาคูรุโดยดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาระยะ เวลา 3-5 ปี	3.92	0.87	มาก
3. ผู้บริหารการวางแผนพัฒนาคูรุโดยดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	3.61	0.90	มาก
4. ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคูรุ	3.74	0.87	มาก
5. ผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาคูรุ	3.87	0.93	มาก
6 ผู้บริหารได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคูรุ	3.77	0.81	มาก
7. ผู้บริหารได้กำหนดงบประมาณในการพัฒนาคูรุ	3.35	0.96	น้อย
8. ผู้บริหารได้กำหนดโครงการตามแผนพัฒนาคูรุ	3.48	0.94	น้อย
9. ผู้บริหารได้กำหนดการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาคูรุ	3.66	0.93	มาก
10. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาคูรุ	3.72	0.85	มาก

การวางแผนพัฒนาครู	\bar{X}	S.D	การแปลผล
11. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู/อาจารย์เข้ามา มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาครู	3.73	1.05	มาก
12. ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูโดยรวมทั้ง โรงเรียน	3.93	0.86	มาก
13. ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูเป็นกลุ่ม	3.77	1.00	มาก
14. ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูเป็น รายบุคคล	3.27	1.12	น้อย
15. โรงเรียนมีการจัดลำดับความจำเป็นที่ เร่งด่วนในการพัฒนาครู	3.89	0.91	มาก
16. โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณ และ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาครู	3.89	0.99	มาก
รวม	3.72	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาครูด้านการวางแผนการพัฒนาครู พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกรวางแผนการพัฒนาครูโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D = 0.66) เมื่อพิจารณารายข้อการปฏิบัติ พบว่า ข้อรายการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารวางแผนพัฒนาครู โดยดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว เกินกว่า 5 ปี ($\bar{X} = 3.94$, S.D = 0.75) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูโดยรวมทั้งโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.93$, S.D = 0.86) ส่วนผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.27$, S.D = 1.12)

ตารางที่ 4.7 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพด้านการวางแผนในการพัฒนาครู

ด้านการวางแผนในการพัฒนาครู	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{X}_1	S.D ₁	\bar{X}_2	S.D ₂
1. ผู้บริหารวางแผนพัฒนาครูโดยดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว เกินกว่า 5 ปี	3.79	0.70	3.92	0.78
2. ผู้บริหารการวางแผนพัฒนาครูโดยดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาระยะ เวลา3-5 ปี	4.00	0.84	3.89	0.89
3. ผู้บริหารการวางแผนพัฒนาครูโดยดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	3.63	0.89	3.60	0.90
4. ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาครู	3.92	0.85	3.67	0.87
5. ผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาครู	3.80	0.88	3.78	0.59
6. ผู้บริหารได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู	3.89	0.75	3.73	0.83
7. ผู้บริหารได้กำหนดงบประมาณในการพัฒนาครู	3.32	0.88	3.37	0.99
8. ผู้บริหารได้กำหนดโครงการตามแผนพัฒนาครู	3.51	0.88	3.46	0.96
9. ผู้บริหารได้กำหนดการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาครู	3.67	0.90	3.66	0.94
10. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาครู	3.74	0.85	3.71	0.86

ด้านการวางแผนในการพัฒนาครู	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{X}_1	S.D ₁	\bar{X}_2	S.D ₂
11. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู/อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาครู	3.79	0.97	3.71	1.07
12. ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูโดยรวมทั้งโรงเรียน	3.96	0.18	3.92	0.87
13. ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูเป็นกลุ่ม	3.88	0.94	3.73	1.02
14. ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูเป็นรายบุคคล	3.28	1.13	3.26	1.12
15. โรงเรียนมีการจัดลำดับความจำเป็นที่เร่งด่วนในการพัฒนาครู	3.93	0.83	3.87	0.93
16. โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณ และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาครู	3.89	0.99	3.89	1.00
รวม	3.76	0.60	3.70	0.68

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์วิเคราะห์ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพ การพัฒนาครูด้านการวางแผนพัฒนาครู พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการวางแผนพัฒนาครู โดยรวม อยู่ใน ระดับ มาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D = 0.60) เมื่อพิจารณาด้านรายข้อการปฏิบัติ พบว่า ผู้บริหารการ วางแผนพัฒนาครูโดย ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาระยะ เวลา 3-5 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.00$, S.D = 0.84) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูโดยรวมทั้งโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.96$, S.D = 0.18) และผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.28$, S.D = 0.18) ส่วน กลุ่มครู มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการวางแผนพัฒนาครูโดยรวม อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D = 0.68) เมื่อพิจารณาด้านข้อรายการปฏิบัติ พบว่า ข้อรายการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูง ที่สุด มี 2 ข้อรายการคือ ผู้บริหารวางแผนพัฒนาครูโดยดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว เกินกว่า 5 ปี ($\bar{X} = 3.92$, S.D = 0.78) และ ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูโดยรวมทั้งโรงเรียน มี ค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.92$, S.D = 0.87) รองลงมา มี 2 ข้อรายการคือ ผู้บริหารการวางแผนพัฒนาครูโดย ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาระยะ เวลา 3-5 ปี มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.89$, S.D = 0.89) และ โรงเรียนมีการ

จัดสรรงบประมาณ และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาครู ($\bar{X} = 3.89$, S.D = 1.00) ส่วน ผู้บริหารมีแผนการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.26$, S.D = 1.12)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการพัฒนาครู ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้

การนำแผนพัฒนาครูไปใช้	\bar{X}	S.D	การแปลผล
1. ผู้บริหาร กำหนดผู้รับผิดชอบการปฏิบัติ และควบคุมงานตามแผนพัฒนาครู	3.83	2.48	มาก
2. ผู้บริหาร จัดประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	3.60	0.85	มาก
3. ผู้บริหาร จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	3.66	0.82	มาก
4. ผู้บริหาร กำหนดรูปแบบความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	3.70	0.92	มาก
5. ผู้บริหาร นิเทศ ช่วยเหลือแนะนำการปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	3.69	0.81	มาก
6. ผู้บริหาร ควบคุมติดตามผลในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	3.31	0.93	น้อย
7. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม การพัฒนาครูเป็นรายบุคคล	3.46	0.95	น้อย
8. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม การพัฒนาครูเป็นรายกลุ่ม	3.70	0.86	มาก
9. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาด้วยตัวเองในการปฏิบัติงานประจำวัน	3.64	0.85	มาก

การนำแผนพัฒนาครูไปใช้	\bar{X}	S.D	การแปลผล
10. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	3.61	1.34	มาก
11. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูไปฝึกงาน	3.94	0.80	มาก
12. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าจากตำรา / เอกสารด้วยตัวเอง	3.84	0.93	มาก
13. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูเข้ารับฟังการบรรยาย ประชุมสัมมนา อบรม	3.36	1.75	น้อย
14. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาดูงาน	3.85	1.65	มาก
15. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูไปสังเกตการสอนของผู้อื่น	3.83	1.03	มาก
16. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูลาไปศึกษาต่อ	3.72	0.82	มาก
รวม	3.67	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาคู ด้านการนำแผนพัฒนาไปใช้ พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกรนำแผนพัฒนาไปใช้ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D = 0.68) เมื่อพิจารณาด้านรายข้อการปฏิบัติ พบว่า ข้อรายการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูไปฝึกงาน ($\bar{X} = 3.94$, S.D = 0.80) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูไปศึกษาดูงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.85$, S.D = 1.65) ส่วนผู้บริหารควบคุมติดตามผลในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.31$, S.D = 0.93)

ตารางที่ 4.9 แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพด้านการนำ
แผนพัฒนาครูไปใช้

ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{X}_1	S.D ₁	\bar{X}_2	S.D ₂
1. ผู้บริหาร กำหนดผู้รับผิดชอบการปฏิบัติ และควบคุมงานตามแผนพัฒนาครู	4.08	0.86	3.73	0.87
2. ผู้บริหาร จัดประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	3.59	0.47	3.60	0.89
3. ผู้บริหาร จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	3.72	0.81	3.63	0.83
4. ผู้บริหาร กำหนดรูปแบบความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่	3.66	0.81	3.72	0.95
5. เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	3.73	0.75	3.68	0.84
6. ผู้บริหาร นิเทศ ช่วยเหลือแนะนำการปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	3.41	0.89	3.28	0.94
7. ผู้บริหาร ควบคุมติดตามผลในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	3.48	0.90	3.45	0.97
8. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม การพัฒนาครูเป็นรายบุคคล	3.71	0.83	3.69	0.87
9. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม การพัฒนาครูเป็นรายกลุ่ม	3.74	0.84	3.60	0.86

ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{x}_1	S.D ₁	\bar{x}_2	S.D ₂
10. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาด้วยตัวเองในการปฏิบัติงานประจำวัน	3.59	0.98	3.62	1.42
11. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู	4.02	0.78	3.90	0.81
12. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูไปฝึกงาน	3.89	0.88	3.83	0.95
13. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าจากตำรา / เอกสารด้วยตัวเอง	3.25	1.15	3.40	1.94
14. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูเข้ารับฟังการบรรยาย ประชุม สัมมนา อบรม	4.08	2.66	3.76	0.99
15. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาดูงาน	3.78	1.01	3.84	1.01
16. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูไปสังเกตการสอนของผู้อื่น	3.78	1.01	3.84	1.01
17. ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูลาไปศึกษาต่อ	3.79	0.88	3.70	0.79
รวม	3.72	0.73	3.65	0.66

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพการ พัฒนาครู ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ พบว่า ค่าเฉลี่ยการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ โดยรวม อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, $S.D = 0.73$) เมื่อพิจารณาด้านรายข้อการปฏิบัติ พบว่า ข้อรายการปฏิบัติที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 2 ข้อรายการ คือ ผู้บริหาร กำหนดผู้รับผิดชอบการปฏิบัติ และควบคุมงานตาม แผนพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.08$, $S.D = 0.86$) และ ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาส ให้ครูเข้ารับฟังการบรรยาย ประชุม สัมมนา อบรม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.08$, $S.D = 2.66$) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู มี ค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.02$, $S.D = 0.78$) และ ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าจากตำรา /เอกสารด้วยตัวเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.25$, $S.D = 1.15$) ส่วนกลุ่ม ครู พบว่า ผู้บริหารเปิด โอกาสให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.90$, $S.D = 0.81$) รองลงมา มี 2 ข้อรายการปฏิบัติ คือ ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิด โอกาสให้ครูได้ไปศึกษาดูงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.84$, $S.D = 1.01$) และ ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนา โดยเปิดโอกาสให้ครูไปสังเกตการสอนของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.84$, $S.D = 1.01$) ส่วน ผู้บริหารให้ ครูได้รับการพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าจากตำรา /เอกสารด้วยตัวเอง มีค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.40$, $S.D = 1.94$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการพัฒนาคูร ด้านการประเมินผลการพัฒนาคูร

การประเมินผลการพัฒนาคูร	\bar{X}	S.D	การแปลผล
1. ผู้บริหารจัดการประเมินสภาพการเริ่มต้น แผนพัฒนาของโรงเรียนในระยะเวลา ก่อนการดำเนินการตามแผน	3.70	0.79	มาก
2. ผู้บริหารการจัดการประเมินแผนพัฒนาของโรงเรียนในระยะเวลา ระหว่างการดำเนินการตามแผน	3.71	0.79	มาก
3. ผู้บริหารการจัดการประเมินประสิทธิผลของแผนพัฒนาของโรงเรียนในระยะเวลา ระยะเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผน	3.64	0.86	มาก
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินแผนพัฒนาคูร	3.79	0.82	มาก
5. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาคูรด้วยการสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการพัฒนา	3.76	0.81	มาก
6. ผู้บริหารประเมินประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ของการพัฒนาคูรจาก การสรุปรายงานของผู้เข้ารับการพัฒนา	3.79	0.82	มาก
7. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาคูรด้วยการใช้แบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล	3.71	0.88	มาก
8. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาคูรด้วย การประชุมระหว่างคณะรับผิดชอบการประเมิน	3.73	0.83	มาก
9. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาคูรด้วย การประชุมร่วมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	3.88	0.85	มาก

การประเมินผลการพัฒนาครู	\bar{X}	S.D	การแปลผล
10. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบฟอร์มที่ผู้รับผิดชอบกำหนด	3.55	0.86	มาก
11. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย สอบถามผลการปฏิบัติงานจากนักเรียน	3.49	0.98	น้อย
12. ผลการประเมินการพัฒนาครูได้นำมา สรุปและจัดพิมพ์เป็นรายงานประจำปีเผยแพร่ให้บุคลากรผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องรับทราบ	3.68	1.28	มาก
13. ผลการประเมินการพัฒนาครูได้นำมา สรุปและจัดพิมพ์เป็นเอกสารของโรงเรียนเผยแพร่ให้บุคลากรในโรงเรียนรับทราบ	3.67	0.93	มาก
14. ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในการกำหนดนโยบายการพัฒนาครูให้ดียิ่งขึ้น	3.83	0.86	มาก
15. ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในแผนงาน และโครงการพัฒนาครูในครั้งต่อไป	3.78	0.83	มาก
16. ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในการแก้ปัญหาเร่งด่วน	3.67	0.90	มาก
17. ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขใน การประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของครู	3.70	0.79	มาก
รวม	3.71	0.62	มาก

จากตารางที่ 4 10 ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาครู ด้านการประเมินผลการพัฒนา พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาครูโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D = 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อการปฏิบัติ พบว่า ข้อรายการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย การประชุมร่วมกับผู้เข้ารับการพัฒนา ($\bar{X} = 3.88$, S.D = 0.85) รองลงมา คือ ผู้บริหาร

นำ ผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในการกำหนดนโยบายการพัฒนาครูให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.83$, S.D = 0.86) ส่วน ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย สอบถามผลการปฏิบัติงานจากนักเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.49$, S.D = 0.98)

ตารางที่ 4.11 แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพด้านการประเมินผลการพัฒนาครู

ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{x}_1	S.D ₁	\bar{x}_2	S.D ₂
1. ผู้บริหารจัดการประเมินสภาพการเริ่มต้นแผนพัฒนาของโรงเรียนในระยะเวลา ก่อนการดำเนินการตามแผน	3.80	0.76	3.66	0.80
2. ผู้บริหารจัดการประเมินแผนพัฒนาของโรงเรียนในระยะเวลา ระหว่างการดำเนินการตามแผน	3.75	0.80	3.69	0.79
3. ผู้บริหารจัดการประเมินประสิทธิผลของแผนพัฒนาของโรงเรียนในระยะเวลา ระยะเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผน	3.76	0.85	3.59	0.87
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินแผนพัฒนาครู	3.89	0.77	3.76	0.83
5. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วยการสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการพัฒนา	3.78	0.76	3.75	0.83
6. ผู้บริหารประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการพัฒนาครูจาก การสรุป รายงานของผู้เข้ารับการพัฒนา	3.84	0.81	3.78	0.83
7. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วยการใช้แบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล	3.70	0.90	3.71	0.87
8. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย การประชุมระหว่างคณะรับผิดชอบการประเมิน	3.79	0.82	3.70	0.84

ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{x}_1	S.D ₁	\bar{x}_2	S.D ₂
9. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย การประชุมร่วมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	3.90	0.89	3.88	0.84
10. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบฟอร์มที่ผู้รับผิดชอบกำหนด	3.58	0.86	3.54	0.86
11. ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย สอบถามผลการปฏิบัติงานจากนักเรียน	3.51	1.01	3.49	0.97
12. ผลการประเมินการพัฒนาครูได้นำมา สรุป และจัดพิมพ์เป็นรายงานประจำปีเผยแพร่ให้บุคลากร ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องรับทราบ	3.74	0.93	3.65	1.39
13. ผลการประเมินการพัฒนาครูได้นำมา สรุป และจัดพิมพ์เป็นเอกสารของโรงเรียนเผยแพร่ให้บุคลากรในโรงเรียนรับทราบ	3.69	0.95	3.67	0.92
14. ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในการกำหนดนโยบายการพัฒนาครูให้ดียิ่งขึ้น	3.09	0.86	3.83	0.86
15. ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในแผนงาน และโครงการพัฒนาครูในครั้งต่อไป	3.89	0.81	3.74	0.83
16. ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในการแก้ปัญหาเร่งด่วน	3.79	0.84	3.63	0.92
17. ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขใน การประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของครู	3.73	0.76	3.69	0.80
รวม	3.77	0.63	3.69	0.72

จากตาราง 4.11 ผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาครู ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการประเมินผลการพัฒนาครู โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D = 0.63) เมื่อพิจารณาด้านรายข้อการปฏิบัติพบว่า ข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย การประชุมร่วมกับผู้เข้ารับการพัฒนา ($\bar{X} = 3.90$, S.D = 0.89) รองลงมา มี 2 ข้อรายการปฏิบัติคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินแผนพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.89$, S.D = 0.77) และ ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในแผนงาน และโครงการพัฒนาครูในครั้งต่อไป มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.90$, S.D = 0.81) ส่วน ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในการกำหนดนโยบายการพัฒนาครูให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.09$, S.D = 0.86) ส่วนกลุ่ม ครู พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการพัฒนาครูโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.69$, S.D = 0.72) เมื่อพิจารณาด้านรายข้อการปฏิบัติ พบว่า ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย การประชุมร่วมกับผู้เข้ารับการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.88$, S.D = 0.84) รองลงมา คือ ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในการกำหนดนโยบายการพัฒนาครูให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.83$, S.D = 0.86) ส่วน ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย สอบถามผลการปฏิบัติงานจากนักเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.49$, S.D = 0.97)

ตอนที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว แต่ละด้าน

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการพัฒนาคู ด้านการ
กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคู

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคู	\bar{X}	S.D	การแปลผล
1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคู เกิดจากแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง โดยไม่ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน	2.75	1.07	น้อย
2. โรงเรียนไม่มีการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนที่จะสามารถนำไปใช้ เป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็นได้	2.76	1.02	น้อย
3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถใน การสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความ จำเป็นในการพัฒนา	2.81	1.09	น้อย
4. ขาดกิจกรรมการส่งเสริมให้บุคลากรเห็น ความสำคัญ และกระตือรือร้นในการให้ข้อมูล เกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนา	2.73	1.02	น้อย
รวม	2.76	0.88	น้อย

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาคู ด้านการหาความจำเป็นในการ
พัฒนาคู พบว่า ค่าเฉลี่ยการเกิดปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาคูโดยรวม อยู่ในระดับ
น้อย ($\bar{X} = 2.76$, S.D = 0.88) เมื่อพิจารณารายข้อการเกิดปัญหามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ขาดบุคลากรที่
มีความรู้ ความสามารถ ในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา
($\bar{X} = 2.81$, S.D = 1.09) รองลงมา คือ โรงเรียนไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
ที่จะสามารถนำไปใช้แนวทางในการกำหนดความจำเป็นได้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.76$, S.D = 1.02) ส่วน

ขาดกิจกรรมการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.73$, S.D = 1.02)

ตารางที่ 4.13 แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู

ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{X}_1	S.D ₁	\bar{X}_2	S.D ₂
1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูเกิดจากแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง โดยไม่เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน	2.73	0.09	2.75	1.06
2. โรงเรียนไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็นได้	2.71	1.02	2.78	1.02
3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา	2.98	1.13	2.78	1.02
4. ขาดกิจกรรมการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนา	2.76	1.00	2.72	1.02
รวม	2.80	0.88	2.75	0.88

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาครูด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา พบว่า ค่าเฉลี่ยด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู โดยรวม อยู่ในระดับ น้อย ($\bar{X} = 2.80$, S.D = 0.88) เมื่อพิจารณารายข้อการเกิดปัญหาพบว่า ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 2.98$, S.D = 1.13) รองลงมาคือ ขาดกิจกรรมการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนา ($\bar{X} =$

2.76, S.D = 1.00) ส่วน โรงเรียนไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนที่จะสามารถนำใช้เป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็นได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.71$, S.D = 1.02) ส่วนกลุ่ม ครูพบว่า ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู โดยรวม อยู่ในระดับ น้อย ($\bar{X} = 2.75$, S.D = 0.88) เมื่อพิจารณารายข้อการเกิดปัญหาพบว่า ข้อรายการเกิดปัญหาการพัฒนาครูที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 2 ข้อรายการคือ โรงเรียนไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนที่จะสามารถนำใช้เป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็นได้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.78$, S.D = 1.02) และ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.78$, S.D = 1.02) ส่วน ขาดกิจกรรมการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และ กระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.72$, S.D = 1.02)



ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการพัฒนาครู ด้านการวางแผนการพัฒนาครู

การวางแผนการพัฒนาครู	\bar{X}	S.D	การแปลผล
1. แผนพัฒนาครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ จุดมุ่งหมายไว้ไม่ชัดเจน	2.67	0.99	น้อย
2. การวางแผนพัฒนาครูไม่สอดคล้อง หรือ เป็นไปตามความต้องการในการพัฒนาครูอย่างแท้จริง	2.66	1.04	น้อย
3. ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ ในเรื่องของการวางแผนพัฒนา	2.70	1.05	น้อย
4. ขาดการกระตุ้นชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาครู ทั้งระยะสั้น ระยะยาว	2.79	1.05	น้อย
5. งบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาครูไม่เหมาะสมเพียงพอ เป็นเหตุให้การพัฒนาไม่สมบูรณ์	2.90	1.14	น้อย
6. ขาดการควบคุม และติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง	2.69	0.98	น้อย
รวม	2.73	0.84	น้อย

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาครู ด้านการวางแผนพัฒนาครู พบว่า ค่าเฉลี่ยการเกิดปัญหาด้านการวางแผนพัฒนาครู โดยรวม อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.73$, S.D = 0.84) เมื่อพิจารณารายข้อรายการเกิดปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ งบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาครูไม่เหมาะสมเพียงพอ เป็นเหตุให้การพัฒนาไม่สมบูรณ์ ($\bar{X} = 2.90$, S.D = 1.14) รองลงมาคือ ขาดการกระตุ้นชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาครู ทั้งระยะสั้น ระยะยาว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.79$, S.D = 1.05) ส่วน การวางแผนพัฒนาครูไม่สอดคล้อง หรือเป็นไปตามความต้องการในการพัฒนาครูอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.66$, S.D = 1.04)

ตารางที่ 4.15 แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาครู

ด้านการวางแผนการพัฒนาครู	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{X}_1	S.D ₁	\bar{X}_2	S.D ₂
1. แผนพัฒนาครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ จุดมุ่งหมายไว้ไม่ชัดเจน	2.64	1.08	2.68	0.95
2. การวางแผนพัฒนาครูไม่สอดคล้อง หรือเป็นไปตามความต้องการในการพัฒนาครูอย่างแท้จริง	2.61	1.11	2.69	1.01
3. ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ ในเรื่องของการวางแผนพัฒนา	2.84	1.01	2.65	1.03
4. ขาดการกระตุ้นชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาครู ทั้งระยะสั้น ระยะยาว	2.85	0.99	2.77	1.07
5. งบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาครูไม่เหมาะสม เพียงพอ เป็นเหตุให้การพัฒนาไม่สมบูรณ์	2.99	1.18	2.68	1.13
6. ขาดการควบคุม และติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง	2.81	1.00	2.64	0.96
รวม	2.79	0.88	2.71	0.82

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาครูด้านการวางแผนพัฒนาครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยการเกิดปัญหาอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.79$, S.D = 0.88) เมื่อพิจารณาด้านรายข้อการเกิดปัญหา พบว่า งบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาครูไม่เหมาะสมเพียงพอ เป็นเหตุให้การพัฒนาไม่สมบูรณ์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.99$, S.D = 1.18) รองลงมา คือ ขาดการควบคุม และติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.81$, S.D = 1.00) ส่วน การวางแผนพัฒนาครูไม่สอดคล้อง หรือเป็นไปตามความต้องการในการพัฒนาครูอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.61$, S.D = 1.11) ส่วนกลุ่ม ครู มีค่าเฉลี่ยการเกิดปัญหา อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.71$, S.D = 0.82) เมื่อพิจารณารายข้อ

การเกิดปัญหา พบว่า การวางแผนพัฒนาครูไม่สอดคล้อง หรือเป็นไปตามความต้องการในการพัฒนาครูอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.69$, S.D = 0.82) รองลงมาคือ แผนพัฒนาครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายไว้มืดมน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.68$, S.D = 0.95) ส่วน ขาดการควบคุม และติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.64$, S.D = 0.96)



ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการพัฒนาครู ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้

การนำแผนพัฒนาครูไปใช้	\bar{X}	S.D	การแปลผล
1. การดำเนินงานตามแผนการพัฒนาครูไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้	2.65	0.97	น้อย
2. ครูในโรงเรียนไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเหมาะสม	2.60	1.05	น้อย
3. วิธีการใช้ในการดำเนินการพัฒนา ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา	2.59	0.96	น้อย
4. วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ ไม่มีประสบการณ์ และคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการในการพัฒนา	2.65	0.99	น้อย
5. เนื้อหาสาระในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาครู ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา	2.56	0.99	น้อย
6. ขาดการประสานงาน และการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการพัฒนา	2.62	1.03	น้อย
รวม	2.61	0.81	น้อย

จากตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาครู ด้านการนำแผนพัฒนาไปใช้ พบว่าค่าเฉลี่ยการเกิดปัญหาด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{X} = 2.61$, S.D = 0.81) เมื่อพิจารณารายข้อการเกิดปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 2 ข้อรายการ คือ การดำเนินงานตามแผนการพัฒนาครูไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 2.65$, S.D = 0.99) และ วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ ไม่มีประสบการณ์ และคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการในการพัฒนา ($\bar{X} = 2.65$, S.D = 0.97) รองลงมา คือ ขาดการประสานงาน และการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.62$, S.D = 1.03) ส่วน เนื้อหา

สาระในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาครูไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา
มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.56$, S.D = 0.99)

ตารางที่ 4.17 แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาครู

ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{X}_1	S.D ₁	\bar{X}_2	S.D ₂
1. การดำเนินงานตามแผนการพัฒนาครูไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้	2.74	0.98	2.61	0.96
2. ครูในโรงเรียนไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเหมาะสม	2.58	1.08	2.61	1.05
3. วิธีการใช้ในการดำเนินการพัฒนา ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา	2.66	1.05	2.57	0.92
4. วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ ไม่มีประสบการณ์และคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการในการพัฒนา	2.63	1.02	2.66	0.99
5. เนื้อหาสาระในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาครูไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา	2.64	0.99	2.53	0.99
6. ขาดการประสานงาน และการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการพัฒนา	2.78	1.07	2.56	1.01
รวม	2.67	0.87	2.59	0.78

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาครู ด้าน การนำแผนพัฒนาครูไปใช้พบว่า ค่าเฉลี่ยการเกิดปัญหาด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ อยู่ในระดับ น้อย ($\bar{X} = 2.67$, S.D = 0.87) เมื่อพิจารณาด้านรายข้อการเกิดปัญหา พบว่า ขาดการประสานงาน และการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 2.78$, S.D = 1.07) รองลงมาคือ การดำเนินงานตามแผนการพัฒนาครูไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตาม

แผนงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.74$, S.D = 0.98) ส่วน ครูในโรงเรียนไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.58$, S.D = 1.08) สำหรับ กลุ่มครู พบว่า ค่าเฉลี่ยการเกิดปัญหาด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ อยู่ในระดับ น้อย ($\bar{X} = 2.59$, S.D = 0.78) เมื่อพิจารณารายข้อการเกิดปัญหา พบว่า วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ ไม่มีประสบการณ์ และคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการในการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 2.66$, S.D = 0.99) รองลงมา มี 2 ข้อรายการคือ การดำเนินงานตามแผนการพัฒนาครูไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.61$, S.D = 0.96) และ ครูในโรงเรียนไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างทั่วถึง และเหมาะสม ($\bar{X} = 2.61$, S.D = 1.05) ส่วน เนื้อหาสาระในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาครูไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.53$, S.D = 0.99)



ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการพัฒนาครู ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู

การประเมินผลการพัฒนาครู	\bar{X}	S.D	การแปลผล
1. วิธีหรือเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลไม่ได้มาตรฐานและขาดประสิทธิภาพ	2.75	0.98	น้อย
2. ขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ทำให้ไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด	2.70	0.99	น้อย
3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรครู	2.73	1.01	น้อย
4. ผลการประเมินที่ได้ไม่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานของครู	2.77	2.12	น้อย
5. ไม่มีการนำผลไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนหรือเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ	2.61	1.06	น้อย
รวม	2.71	0.94	น้อย

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาครู ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู พบว่า ค่าเฉลี่ย การเกิดปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาครู โดยรวม อยู่ในระดับ น้อย ($\bar{X} = 2.71$, S.D = 0.94) เมื่อพิจารณา รายข้อการเกิดปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผลการประเมินที่ได้ไม่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานของครู ($\bar{X} = 2.77$, S.D = 2.12) รองลงมาคือ วิธีหรือเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลไม่ได้มาตรฐาน และขาดประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.75$, S.D = 0.98) ส่วน ไม่มีการนำผลไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนหรือเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.61$, S.D = 1.06)

ตารางที่ 4.19 แสดงความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาครู

ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู	ผู้บริหาร		ครู	
	\bar{X}_1	S.D ₁	\bar{X}_2	S.D ₂
1. วิธีหรือเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลไม่ได้มาตรฐานและขาดประสิทธิภาพ	2.81	1.04	2.72	0.95
2. ขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ทำให้ไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด	2.74	1.07	2.68	0.96
3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะความสามารถในเรื่องการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรครู	2.80	1.04	2.71	1.00
4. ผลการประเมินที่ได้ไม่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานของครู	2.70	1.03	2.80	1.02
5. ไม่มีการนำผลไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนหรือเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ	2.62	1.10	2.61	1.04
รวม	2.73	0.91	2.70	0.95

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาครูด้านการประเมินผลการพัฒนาครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยการเกิดปัญหาการพัฒนาครู อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.73$, S.D = 0.91) เมื่อพิจารณาด้านรายข้อการเกิดปัญหา พบว่า วิธีหรือเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลไม่ได้มาตรฐานและขาดประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 2.81$, S.D = 1.04) รองลงมาคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะความสามารถในเรื่องการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.80$, S.D = 1.04) ส่วนไม่มีการนำผลไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนหรือเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ มีค่าเฉลี่ย

ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.62$, S.D = 1.10) สำหรับ กลุ่มครู มีค่าเฉลี่ยการเกิดปัญหาการพัฒนาครู อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.70$, S.D = 0.95) เมื่อพิจารณาด้านรายข้อการเกิดปัญหา พบว่า ผลการประเมินที่ได้ไม่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานของครู มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 2.80$, S.D = 1.02) รองลงมาคือ วิธีหรือเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลไม่ได้มาตรฐานและขาดประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.72$, S.D = 0.95) ส่วน ไม่มีการนำผลไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนหรือเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.61$, S.D = 1.04)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครู

ผู้วิจัยศึกษาแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว โดยมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ โดยเลือกจากข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของแต่ละด้าน ปัญหาการพัฒนาครู โดยเลือกจากข้อรายการที่ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดของแต่ละด้าน และ จากคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในคำถามปลายเปิด ทำให้ได้ข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ที่ศึกษาหลังจากนั้นผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลที่นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาครู

ตารางที่ 4.20 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิดของการวิจัย จำแนกตามตำแหน่ง ดังนี้

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ผู้บริหาร	165	34.1
ครู	309	63.9
รวม	474	98.0

จากตารางที่ 4.20 ข้อมูลเกี่ยวกับ จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดทั้งหมด จำนวน 474 คิดเป็นร้อยละ 98.0 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 483 คน ส่วนใหญ่เป็นครู คิดเป็นร้อยละ 63.9

แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย

1. ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู
2. ด้านการวางแผนพัฒนาครู
3. ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้
4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู

3.1 ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) พบแนวทางการพัฒนาครูโดยรวมพบว่า

- 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูโดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดด้วยตัวเอง จากการติดตามสังเกต การปฏิบัติงานของครูในแต่ละปีการศึกษา
- 2) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู โดยการจัดอบรมวิธีการวางแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู
- 3) มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาได้ โดย โรงเรียนเป็นผู้วางแผนพัฒนา เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการวางแผน
- 4) จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญ และมีความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูล โดยการให้โอกาสครูได้เข้าร่วมการพัฒนาครูเพื่อแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนการพัฒนาตามการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู
- 5) เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการวางแผนนโยบายการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู โดยวิธีวิเคราะห์การปฏิบัติตามแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูทั้งองค์การ
- 6) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ทั้งระดับงานและบุคคล ว่างานมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของคนมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ผลการ

ปฏิบัติงานมีคุณภาพสูง เช่น ครูได้สอนตรงกับสายวิชาที่เรียนมา ครูไม่ได้รับสอนวิชาอื่นที่นอกเหนือ ความรู้ที่เรียนมา และกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา จัดให้มีคณะกรรมการติดตามวิเคราะห์งาน คน และองค์การ ให้ประจำอยู่แต่ละโรงเรียนเป็นระยะ

7) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ เพื่อประสิทธิภาพในการกำหนด แผนบรรลุตตามวัตถุประสงค์ และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

ด้านความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน นครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า

1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนด ความจำเป็นในการพัฒนาได้ โดย โรงเรียนเป็นผู้วางแผนพัฒนา เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ในการวางแผน

2) เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบความเป็นไปได้ เพื่อวางนโยบายการกำหนดความ จำเป็นในการพัฒนาครู โดยวิธีวิเคราะห์การปฏิบัติตามแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ทั้งองค์การ

3) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ เพื่อประสิทธิภาพในการ กำหนดแผนบรรลุตตามวัตถุประสงค์ และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

4) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูโดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดด้วยตัวเอง จากการ ติดตามสังเกต การปฏิบัติงานของครูในแต่ละปีการศึกษา

5) มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนด ความจำเป็นในการพัฒนาครู โดยการจัดอบรมวิธีการวางแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู

ด้านความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า

1) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญ และมีความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูล ให้โอกาสครูได้เข้าร่วมการพัฒนาครูเพื่อแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนการพัฒนาตามการกำหนด ความจำเป็นในการพัฒนาครู

2) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ทั้งระดับงาน และบุคคล ว่างานมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของคนมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูง เช่น ครูได้สอนตรงกับสายวิชาที่เรียนมา ครูไม่ได้รับสอนวิชาอื่นที่นอกเหนือความรู้ที่เรียนมา และกระทรวงศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการติดตามวิเคราะห์งาน คน และองค์การ ให้ประจำอยู่แต่ละโรงเรียนเป็นระยะ

3.2 ด้านการวางแผนการพัฒนาครู

การวางแผนพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป.ลาว) พบแนวทางการพัฒนาครูโดยรวม ดังนี้

1) จัดให้มีการแผนการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล เพื่อการเข้าถึงตัวผู้เข้ารับการพัฒนา และสามารถพัฒนาจากความต้องการของบุคคลนั้น ทำให้การพัฒนาครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) มีการวางแผนงบประมาณที่เหมาะสม และเพียงพอ เพื่อให้ผลการปฏิบัติตามแผนสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ให้มีการอบรมด้านการวางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ และขั้นตอนอย่างละเอียดจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ที่ตรงกับวัตถุประสงค์ เข้ามาเป็นวิทยากร แนะนำให้ปฏิบัติตัวจริง และให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนา

4) จัดทำแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เพื่อให้ผลของแผนพัฒนาออกมาอย่างละเอียด สามารถอธิบายให้ครูเข้าใจเรื่องแผนงาน และถูกนำไปเผยแพร่ให้ทั่วถึงทั้งตัวเมือง และนอกเมือง

5) มีการติดตามตรวจสอบเป็นระยะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด

ด้านความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า

1) จัดให้มีการอบรมด้านการวางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอนอย่างละเอียดจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ที่ตรงกับวัตถุประสงค์ เข้ามาเป็นวิทยากร แนะนำให้ปฏิบัติตัวจริง และให้แก่วิทยากรเข้าร่วมการพัฒนา อย่างมีประสิทธิภาพ

2) จัดทำแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เพื่อให้ผลของแผนพัฒนาออกมาอย่างละเอียด สามารถอธิบายให้ครูเข้าใจเรื่องแผนงาน และถูกนำไปเผยแพร่ให้ทั่วถึงทั้งตัวเมือง และนอกเมือง

ด้านความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า

1) มีการวางแผนงบประมาณที่เหมาะสม และเพียงพอ เพื่อให้ผลการปฏิบัติตามแผนสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

2) จัดให้มีการแผนการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล เพื่อการเข้าถึงตัวผู้เข้ารับการพัฒนา และสามารถพัฒนาจากความต้องการของบุคคลนั้น ทำให้การพัฒนาครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้

ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป.ลาว) พบว่า แนวทางการพัฒนาครูตามกิจกรรมโดยรวม ดังนี้

1) มีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู อย่างละเอียด เป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม อาศัยด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อผลการตรวจสอบคุณภาพครูให้มีคุณภาพ ให้มีมาตรฐาน และสอนได้คุณภาพตามต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักเรียน

2) มีกำหนดกานดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาครู อย่างเป็นระบบเพื่อสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3) จัดอบรมเกี่ยวกับการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ จากวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาครู

4) ด้านการอบรม โรงเรียนมีการอบรมอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปีการศึกษา ครูทุกคนได้เข้าร่วมการอบรม โดยการเปลี่ยนเวียนกันเข้าร่วมในแต่ละครั้ง เนื้อหาการอบรม เช่น อบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสอนแต่ละวิชา อบรมเกี่ยวกับ ICT อบรมเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม ของครู โดยผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชา และผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนรู้

5) ด้านการศึกษาดูงาน จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งใน และต่างประเทศอย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อปีการศึกษา โดยเน้นให้ครูได้เห็นสถานที่จริง และ สังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น หลังจากไปศึกษาดูงานแล้ว ครูทุกคนต้องเขียนรายงานเกี่ยวกับโรงเรียนที่ไปศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ และสามารถนำใช้เข้าในการปรับปรุงงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และทันกับสภาพความเป็นจริง

6) การสัมมนา โรงเรียนมีการจัดสัมมนาทุก 3 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยน ความคิด ประสบการณ์ ปัญหา และนำเสนอ กิจกรรมต่างๆ ที่จะเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาทั้งครู และผู้เรียนให้กลายเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ

7) การลาไปศึกษาต่อ โรงเรียนให้ครูมีโอกาสไปศึกษาต่อ ตามทุนการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา อนุมัติให้แต่ละปี โดยกำหนดเงื่อนไขให้ครูไปศึกษาต่อดังนี้

- ครูที่มีอายุทำงานหลายปี แต่ยังไม่มีโอกาสไปศึกษาต่อ
- ครูที่มีผลดีเด่น
- ครูที่มีประสบการณ์น้อย

8) พัฒนานวัตกรรม เทคนิค วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้น ICT โดยการส่งเสริมให้ครู พัฒนานวัตกรรม / สื่อในการเรียนรู้ มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาวิธีสร้างสื่อที่มีคุณภาพโดยใช้สื่อด้าน ICT ที่สอดคล้อง และตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียนรู้

9) ส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสารค้นคว้า และพัฒนาวิชาชีพ ให้แก่ครู โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน สามารถใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

นอกจากนี้ การปฏิบัติตามแผนพัฒนาครูที่ติดต้องวางแผนพัฒนาด้านระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านแนวคิดของผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า

- 1) พัฒนานวัตกรรม เทคนิค วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้น ICT โดยการส่งเสริมให้ครู พัฒนานวัตกรรม / สื่อในการเรียนรู้ มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาวิธีสร้างสื่อที่มีคุณภาพโดยใช้สื่อด้าน ICT ที่สอดคล้อง และตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียนรู้
- 2) ส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสารค้นคว้า และพัฒนาวิชาชีพ ให้แก่ครู โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน สามารถใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และแสวงหาความรู้เพิ่มเติม
- 3) จัดอบรมเกี่ยวกับการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ จากวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาครู
- 4) มีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู อย่างระเอียด เป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม อาศัยด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อผลการตรวจสอบคุณภาพครูให้มีคุณภาพ ให้มีมาตรฐาน และสอนได้คุณภาพตามความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักเรียน
- 5) มีกำหนดกานดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาครู อย่างเป็นระบบเพื่อสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ด้านแนวคิดของครู เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า

- 1) ด้านการอบรม โรงเรียนมีการอบรมอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปีการศึกษา ครูทุกคนได้เข้าร่วมการอบรม โดยการเปลี่ยนเวียนกันเข้าร่วมในแต่ละครั้ง เนื้อหาการอบรม เช่น อบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสอนแต่ละวิชา อบรมเกี่ยวกับ ICT อบรมเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม ของครู โดยผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชา และผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนรู้
- 2) ด้านการศึกษาดูงาน จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งใน และต่างประเทศอย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อปีการศึกษา โดยเน้นให้ครูได้เห็นสถานที่จริง และ สังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น หลังจากไปศึกษาดูงานแล้ว ครูทุกคนต้องเขียนรายงานเกี่ยวกับโรงเรียนที่ไปศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ และสามารถนำใช้เข้าในการปรับปรุงงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และทันกับสภาพความเป็นจริง

3) การสัมมนา โรงเรียนมีการจัดสัมมนาทุก 3 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ประสบการณ์ ปัญหา และนำเสนอ กิจกรรมต่างๆ ที่จะเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาทั้งครู และผู้เรียนให้กลายเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ

4) การลาไปศึกษาต่อ โรงเรียนให้ครูมีโอกาสดูไปศึกษาต่อ ตามทุนการศึกษาที่ กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา อนุมัติให้แต่ละปี โดยกำหนดเงื่อนไขให้ครูไปศึกษาต่อคือ ครูที่มีอายุ ทำงานหลายปี แต่ยังไม่มีโอกาสไปศึกษาต่อ ครูที่มีผลดีเด่น และครูที่มีประสบการณ์น้อย

3.4 ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู

ด้านการประเมินผลการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่ง สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป.ลาว) มีแนวทางการพัฒนาครูโดยรวม คือ

1) มีการประเมินผลการพัฒนาครู ด้วยการสอบถามการปฏิบัติงานของครูจากนักเรียน เพื่อ เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะสามารถนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากขึ้น

2) มีการติดตามตรวจสอบจากคณะกรรมการอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งเสนอผลการประเมิน อย่างเป็นธรรม เพื่อสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อปัญหาที่พบในครั้งต่อไปได้

3) มีการวัด และประเมินผล ทุกปีการศึกษา โดยมีข้อกำหนดการประเมินอย่างละเอียด เป็นระบบ ชัดเจน และเข้าใจง่าย

4) เครื่องมือในการวัด และประเมินผลต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นในทุกปีการศึกษา

5) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจในการประเมินตนเอง และเพื่อนร่วมงาน อย่าง เป็นธรรม ปราศจากความคิดลำเอียงโดยการตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญในการประเมิน เพื่อให้ผล การประเมินเป็นไปอย่างเหมาะสม และเพื่อประสิทธิภาพการสอนที่มีคุณภาพ ถูกนำไปใช้ในการปรับปรุง และเผยแพร่ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ

6) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการประเมินอย่างเพียงพอ และเหมาะสมจาก กระทรวงการเงิน นครหลวงเวียงจันทน์

ด้านแนวคิดของผู้บริหาร เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า

- 1) เครื่องมือที่ใช้เข้าในการวัด และประเมินผลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นในทุกปีการศึกษา
- 2) จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจในการประเมินตนเอง และ เพื่อนร่วมงาน อย่างเป็นธรรมชาติ ปราศจากความคิดลำเอียงโดยการตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญในการประเมิน เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปอย่างเหมาะสม และเพื่อประสิทธิภาพการสอนที่มีคุณภาพ ให้นำใช้ในการปรับปรุง และเผยแพร่ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ
- 3) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการประเมินอย่างเพียงพอ และเหมาะสมจากกระทรวงการเงิน นครหลวงเวียงจันทน์
- 4) มีการประเมินผลการพัฒนาครู ด้วยการสอบถามการปฏิบัติงานของครูจากนักเรียน เพื่อเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะสามารถนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากขึ้น

ด้านความคิดของครู เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า

- 1) มีการวัด และประเมินผล ทุกปีการศึกษา โดยมีข้อกำหนดการประเมินอย่างละเอียด เป็นระบบ ชัดเจน และเข้าใจง่าย
- 2) มีการติดตามตรวจสอบจากคณะกรรมการอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งเสนอผลการประเมิน อย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อปัญหาที่พบในครั้งต่อไปได้
- 3) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการประเมินอย่างเพียงพอ และเหมาะสมจากกระทรวงการเงิน นครหลวงเวียงจันทน์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ผู้วิจัยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) ศึกษาสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว 2) ศึกษาปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารจำนวน 137 คน และ ครู จำนวน 346 คน รวมกลุ่มทั้งสิ้น 483 คน ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพ และปัญหาการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) คำนวณค่าร้อยละ (Percentage) และ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

เมื่อพิจารณาภาพรวมโดยจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 316 คน

ในการพิจารณาภาพรวมโดยจำแนกอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ ระหว่าง 25-35 ปี มากที่สุด รองลงมาคืออายุระหว่าง 47- 56 ปี และ มีอายุ 57 ปี ขึ้นไป น้อยที่สุด

ในการพิจารณาภาพรวมโดยจำแนกตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นครูสอนมีถึง 435 คน

ในการพิจารณาภาพรวมโดยจำแนกระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 5-9 ปี มีจำนวน 121 คน รองลงมาเป็น ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ปัจจุบัน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 111 คน และตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ปัจจุบัน น้อยที่สุด

ในการพิจารณาภาพรวมโดยจำแนกวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาตรี มีถึง 365 คน รองลงมาเป็นวุฒิมัธยมศึกษาในระดับอื่นๆ (ชั้นสูง และ ชั้นกลาง) จำนวน 100 คน และ วุฒิมัธยมศึกษาสูงสุดที่มีจำนวนน้อยที่สุด เป็น วุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาเอก มีเพียง 5 คน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการพัฒนาครู ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามของ มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว อยู่ในระดับมาก โดยด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการวางแผนพัฒนาครู และ ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว สรุปข้อค้นพบที่เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเกี่ยวแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู อยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูตามนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา รองลงมาคือ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูตามแผนพัฒนาหรือแผนงานของโรงเรียน สำหรับข้อรายการการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูพิจารณาจากความต้องการของผู้บริหารเอง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นการปฏิบัติของผู้บริหาร และครู พบว่า มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน ระดับการปฏิบัติด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอยู่ในระดับมาก

ด้านการวางแผนการพัฒนาคู

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว สรุปลักษณะพบเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาคู อยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารวางแผนพัฒนาคู โดยดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว เกินกว่า 5 ปี รองลงมา คือ ผู้บริหารมีแผนพัฒนาคู โดยรวมทั้งโรงเรียน สำหรับข้อรายการการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีแผนการพัฒนาคู เป็นรายบุคคล เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู พบว่าการปฏิบัติด้านการวางแผนพัฒนาคู อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ด้านการนำแผนพัฒนาคูไปใช้

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว สรุปลักษณะพบเกี่ยวกับการนำแผนพัฒนาคูไปใช้ อยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูไปฝึกงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูไปศึกษาดูงาน สำหรับข้อรายการการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารควบคุมติดตามผลในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาคู เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู พบว่าผู้บริหาร และครูมีความคิดเห็นการปฏิบัติด้านการนำแผนพัฒนาคูไปใช้ อยู่ในระดับมาก

ด้านการประเมินการพัฒนาคู

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว สรุปลักษณะพบเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาคู อยู่ในระดับมาก โดยข้อรายการการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาคู ด้วยการประชุมร่วมกับผู้เข้ารับการพัฒนา รองลงมาคือ ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในการกำหนดนโยบายการพัฒนาคูให้ดียิ่งขึ้น สำหรับข้อรายการการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาคูด้วย สอบถามผลการปฏิบัติงานจากนักเรียน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู พบว่ามีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน คือ การปฏิบัติด้านการประเมินผลการพัฒนาคูอยู่ในระดับมาก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยระดับการเกิดปัญหาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว อยู่ใน

ระดับ น้อย โดย ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครุมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการวางแผนพัฒนาครุ และด้านการนำแผนพัฒนาครุไปใช้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการปฏิบัติเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาครุของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว สรุปรูปข้อค้นพบเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาครุของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครุ

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครุของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว สรุปรูปข้อค้นพบเกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครุ อยู่ในระดับน้อย โดยข้อรายการการเกิดปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครุ รองลงมา คือ โรงเรียนไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็นได้ สำหรับข้อรายการการเกิดปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ขาดกิจกรรมการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาครุ เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยระดับการเกิดปัญหาด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครุ อยู่ในระดับน้อย

ด้านการวางแผนการพัฒนาครุ

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครุของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว สรุปรูปข้อค้นพบเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาครุ อยู่ในระดับน้อย โดยข้อรายการการเกิดปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ งบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาครุไม่เหมาะสมเพียงพอ เป็นเหตุให้การพัฒนาไม่สมบูรณ์ รองลงมา คือ ขาดการกระตุ้นชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาครุ ทั้งระยะสั้น ระยะยาว สำหรับข้อรายการการเกิดปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวางแผนพัฒนาครุไม่สอดคล้อง หรือ เป็นไปตามต้องการในการพัฒนาครุอย่างแท้จริง เมื่อพิจารณาผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู พบว่า มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยระดับการเกิดปัญหาด้านการวางแผนอยู่ในระดับน้อย

ด้านการนำแผนพัฒนาครุไปใช้

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครุของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว สรุปรูปข้อค้นพบเกี่ยวกับการนำแผนพัฒนาครุไปใช้ อยู่ในระดับ น้อย โดยข้อรายการการเกิดปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การดำเนินงานตามแผนการ

พัฒนาครูไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ และ วิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ ไม่มีประสบการณ์ และคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการในการพัฒนา รองลงมา คือ ขาดการประสานงาน และการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการพัฒนา สำหรับข้อรายการการเกิดปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เนื้อหาสาระในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาครูไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา เมื่อพิจารณาผลเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ของผู้บริหาร และครู พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยระดับการเกิดปัญหาอยู่ในระดับน้อย

ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว สรุปรูปข้อค้นพบเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาครูอยู่ในระดับ น้อย โดยข้อรายการการเกิดปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผลการประเมินที่ได้ไม่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนางานของครู รองลงมาคือ วิธีหรือเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลไม่ได้มาตรฐาน และขาดประสิทธิภาพ สำหรับข้อรายการการเกิดปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ไม่มีการนำผลไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียน หรือเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ เมื่อพิจารณาผลเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านปัญหาการประเมินผลการพัฒนาครูของผู้บริหาร และครูเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยระดับการเกิดปัญหาการประเมินผลการพัฒนาครูอยู่ในระดับน้อย

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพโดยเลือกจากข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของแต่ละด้าน และปัญหาการพัฒนาครู โดยเลือกจากข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดของแต่ละด้าน พบว่า แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย

1. ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู
2. ด้านการวางแผนพัฒนาครู
3. ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้
4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู

ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว พบว่า แนวทางการพัฒนาครูคือ มีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดด้วยตัวเอง จากการติดตาม สังเกต การปฏิบัติงานของครูในแต่ละปีการศึกษา จัดให้มีคณะกรรมการติดตามวิเคราะห์งาน คน และองค์การ ให้ประจำอยู่แต่ละโรงเรียนเป็นระยะ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ผู้บริหารต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งโรงเรียนเป็นผู้วางแผนพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการวางแผนโดยจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญ และมีความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา เพื่อนำไปพิจารณาให้เป็นแผนที่สมบูรณ์ โดยการตรวจสอบความเป็นไปได้ เพื่อวางนโยบายการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู โดยวิธีวิเคราะห์การปฏิบัติตามแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูทั้งระดับงาน และบุคคล และรัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการจัดการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูให้เพียงพอ และเหมาะสม เพื่อประสิทธิภาพในการกำหนดแผนบรรลุตามวัตถุประสงค์ และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

เมื่อพิจารณาด้านความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาครู คือ โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยโรงเรียนเป็นผู้วางแผนพัฒนา เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการวางแผน ทั้งเพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการวางนโยบายการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู โดยวิธีวิเคราะห์การปฏิบัติตามแผนทั้งองค์การ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู โดยการจัดอบรมวิธีการวางแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู และได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลอย่างเหมาะสม และเพียงพอ เพื่อประสิทธิภาพในการกำหนดแผนบรรลุตามวัตถุประสงค์ และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

เมื่อพิจารณาด้านความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครู คือ โรงเรียนได้จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญ และความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูล ให้โอกาสครูได้เข้าร่วมการพัฒนาเพื่อแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูทั้งองค์การ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม

แผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ทั้งระดับงาน และบุคคล ว่ามีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของครูมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูง

ด้านการวางแผนการพัฒนาครู

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว พบว่า แนวทางการพัฒนาครูคือ ผู้บริหารมีแผนการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล เพื่อการเข้าถึงตัวผู้เข้ารับการพัฒนา และสามารถพัฒนาจากความต้องการของบุคคลนั้น ทำให้การพัฒนาครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการวางแผนงบประมาณที่เหมาะสม และเพียงพอ เพื่อให้ผลการปฏิบัติตามแผนสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ โรงเรียนมีการอบรมด้านการวางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ และขั้นตอนที่ละเอียด จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาเป็นวิทยากร แนะนำให้ปฏิบัติตัวจริง และให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาจัดทำแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เพื่อผลของแผนพัฒนาออกมาอย่างละเอียด สามารถอธิบายให้ครูเข้าใจเรื่องแผนงาน และถูกนำเผยแพร่ให้ทั่วถึง มีการติดตามตรวจสอบเป็นระยะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด

เมื่อพิจารณาด้านความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครู คือ โรงเรียนมีการอบรมด้านการวางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอนอย่างละเอียดจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ ที่ตรงกับวัตถุประสงค์ เข้ามาเป็นวิทยากร แนะนำให้ปฏิบัติจริงให้แก่ผู้เข้าร่วมการพัฒนา การจัดทำแผนมีความเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เพื่อให้ผลแผนพัฒนาออกมาอย่างละเอียด สามารถอธิบายให้ครูเข้าใจแผนงาน และถูกนำเผยแพร่ให้ทั่วถึง และมีการจัดแผนการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล เพื่อการเข้าถึงตัวผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถพัฒนาจากความต้องการของบุคคลนั้น ทำให้การพัฒนาครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาด้านความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครู คือ โรงเรียนมีการติดตามตรวจสอบแผนเป็นระยะ เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปตามระบบอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด ทั้งมีการวางแผนงบประมาณอย่างเหมาะสม และเพียงพอ ทำให้ผลการปฏิบัติตามแผนสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว พบว่า มีแนวทางการพัฒนาครูตามกิจกรรมของแต่ละด้านคือ โรงเรียนจัดให้มีการควบคุม ติดตามการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู อย่างละเอียด เป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม เพื่อผลการตรวจสอบคุณภาพครูให้มีคุณภาพ ให้มีมาตรฐาน และสอนได้คุณภาพตามความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักเรียน โดยการกำหนดการดำเนินการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งจัดอบรมเกี่ยวกับการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ จากวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ด้านการอบรมโรงเรียนมีการอบรมอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปีการศึกษา ครูทุกคนได้เข้าร่วมการอบรมโดยการเปลี่ยนเวียนกันเข้าร่วมในแต่ละครั้ง ด้านการศึกษาครูงาน จัดให้มีการศึกษาครูงานทั้งในและต่างประเทศอย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อปีการศึกษา โดยเน้นให้ครูได้เห็นสถานที่จริง และ สังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น ครูทุกคนต้องเขียนรายงานเกี่ยวกับโรงเรียนที่ไปศึกษาครูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ และสามารถนำใช้เข้าในการปรับปรุงงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และทันกับสภาพความเป็นจริง การสัมมนา โรงเรียนมีการจัดสัมมนาทุก 3 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ประสบการณ์ ปัญหา และนำเสนอ กิจกรรมต่างๆ ที่จะเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาทั้งครู และผู้เรียนให้กลายเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ การลาไปศึกษาต่อ โรงเรียนให้ครูมีโอกาสไปศึกษาต่อ ตามทุนการศึกษา ที่กระทรวงศึกษา และกีฬา อนุมัติให้ในแต่ละปี และ ตระหนักให้ครูได้รับการพัฒนาด้านนวัตกรรม / การสื่อสารการเรียนรู้ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยใช้สื่อ ICT ที่สอดคล้อง และตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน การปฏิบัติตามแผนพัฒนาครูที่ดีต้องวางแผนพัฒนาตามระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งส่งเสริมการนำใช้ภาษาอังกฤษเข้าในการสื่อสารค้นคว้า ในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครู

เมื่อพิจารณาด้านความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาครู คือ จัดให้มีการพัฒนานวัตกรรม เทคนิค วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้น ICT โดยการส่งเสริมให้ครู พัฒนา นวัตกรรม / สื่อในการเรียนรู้ มีการศึกษาวิจัย และพัฒนาวิธีสร้างสื่อที่มีคุณภาพโดยใช้สื่อด้าน ICT ที่สอดคล้อง และตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน ส่งเสริมให้ครูในการใช้ภาษาอังกฤษ เข้าในการสื่อสาร และพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และแสวงหาความรู้เพิ่มเติม จัดให้มีการควบคุมติดตาม ผลการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาครู อย่างละเอียด ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อผลการตรวจสอบมีคุณภาพ ตามความต้องการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักเรียน

เมื่อพิจารณาด้านความเห็นของครู เกี่ยวกับการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครู คือ โรงเรียนจัดให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปีการศึกษา มีการศึกษาดูงานทั้งใน และต่างประเทศ อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปีการศึกษา จัดสัมมนาทุกๆ 3 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และนำเสนอกิจกรรมต่างๆ ที่เสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาทั้งครู และผู้เรียน ให้กลายเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และส่งเสริมให้ครูโดยการเปิดโอกาสให้ลาไปศึกษาต่อ ตามทุนการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา อนุมัติให้แต่ละปี

ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับ การประเมินผลการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว พบว่า แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ คือ ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินการพัฒนาครูด้วยการสอบถามการปฏิบัติงานของครูจากนักเรียน เพื่อเป็นแนวทางที่จะสามารถนำไปปรับปรุงการสอนของครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจในการประเมินตนเอง และเพื่อนร่วมงาน อย่างเป็นธรรมชาติ ปราศจากความคิดลำเอียง โดยการตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญในการประเมิน เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปอย่างเหมาะสม และเพื่อประสิทธิภาพการสอนที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง และเผยแพร่ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ ทั้งได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากภาครัฐ อย่างเพียงพอ และเหมาะสม ให้มีการวัด และประเมินผล ทุกปีการศึกษา โดยมีข้อกำหนดการประเมินอย่างละเอียด เป็นระบบ ชัดเจน และเข้าใจง่าย ทั้งมีการติดตามจากคณะกรรมการตรวจสอบอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งเสนอผลการประเมินอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อสามารถนำไปใช้เข้าในการปรับปรุงแก้ไขต่อปัญหาที่พบในครั้งต่อไปได้ เครื่องมือในการวัด และประเมินผลต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาด้านความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว มีแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครู คือ มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัด และประเมินผลการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรม ส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจในการประเมินตัวเอง และเพื่อนร่วมงาน อย่างเป็นธรรมชาติ จัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาครู ด้วยการสอบถามการปฏิบัติงานของครูจากนักเรียน และผลักดันการสนับสนุนงบประมาณจากกระทรวงการเงินอย่างเพียงพอ

เมื่อพิจารณาด้านความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว มีความคิดเห็น

เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครู คือ โรงเรียนจัดให้มีการวัด และประเมินผล ทุกปีการศึกษา และมีการติดตามตรวจสอบจากคณะกรรมการอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งเสนอผลงานการประเมินอย่างเป็นธรรม เพื่อสามารถใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้ในครั้งต่อไป

เมื่อวิเคราะห์จากสภาพการพัฒนาครูโดยภาพรวม พบว่าสภาพการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การนำแผนพัฒนาครูไปใช้ เป็นข้อรายการที่มีการปฏิบัติในโรงเรียนน้อยที่สุด แสดงว่า โรงเรียนควรมีการกำหนดการดำเนินการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู อย่างระบบ และกำหนดเวลาที่เหมาะสม และควรมีการควบคุม ติดตาม การปฏิบัติตามแผนพัฒนาครูเป็นระยะๆ อย่างเหมาะสม เพื่อผลการตรวจสอบมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ส่วนด้านการเกิดปัญหาพบว่าข้อรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู เป็นข้อรายการที่มีระดับการเกิดปัญหามากที่สุด แสดงว่าครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สปป.ลาว ยังขาดการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ที่เป็นระบบ และชัดเจน ทำให้ครูไม่เข้าใจการกำหนดอย่างละเอียด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควร มีแนวทางในการพัฒนาครู โดยมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู เพื่อให้ครู มีความรู้ ความสามารถ ในการสำรวจ และวิเคราะห์ เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู

อภิปรายผล

จากการผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ มีการพัฒนาครูเป็นไปตามขั้นตอน ของกระบวนการพัฒนาครู อาจมีสาเหตุจากโรงเรียนนำแผนพัฒนาแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง ดังที่ Nadler (1989) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การและบุคลากรในองการ เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถเรียนรู้ เพิ่มขีดความสามารถของตน เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยการเกิดปัญหาในภาพรวมอยู่

ในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ เห็นความสำคัญในการพัฒนาครูตามขั้นตอนทั้ง 4 ด้าน เริ่มจากการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู การวางแผนพัฒนาครู การนำแผนพัฒนาครูไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนาครู ดังที่ สุพรรณณี ชาญประเสริฐ (2554) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการคิด มีโอกาสพัฒนาคุณภาพผลงาน การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในวิชาสอน สามารถพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับ ความสนใจ ความต้องการ และระดับการพัฒนาการของครู ด้วยเทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาให้สามารถนำภาวะผู้นำ มาเอื้อต่อการทำงานของครู ให้ครูมีเสรีภาพ

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของรายข้อการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ในแต่ละด้าน มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู

เมื่อพิจารณาสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู พบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในระดับมาก แสดงว่า กิจกรรมการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาครู เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา ทั้งกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา และตระหนักถึงประโยชน์จากการแสวงหาความรู้ ความสามารถ และพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ดังที่ กิรติ ยศียงยง (2549) กล่าวว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นความคาดหวัง หรือความต้องการขององค์กรที่ตระหนัก และรับรู้ถึงความจำเป็นในลักษณะของการขาดแคลนหรือโอกาส ในการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงสภาพในรูปของความรู้ ทักษะ ทศนคติการปฏิบัติงาน หรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่ต้องการให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้วิจัย จึงมีความคิดเห็นว่าการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูนั้น มีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารที่ต้องวิเคราะห์ถึงความต้องการของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูเข้าใจ และได้รับการพัฒนาตรงตามวัตถุประสงค์

ด้านปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู พบว่า ค่าเฉลี่ยในการเกิดปัญหาการพัฒนาครู อยู่ในระดับน้อย แสดงว่ากิจกรรมการเกิดปัญหาด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ โดยมี

บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการสำรวจวิเคราะห์ เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู และยังมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการ กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ดังที่ Delagaye (2000) ได้กล่าวไว้ว่า การสำรวจวินิจฉัยหา ความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการในการสำรวจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และประเมินสภาพแวดล้อมภายใน นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง และควรมีลักษณะมุ่งเน้นไปในอนาคต มิใช่เพียงการหาช่องว่างหรือระยะห่างระหว่างผลงานใน ปัจจุบันกับมาตรฐานงานที่กำหนดที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมาในอดีต

2. การวางแผนพัฒนาครู

เมื่อพิจารณาสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ด้านการวางแผนพัฒนาครู พบว่ามีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในระดับ มาก แสดงว่ากิจกรรมการพัฒนาครู เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารวางแผนพัฒนาครูดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ ยาวเกิน 5 ปี สามารถอธิบายให้ครูเข้าใจอย่างละเอียด ถึงแผนที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้ ประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ดังที่ สุพรรณิ ชาญประเสริฐ (2554) กล่าวไว้ว่า การที่จะ ดำเนินการพัฒนาครูให้ประสบความสำเร็จ ควรคำนึงถึงคุณลักษณะของการพัฒนาด้วย กล่าวคือใน การพัฒนาต้องคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่จะพัฒนาด้วย มีการวางแผนการพัฒนาระยะยาว การออกแบบการพัฒนาจะต้องเป็นไปตามความต้องการของครู ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องอาศัยข้อมูล พื้นฐานของการวิจัยครู และนักเรียน คำนึงถึงเวลา และแหล่งข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ออกแบบด้วย อาศัยความร่วมมือด้วยกระบวนการแก้ปัญหา ให้ครูทำงานร่วมกันภายในโรงเรียน หรือภายในสาขา วิชาชีพเดียวกัน มีการติดตาม ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ กิรติ ยศยิ่งยง (2549) ยังได้ กล่าวไว้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการวางแผนระยะยาวของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์การบนรากฐานทางการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ โดยรวม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาบุคลากร และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อลา ช่องว่างของความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ การปฏิบัติงานหรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวางแผนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การวางแผนพัฒนาครู จัดเป็นกิจกรรมสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดี เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาครูเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตาม พบว่าข้อรายการที่ยังคงมีการปฏิบัติน้อยได้แก่ ผู้บริหารได้กำหนด งบประมาณในการพัฒนาครู ผู้บริหารได้กำหนดโครงการตามแผนพัฒนาครู และผู้บริหารมีการ วางแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจาก ผู้บริหารขาดการวางแผนการพัฒนาครู อย่างละเอียด ว่าควรกำหนดการวางแผนให้เหมาะสมกับสภาพเป็นจริงเช่น ด้านงบประมาณการ

วางแผนยังไม่เพียงพอต่อแผนที่กำหนดไว้ทำให้แผนงานล่าช้า และผู้บริหารวางแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคลยังไม่ต่อเนื่องเท่าที่ควร ทำให้ประสิทธิภาพการวางแผนไม่ได้มาตรฐานเพียงพอ ดังนั้นผู้บริหารควรมีขั้นตอนการวางแผนพัฒนาครู โดยการศึกษาจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการวางแผนอย่างละเอียด เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิด ดังที่ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคคล เป็นอีกหน้าที่หนึ่งที่สำคัญไม่น้อยในหน้าที่อื่นๆ หรืออาจมากกว่า ที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบด้านการบริหารบุคคล จำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยการศึกษาจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

ด้านปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ด้านการวางแผนการพัฒนาครู พบว่า ค่าเฉลี่ยในการเกิดปัญหาการพัฒนาครู อยู่ในระดับน้อย แสดงว่าผู้บริหารมีวิธีในการนำใช้แผนอย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด มีการกระตุ้นชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาครู ดังที่ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีรับผิดชอบด้านการบริหารบุคคล จำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยการศึกษาจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดตลอดจนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การรวมถึงการสนับสนุนให้งานขององค์การดำเนินไปสู่ทิศทางที่สามารถจำแนกความจำเป็นในการวางแผนพัฒนาบุคลากรได้

3. การนำแผนพัฒนาครูไปใช้

เมื่อพิจารณาสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ พบว่าค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แสดงว่า กิจกรรมการนำแผนพัฒนาไปใช้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากว่า ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูได้ไปฝึกงาน ศึกษาดูงาน ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของครู ให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารบุคลากรจะต้องสร้างทัศนคติให้เกิดการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมใหม่ๆอยู่เสมอ ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ดังนี้ 1. ให้ไปศึกษาต่อ หาความรู้ และปริญญาเพิ่มเติม 2. ให้ไปประชุม อบรม สัมมนา หรือประชุมปฏิบัติการ 3. ให้ไปทำโครงการศึกษา ค้นคว้า ทดลอง และวิจัย 4. ให้ไปทัศนศึกษา เยี่ยมเยือน ดูการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาอื่นๆ ดูการสอนในโรงเรียนเดียวกัน ศึกษาจากครูอาวุโส เป็นต้น 5. ให้ไปเลือกเรียนวิชาในมหาวิทยาลัยโดยไม่รับหน่วยกิต 6. ให้เขียนบทความ 7. หวารสารหรือหนังสือ ตำราให้อ่านแล้วนำมาเล่าสู่กันฟัง 8. ให้มีการสาธิต การสอนให้ดู 9. ให้ไปฟังปาฐกถา การอภิปรายความรู้ทางวิชาการ 10. ให้เป็นสมาชิกของสมาคม

วิชาชีพเพราะ สมาคมอาจมีการอภิปรายทางวิชาการ ส่งวารสารให้อ่านมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 11. ใ้ไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นต้น อย่างไรก็ตามพบว่า ข้อรายการที่ยังคงปฏิบัติได้น้อย ได้แก่ ผู้บริหารควบคุมติดตามการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม การพัฒนาครูเป็นรายบุคคล และผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูเข้ารับฟังการบรรยาย ประชุม สัมมนา อบรม ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากผู้บริหาร ยังขาดระบบการติดตามแผนทำให้ขาดกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล จึงควรพัฒนาระบบการติดตามแผนให้เป็นระบบ และเพิ่มความละเอียดมากขึ้น โดยการเปิดโอกาสให้ครูได้เข้ารับฟังการบรรยาย ประชุม สัมมนา และอบรม เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู ซึ่งสอดคล้องกับ Stoop and Rafferty (1990) ได้กล่าวถึงวิธีการดำเนินการพัฒนาครูในโรงเรียนว่าอาจทำได้หลายวิธี ดังนี้ 1. การศึกษาจากสถาบันในด้านการประชุมปฏิบัติการ 2. การลาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย 3. การดูงาน 4. การพบปะกันระหว่างครูด้วยกัน 5. การเยี่ยมเยือนระหว่างครูด้วยกันในโรงเรียน 6. การพิมพ์เผยแพร่ความรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติการปฏิบัติงานมีหลายวิธีที่แตกต่าง ผู้บริหารสามารถเลือกมาใช้กับครูในโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง

ด้านปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ พบว่า ค่าเฉลี่ยในการเกิดปัญหาการพัฒนาครู อยู่ในระดับน้อย แสดงว่า กิจกรรมการปฏิบัติตามแผน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารจัดกิจกรรมต่างๆที่เป็นการส่งเสริม ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถให้แก่ครู โดยการเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ มาให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และ กิจกรรมในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาครู มีความสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาครู ดังที่ Castetter (1996) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องมีบรรทัดฐาน และหลักการดังต่อไปนี้ 1. นโยบายฝ่ายบริหารจะต้องเด่นชัด และให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ กำลัง 2. จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เหตุผล และเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน 3. ผู้รับผิดชอบ และวิทยากรจะต้องมีความสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนา 4. จะต้องมีความพร้อม ความเพียงพอ ทั้งในด้านบุคลากร การประสานงาน เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ 5. มีวิทยากรที่มีความชำนาญ และตอบสนองต่อความต้องการการพัฒนา 6. แผนการดำเนินการพัฒนาจะต้องตรงต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การ 7. กำหนดบทบาทของผู้นำการพัฒนา และ ความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการพัฒนา 8. ต้องมีกระบวนการสื่อสาร และการตรวจสอบผลสะท้อนกลับของการพัฒนาบุคลากร 9. ระยะเวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเพียงพอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

4. การประเมินผลการพัฒนาครู

การประเมินผลการพัฒนาครู เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ว่ามีการปฏิบัติเป็นไปตามแผน และบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เมื่อพิจารณา สภาพการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู พบว่า ค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก แสดงว่า กิจกรรมการประเมินผลการพัฒนาครูเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจาก ผู้บริหารใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาครูด้วยการประชุมร่วมกับผู้เข้ารับการ พัฒนา และนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในการกำหนดนโยบายการพัฒนาครูให้ดียิ่งขึ้น ดังที่ กิรติ ยศยิ่งยง (2549) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไรเพื่อให้การดำเนินการต่างๆทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ผล ได้มาตรฐานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินนั้นควรจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น แต่ผู้วิจัยมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรให้มีการติดตามการประเมินเป็นระยะ เพื่อผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังที่ ถวัลย์ มาสจรัส และวินัย ดิสงศ์ (2550) กล่าวว่า การติดตาม และประเมินผลนั้น อาจดำเนินการได้ 3 ระยะคือ 1. การติดตาม และประเมินผล ในระหว่างการดำเนินการการพัฒนาบุคลากร เช่นระหว่างการฝึกอบรม เป็นต้น 2. ประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคคลหรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ 3. การติดตาม และประเมินผลภายหลังจากที่บุคลากรได้รับการพัฒนาตามโครงการ หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ อีกทั้งการประเมินผลการพัฒนาครู อาจมีการเก็บข้อมูลบางส่วนจากผู้รับบริหาร หรือผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง อย่างไรก็ตาม พบว่าข้อรายการที่ยังคงมีการปฏิบัติได้น้อยได้แก่ ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครู ด้วยสอบถามผลการปฏิบัติงานจากนักเรียน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจาก ผู้บริหารยังขาดการติดตามการปฏิบัติงานของครู โดยการสอบถามข้อมูลจากนักเรียนเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูด้วย

ด้านปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ด้านการประเมินผลการพัฒนา พบว่า ค่าเฉลี่ยในการเกิดปัญหาการพัฒนาครู อยู่ในระดับ น้อย แสดงว่า ผู้บริหารกำหนดกิจกรรมการประเมินผลการพัฒนาครู บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ด้วยวิธีต่างๆ ทั้งเครื่องมือในติดตามตรวจสอบมีประสิทธิภาพที่เหมาะสม และมีความชัดเจน ดังที่ Delahaye (2000) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็น

เนื่องจากทำให้ทราบว่าสิ่งที่ได้มีการวิเคราะห์ ออกแบบ และลงมือปฏิบัติ มีความถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ความคุ้มค่า

แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า

เมื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ทั้ง 4 ด้าน พบว่า แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ได้ปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนา ทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การนำแผนพัฒนาไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งแนวทางในการพัฒนาของแต่ละขั้นตอน ได้มีการปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา โดยผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการพัฒนาครู โดยการให้ครูมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การอบรม สัมมนา สังเกตการณ์สอน และ ศึกษาดูงาน เพื่อให้ครูเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามแผนพัฒนาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ กิติมา ปรีดีติลล (2532) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาครูว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรควรมีดังนี้ 1. การประเมินนิเทศ 2. การสอนงาน 3. การหาพี่เลี้ยงสอนงาน 4. พาไปสังเกตการณ์การทำงานในบางโอกาส 5. ส่งไปศึกษาดูงาน 6. จัดประชุมสัมมนา และ ฝึกอบรม 7. แสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง

ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู คือ ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูจากความต้องการของผู้บริหารเอง จากการติดตาม สังเกต การปฏิบัติงานของครูในแต่ละปีการศึกษา จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในการสำรวจ และวิเคราะห์ เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ทั้งมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาได้ โดย โรงเรียนเป็นผู้วางแผนพัฒนา เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการวางแผน จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญ และมีความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูล ให้โอกาสครูได้เข้าร่วมการพัฒนาครูเพื่อแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการพัฒนาตาม การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ทั้งระดับงาน และบุคคล ทั้งจัดให้มีคณะกรรมการติดตามวิเคราะห์งาน คน และองค์การ ให้ประจำอยู่แต่ละโรงเรียน เป็นระยะ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ควรเพิ่มด้านนโยบายการสรรหาบุคลากรที่มาเรียนครู และมีระบบสวัสดิการที่ดีเพื่อให้ได้คนเก่งและมีความรักการเป็นครูเข้ามาสอนให้ได้มาตรฐาน ดังที่ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2551) ได้สรุปประเด็นที่สำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนาครูของประเทศ

ญี่ปุ่นดังนี้ 1) มีความเข้มงวดในการสรรหาผู้มาเรียนครู 2) ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูภายใต้การควบคุมของสภาการศึกษาจังหวัด 3) มีระบบเพิ่มเงินเดือน และรางวัลสำหรับครูดีเด่น 4) การพัฒนาหลักสูตรการฝึกหัดครูให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับบริบทของชุมชน 5) ส่งเสริมให้ครูให้รับฝึกรอบรม ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ 6) ใช้วิธีการเรียกว่า Lesson Study โดยครูร่วมมือกันพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ 7) ทุกท้องถิ่นจะจัดอบรมครูบรรจุใหม่ โดยมีครูผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชา และผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ และมีระบบครูพี่เลี้ยง 8) ครูประจำการแต่ละคนจะต้องเข้ารับการฝึกรอบรมเพื่อพัฒนาตนเองทุกกระยะ 5 ปี และควรมีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู โดยการวิเคราะห์ความต้องการครูที่ดี และเก่งเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนาครูในไทย ของ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2551) ได้สรุปไว้ว่า 1) การพัฒนาครูต้องมีความเชื่อมั่น และศรัทธาในวิชาชีพ 2) การสรรหาบุคคลที่มีความสามารถเรียนครู และออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู 3) การพัฒนาสถาบันผลิตครูทั้งในด้านหลักสูตรครูแนวใหม่ กานเรียนการสอน และการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ 4) การพัฒนาครูประจำการโดยการให้การอบรม การให้ทุนการศึกษาต่อ การยกย่องเชิดชู การสร้างขวัญกำลังใจ และเครือข่ายเพื่อพัฒนา 5) การพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพครู

ด้านการวางแผนพัฒนา ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ได้มีการจัดการวางแผนพัฒนาครู เป็นรายบุคคล เพื่อการเข้าถึงตัวผู้เข้ารับการพัฒนา และสามารถพิจารณาจากความต้องการของบุคคลนั้น มีการวางแผนงบประมาณที่เหมาะสม และเพียงพอ และมีการวางแผนพัฒนาครู อย่างเป็นระบบเนื่องจากผู้บริหาร จัดให้มีการสัมมนา อบรม ด้านการวางแผนแนะนำให้ปฏิบัติตัวจริง และให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาจัดทำแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เพื่อผลของแผนพัฒนาออกมาอย่างระเอียด สามารถอธิบายให้ครูเข้าใจเรื่องแผนงาน และถูกนำเผยแพร่ให้ทั่วถึง มีการติดตามตรวจสอบเป็นระยะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการวางแผนที่ดีต้องครอบคลุม และ วางแผนอย่างเป็นระบบ ของแต่ละโครงการที่จะจัด ดังที่ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2551) ได้สรุปประเด็นที่สำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนาครูของประเทศอังกฤษ ได้ดังนี้ 1) กำหนดแนวทางการฝึกรอบรม และพัฒนาครู 3 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับโรงเรียน และระดับบุคคล 2) จัดงบประมาณสนับสนุนให้ครูสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา 3) เปิดโอกาสให้สถาบันต่างๆ จัดฝึกรอบรมครูตามนโยบายที่ชาติต้องการโดยมีหน่วยงานที่แต่งตั้งขึ้นเป็นผู้ตรวจสอบการฝึกรอบรมให้มีแนวทางสอดคล้องกัน 4) มีโครงการเร่งรัดพัฒนาครูผู้นำรุ่นใหม่ (A Fast Track for Teachers) เพื่อจูงใจผู้มีความสามารถ และผู้ที่ประสบความสำเร็จในสาขาวิชาอื่นๆให้มาเป็นครู 5) มีระบบการให้รางวัลครู ทั้งแบบรายบุคคล และแบบโรงเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การวางแผนพัฒนา

ครูเพื่อให้ได้ครูที่ดี และเก่งเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารควรกำหนดแผนด้านมาตรฐาน การศึกษาและปรับหลักสูตรการสอนที่ทำให้ครูคงอยู่ในอาชีพที่ยั่งยืน และสร้างระบบจูงใจครูให้อยู่ใน อาชีพตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาครูของประเทศออสเตรเลีย โดยการสรุปประเด็น ที่น่าสนใจของ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2551) คือ 1) ปรับหลักสูตรการฝึกหัด ครู โดยให้มีสองหลักสูตร คือ หลักสูตรที่ได้ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หรือปริญญาเกี่ยวกับวิชาชีพครู โดยตรง กับหลักสูตรที่เรียนวิชาการด้านอื่นๆในช่วงสามปีแรก และในปีสุดท้ายเป็นการเรียนวิชาชีพ และการฝึกปฏิบัติการสอนตามหลักสูตรวิชาชีพครู 2) จัดให้มีมาตรฐานการศึกษากลางของชาติ โดย ส่วนกลางจัดกรอบทิศทางของงาน และสนับสนุนให้ครูใหญ่เป็นผู้นำ และรับผิดชอบการศึกษา 3) ตรี ยมการ เพื่อให้ครูคงอยู่ในอาชีพตลอดชีวิต โดยพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และมีหลักสูตรที่ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 4) ให้ความสำคัญครูใหญ่เป็น ผู้นำทางการศึกษา และพัฒนา เริ่มด้วยการจัดตั้งศูนย์ในรูปบริษัทที่มีอิสระในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีศูนย์ภาวะผู้นำเพื่อให้การสนับสนุนแก่ครูใหญ่โดยตรง และสอดคล้องกับแนวทางการ พัฒนาครูของประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม โดยการสรุปของ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพร ทิพย์ แข็งขัน (2551) มีดังนี้ 1) กำหนดเป็นนโยบายหลักของรัฐในการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อสร้าง และ จูงใจ ให้มีคนเก่ง คนดี เข้ามาเป็นครู โดยหาทางเพิ่มรายได้ และมาตรการเสริมต่างๆ รวมทั้งการเลื่อน ขึ้นด้วยการจัดฝึกอบรม และเพิ่มทักษะใหม่ๆ ให้กับครูอย่างกว้างขวาง และจัดให้มีการประกัน คุณภาพครูในด้านต่างๆ 2) รื้อปรับการผลิตครู เพื่อให้สามารถผลิตกำลังคนได้สอดคล้องกับ ความ ต้องการของสังคม โดยรวมหน่วยงานการผลิตครูไว้ภายใต้หน่วยงานเดียวกันเพื่อให้มีเอกภาพเชิง นโยบาย และผลิตครูให้เพียงพอกับความต้องการของครูในประเทศ 3) ปรับบทบาทของคณะ ศึกษา ศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งชาติ ให้มีทั้งหน้าที่ในการผลิตครู และฝึกอบรมครู 4) สร้างระบบจูง ใจให้คนดี คนเก่งเข้ามาเป็นครู

ด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้ ครูทุกคนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ได้มีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู เป็นระยะ อย่างละเอียด ด้วย วิธีการต่างๆ เพื่อผลการตรวจสอบมีคุณภาพ ให้มีมาตรฐาน มีการกำหนดการดำเนินการปฏิบัติตาม แผนการพัฒนาครู อย่างเป็นระบบ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรม การปฏิบัติตามแผนพัฒนาด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และลาไป ศึกษาต่อ ทั้งใน และต่างประเทศ ผู้บริหารได้นำแผนพัฒนาไปนำใช้ตามแบบแผนของ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียน ดังที่ สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ได้กล่าวถึงรูปแบบ และการดำเนินการพัฒนาครูประจำการ และ บุคลากรทางการศึกษาในแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครู การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา

ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาว่ามีรูปแบบการพัฒนาครู 6 รูปแบบคือ 1. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยให้มีการจัดทำชุดการเรียนรู้ด้วยตัวเองตามสาขาวิชาทั้งที่เป็นความรู้พื้นฐานสำหรับทุกคน และความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งครูสามารถลงทะเบียนเรียนได้ตามความสนใจ ความต้องการ และการปฏิบัติงานของครู นอกจากนั้นมีการจัดสื่อทางไกลเสริมความรู้ให้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบต่างๆ เช่น รายการวิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น 2. การฝึกอบรม โดยการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามความต้องการของครู และหน่วยงานต้นสังกัด สำหรับวิธีการฝึกอบรมนั้นจะดำเนินการทั้งในรูปแบบการมีห้องเรียนหรือแบบทางไกล 3. การศึกษาคูงาน เป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ใหม่กับการศึกษาคูงานเฉพาะอย่าง เพื่อนำมาปรับปรุง และแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครู 4. การศึกษาต่อ เป็นการส่งเสริมให้ครูทุกระดับ และประเภทการศึกษามีวุฒิการศึกษาอย่างต่ำระดับปริญญาตรี และเป็นการเตรียมพัฒนาครูประจำการให้มีวุฒิทางการศึกษาสูงขึ้นในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาในสาขาต่างๆ โดยมีจุดเน้นที่จะพัฒนาครูตามสาขาวิชา รวมทั้งพัฒนาครูให้เป็นนักคิด นักการศึกษา และนักบริหารต่อไปในอนาคต 5. การเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการ เป็นการจัดกิจกรรมวิชาการที่หลากหลาย สอดคล้องกับความสนใจ และการปฏิบัติงานในหน้าที่ครู เช่นการสัมมนาทางวิชาการ กิจกรรมของสมาคมวิชาชีพ หรือวิชาการ การเผยแพร่ และเสนอผลงานวิชาการ การส่งเสริมวินัย และพัฒนาคุณธรรม 6. การแลกเปลี่ยนครูอาจารย์ระหว่างสถาบันฝึกอบรมกับสถานศึกษา เป็นการจัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนครูอาจารย์ระหว่างสถาบันฝึกหัดครูกับสถานศึกษาเพื่อเปิดโอกาสให้อาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครูปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับ และประเภทต่างๆ และให้ครูอาจารย์ในสถานศึกษาโดยเฉพาะครูผู้เชี่ยวชาญมาปฏิบัติงานในสถาบันฝึกหัดครู ทั้งนี้จะต้องกำหนดระยะเวลาการไปสอน และปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ยาวนานพอที่จะได้ความรู้ และประสบการณ์ และผู้บริหารยังตระหนักถึง ตระหนักให้ครูได้รับการพัฒนาด้านนวัตกรรม / การสื่อสารการเรียนรู้ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยใช้สื่อ ICT ที่สอดคล้อง และตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน การปฏิบัติตามแผนพัฒนาครูที่ตีต้องวางแผนพัฒนาด้านระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งส่งเสริมการนำใช้ภาษาอังกฤษเข้าในการสื่อสารค้นคว้า ในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครู จัดให้มีการควบคุม ติดตามการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู อย่างระเอียด เป็นระยะๆ เพื่อผลการตรวจสอบคุณภาพครูให้มีคุณภาพ ให้มีมาตรฐาน และสอนได้คุณภาพตามความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักเรียน ดังที่ ดังที่ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2551) ได้สรุปประเด็นที่หน้าสนใจในการกำหนดแนวทางการพัฒนาครูของประเทศ แคนาดา คือ 1) มีโครงการพัฒนาครูให้ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา 2) ใช้วิธีพัฒนาครูอย่างหลากหลาย ทั้งในรูปแบบการสนับสนุนให้ครูลาศึกษาต่อ การจัดหลักสูตรระยะสั้น 3) มีการยกระดับอาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง 4) มีการติดตาม

และประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครู 5) มีสถาบันควบคุมดูแลมาตรฐานทางวิชาชีพครูอย่างใกล้ชิด 6) มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่ครูทั้งแบบรายบุคคล และแบบโรงเรียน

ด้านการประเมินผลการพัฒนาครู พบว่า แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ มีการประเมินผลการพัฒนาครู ด้วยการสอบถามการปฏิบัติงานของครูจากนักเรียน เพื่อเป็นอีกแนวทางหนึ่ง ที่จะสามารถนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากขึ้น ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณในการประเมินอย่างเพียงพอ และเหมาะสมจากกระทรวงการเงิน ทั้งมีการพัฒนาเครื่องมือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพยิ่งขึ้น การวัด ประเมินผล ได้มีการจัดขึ้นในทุกปีการศึกษา มีการติดตามการประเมิน อย่างเป็นระบบ ชัดเจน เข้าใจง่าย และนำผลการประเมินมาเผยแพร่ให้ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อครูสามารถรู้ และนำไปปรับปรุงแก้ไขให้มีกระบวนการสอนที่ดียิ่งขึ้น ด้วยขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาครู ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการประเมินผลการพัฒนาครูที่ดี ควรให้มีการอธิบายถึงความสำคัญการประเมินให้ผู้เข้ารับการประเมินได้รับรู้ และเข้าใจ เพื่อให้ผลการประเมินบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น นักวิชา กลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลไว้ว่า 1. องค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อหวังที่จะให้ห้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ฉะนั้น บุคลากรที่รับเข้ามาทำงานควรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ซึ่งสิ่งนี้จะรู้ได้ก็ต้องมีกระบวนการตรวจสอบประเมินผลว่าบุคลากรที่ตนรับเข้ามาอยู่ในระดับใด มีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนาองค์กรไปในจุดที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งงานในสายงานดังกล่าว ซึ่งจะจัดออกมาในรูปแบบเส้นทางเดินของงาน ทั้งนี้เพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาสายงาน ในองค์กรอย่างเหมาะสมเป็นระบบ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติโดยตรง ในการที่จะวางแผนชีวิตการทำงานของตนเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต 2. องค์กรทั้งหลายปรารถนาที่จะทำให้เงินทุกบาทที่ตนลงทุนไปได้ถูกใช้อย่างคุ้มค่า เพราะองค์กรมีการวางแผนสายงาน ทุกครั้งที่มีการรับบุคลากรใหม่เข้ามาองค์กรจะต้องพิจารณาว่าบุคคลที่รับเข้ามาสามารถเติบโตก้าวสู่ระดับสูงในสายงานนั้นๆหรือไม่ ฉะนั้นเพื่อความอยู่รอด และความมั่นคงขององค์กร จึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการที่มาประเมินผลว่าบุคลากรที่ตนรับเข้ามานั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่เรียกว่าคุ้มค่าแก่เงินที่ลงทุนไปหรือไม่ 3. ในองค์กรใดๆจะมีลักษณะไม่คงที่หรือตายตัวตลอด ความจำเป็นที่ต้องมีการขยายลักษณะงานย่อมเกิดขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ จากสภาพการณ์ดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องแสวงหามาตรการในการตัดสินใจว่าใครควรอยู่ในตำแหน่งใด ดังนั้นการประเมินผลบุคลากรจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะเป็นเครื่องมือชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่าบุคลากรคนใดมีความเหมาะสม ณ สายงานระดับต่างๆ 4. ธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปต้องการรู้ผลการกระทำของตนว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งตรงกับหลักจิตวิทยาของทอร์นไดค์ (Thorndike) ที่เรียกว่ากฎ

แห่งผล (Law of effect) ดังนั้น ตัวบุคคลเองก็ปรารถนาที่จะทราบว่าการทำงานของตนอยู่ในระดับใดเช่นกัน 5. ธรรมชาติของมนุษย์อีกประการหนึ่งคือ เมื่อทำงานไปนานๆ จะเกิดความเฉื่อยชา ฉะนั้น การประเมินผลบุคลากรจะเป็นวิธีการหนึ่งที่มากระตุ้นบุคลากรให้ตื่นตัวเอาใจใส่งานที่ตนกระทำอย่างสม่ำเสมอ และยิ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาครูของประเทศสหรัฐอเมริกา จากการสรุปของ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2551) มีประเด็นหนึ่งที่สอดคล้อง คือ การประเมินตรวจสอบคุณภาพครู ให้มีมาตรฐาน และการปรับปรุงการศึกษาแห่งชาติที่แสดงให้เห็นว่า ครูมีความสามารถทางการสอน และสอนได้ คุณภาพตามความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักเรียนทุกคน การตรวจสอบคุณภาพครูนี้จะดำเนินการควบคู่ไปกับการวางระบบให้ครูใหญ่ และผู้บริหาร เข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ด้านการสอน การเรียน และการปรับปรุงโรงเรียนอย่างดีที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป.ลาว) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางแก่หน่วยงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. โดยภาพรวมแล้วสภาพการปฏิบัติการด้านการนำแผนพัฒนาครูไปใช้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ผลักดันให้เกิดการพัฒนาแผนไปสู่การปฏิบัติที่ดีขึ้น โดยจัดให้มีการอบรมการพัฒนาครู ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาครูทั้ง 4 ขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการมีความถูกต้อง ชัดเจน และเป็นทีที่เข้าใจตรงกัน
2. ผู้บริหารควรมีการกำหนดพิจารณาความต้องการ และกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาครูให้ละเอียดมากขึ้น โดยวิเคราะห์ จากปัญหา และความต้องการของครู ควบคู่ไปกับการพิจารณาหรือเป้าหมายของโรงเรียน เนื่องจากในภาพรวมการเกิดปัญหาการพัฒนาครูที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู จึงจะทำให้กระบวนการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. โรงเรียนควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดีที่สุด จะต้องมาจากความต้องการที่จะปรับเปลี่ยน และพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคล เพื่อให้ได้คนดี และเก่งได้สอนนักเรียนให้กลายเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้จาก ด้านการวางแผนพัฒนาครูไปใช้ พบว่า ผู้บริหาร ควบคุมติดตามผลใน

การปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู และ โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม การพัฒนาครู เป็นรายบุคคล ยังมีการปฏิบัติในระดับน้อยเมื่อเทียบกับเรื่องอื่นๆ

4. กระทรวงศึกษา ควรวางนโยบายการกำหนดแนวทางในการพัฒนาครูตามความต้องการของครู และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในแต่ละเขตพื้นที่ เนื่องจากโรงเรียนนำแผนพัฒนาครูมาใช้ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ทั้งนี้เพื่อให้ผลการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ บรรลุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้จาก ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู พบว่า ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู ตามนโยบายจากกระทรวงศึกษา และกีฬา อยู่ในระดับสูง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรดำเนินการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติการของครูเพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้ ด้านการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครูมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติน้อยที่สุด จึงควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติจริง

2. ควรดำเนินการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทความสำคัญในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูของโรงเรียนระดับชั้นต่างๆ เนื่องจากด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูในบทวิจัยครั้งนี้พบปัญหามากที่สุดของแต่ละด้าน ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาเพื่อตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญ และสามารถกำหนดความจำเป็นได้อย่างมีมาตรฐาน

3. เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาครัฐในนครหลวงเวียงจันทน์เพียงอย่างเดียว ดังนั้น ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบการพัฒนาครู ระหว่างโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของรัฐบาลกับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของเอกชนในแต่ละภูมิภาคเพื่อสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการพัฒนาบุคลากรครูของแต่ละสังกัด แต่ละภูมิภาคตามความเหมาะสมต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกศรา รักชาติ. (2549). *องค์การแห่งการตื่นรู้*. กรุงเทพมหานคร: เนชั่นมันตีมิเดีย กรุป จำกัด (มหาชน).
- เจตนิพิฐ บุญเทศ. (2554). *การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ชรี ฐประวิเชตร์. (2549). *การสัมมนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เมธี ปิลาธนนานนท์. (2529). *การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัททบพิธการพิมพ์ จำกัด.
- เสถียร เหลืองอ่อน. (2533). *การบริหารงานบุคคล. ม.ป.ท.*
- เอกชัย เปี้ยอุด. (2551). *การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา จังหวัดลำปาง*. (การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กรมมัธยมศึกษา. (2553). *กฎหมายว่าด้วยนโยบายการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*. ค้นหา วันที่ 24 ธันวาคม 2557 แหล่งข้อมูลจาก <http://www.moe.gov.la/dse/policy.php>.
- กรมสามัญศึกษา. (2542). *เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา กรมมัธยมศึกษา เล่มที่ 1*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภา.
- กระทรวงศึกษา และกีฬา. กรมสร้างครู. (2557). *บทสรุปการปฏิบัติแผน ปีการศึกษา 2556-2557 และแผนพัฒนาสร้างครู ปีการศึกษา 2557-2558*. ค้นหา วันที่ 11 มิถุนา 2558 แหล่งข้อมูลจาก www.temis-moes.gov.la/index.php?slmenu=frmYearlyreport.php.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ตั้งแต่ ปี 2011-2015: โครงการสนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *กรอบนโยบาย และ แผนปฏิบัติการพัฒนาและคุ้มครองครู: สำนักพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการ*.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา กรมมัธยมศึกษา. (2554). *แผนการแข่งการย่อย (5ปี) สำหรับชั้นมัธยมศึกษา*.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา กรมมัธยมศึกษา. (2556). *หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา: โรงพิมพ์แห่งชาตินครหลวงเวียงจันทน์*.
- กลยารัตน์ ธีระธนะชัยกุล. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส.เอเซียเพรส (1989) จำกัด.

- กิติมา ปรีดีดีลิก. (2532). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ อักษรบัณฑิต.
- กীরติ ยศยิ่งยง. (2549). *การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท มิสเตอร์ก๊อปปี (ประเทศไทย) จำกัด.
- กุลเชษฐ์ แก้ววี. (2538). *ปัญหาการบริหารงานโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รับนักเรียนชาวเขา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด: การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดน่าน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- จอมพงศ์ มงคลวานิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตรภาพร ณ ขอนแก่น. (2552). *กระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเครือข่ายพระธาตุยาคูของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ*. (เอกัตศึกษา ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2557). *ทฤษฎีการบริหารการศึกษา*.
- ชาญวิทย์ จันทรสุนทร. (2540). *การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 5*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ถวัลย์ มาสจรีศ และวินัย ดิสสงค์. (2550). *การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม: เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนาผลงานทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ธารอักษร จำกัด.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2549). *นิตยภัตบริหารการศึกษา*. เชียงใหม่: Orange Group Tactic Design.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เทียมฟ้า.
- นารีนุช สมวาสนาพานิช. (2544). *การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ประภารัตน์ ไชยวัน. (2555). *ความต้องการพัฒนาครูในอำเภอเชียงดาว เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3*. (การค้นคว้าแบบอิสระ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ปรีชา ดาวเรือง. (2551). *การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลอินทราในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนเพื่อพัฒนาด้านสติปัญญาในการคิดของนักเรียน*. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม), บริหารการศึกษา มหาสารคาม. บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทาลัยสารคาม.

- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ และคณะ. (2549). *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การหน่วยที่ 7-15*. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พนัส หันนาคินทร์. (2526). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด.
- พัชรารัตน์ วงศ์บุญสิน และคณะ. (2556). *การพัฒนาบุคลากรและผลิตภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปิดเสรีอาเซียน ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิตพล บุระพันธ์. (2553). *การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง*. (การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต), สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน. (2551). *สมรรถนะครู และแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- มนตรี จุฬาวัดนาทล. (2543). *นโยบายการผลิต และการพัฒนาครู*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: วิจิตรหัตถการ.
- ศูนย์สถิติกรมแผนการ กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา. (2557). *จำนวนนักเรียน ห้องเรียน ครูผู้สอน และพนักงานบริหาร ในชั้นเรียนมัธยมศึกษา (ภาครัฐ)*.
- สฎายุ อีระฉวีตระกูล. (2553). *การบริหารบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครูสภา พ.ศ. 2548 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา: โครงการผลิตเอกสารทางวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2549). *การประเมินสมรรถนะครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID-PLAN) และแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (CAREER PLAN) นครปฐม ฝ่ายวิชาการ: โครงการพัฒนาระบบการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา*.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2556). *เทคนิคเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรให้บริการเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ฐานบัณฑิต จำกัด.
- สมชาติ กิจยรรยง และอารงรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2555). *เทคนิคการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทย วัฒนาพานิช จำกัด.
- สมาน รังสีโยกฤษฎ์. (2541). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการ สำนักพิมพ์.
- สมาน อัครภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษสมัยใหม่ แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. อุบลราชธานี: หจก.อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). *โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบบริหารแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2549*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). *ปฏิรูปสู่ฝัน*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุจิตรา ธนานันท์. (2551). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย.
- อวยพร สุรินทร์ประทีป. (2551). *การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์), สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- อัมพร อิ่มนาง. (2550). *พัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียนบ้านนาเพียงใหญ่ อำเภอโพธาราม จังหวัดหนองคาย*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม), สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อำภรรัตน์ ลีนกิจประเสริฐ. (2552). *การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม. การบริหารการศึกษา. สงขลา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

ภาษาอังกฤษ

- Agado. (1998). *A Staff Development in effective schools doctoral dissertation: Ph.D. dissertation*, University of Texas at Austin
- Bramlry, P. (1991). *Evaluation Training Effectiveness: Translating Theory into Practice*. London: McGraw-Hill.
- Castetter, W. B. (1996). *The Human Resource Funtion in Educational Administration* (Sixth ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Castetter, W. B. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration* (Seventh ed.). New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Delahaye, B. L. (2000). *Human Resource Development: Theory to Practice*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Dessler, G. (1999). *Essentials of Mangement*. Uppet Saddle River, NJ: Prentice Halls.
- Grieves, J. (2003). *Strategic Human Resource Development*. London: SAGE Publications Ltd.
- Harrison, R., and Kessels, J. (2004). *Human Resource Development in a Knoledge Economy: An Organization View*. NY: Palgrave Macmillan.
- Koontz, H., O'Donnell, Cyrill, and Weihrich, Heinz. (1984). *Management* (8 ed.). Auckland: McGraw-Hill International Book Company.
- Nadler, L. a. N., Z. (1989). *Developing Human Resource*. Alifornia: Jossey-Bass Publishing.
- Stoop, E. a. R., . J.A. (1990). *Personnel Development for School*. New York: Macmillan.
- Swanson, R. A., and Holton,E.F. (2001). *Human Resource Development*. San Francissco, CA: Berretto-koehler Publisher , Inc.

Wayne Pace R., S. P. C., and Mills Gordon E. (1991). *Human Resources Development: The Field*. New York: MACOM.

Werner, J. M., and DeSimone, R.L. (2006). *Human Resource Development* (5 ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Williams, C. (2000). *Management*. Australia: Southern-Western College Publishing.

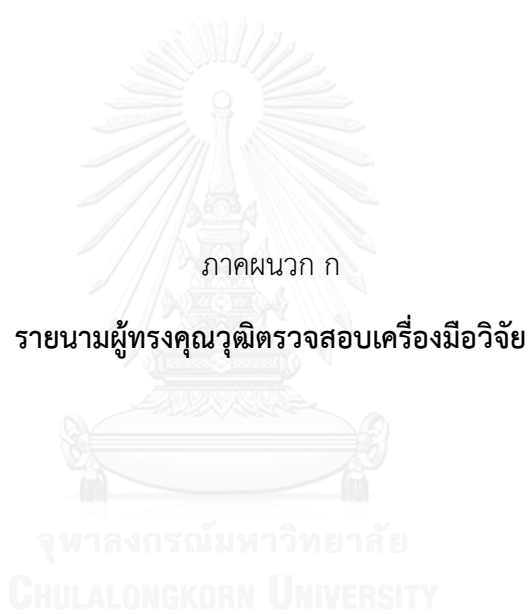
Yorks, L. (2005). *Strategic Human Resource Development*. South-Western: Thomson Corporation.





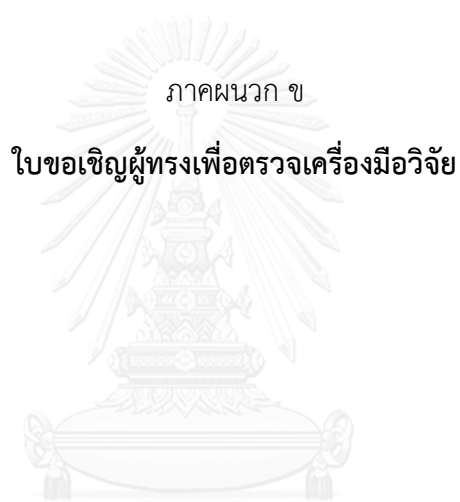
ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

1. รศ. ดร. สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัย และจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร. ภัทรพล มหาจันทร์ อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จ. นครปฐม
3. พันตรี วิษัญญู ภูพานทอง ที่ปรึกษาด้าน HRD ของบริษัทต่างๆ เช่น บริษัทตราเพชร และ เป็นอาจารย์สอนพิเศษ ที่มหาวิทยาลัย มหิดล มหาวิทยาลัย ห้วเฉียว และ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
4. อาจารย์ นุตตา สมสะนิต รองหัวหน้าภาควิชาสร้างครุจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว
5. อาจารย์ กิ่งคำ แสนสุข อดีตหัวหน้าภาควิชาสร้างครุจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว



ภาคผนวก ข

ใบขอเชิญผู้ทรงเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ ศธ ๐๕๑๒.๖(๒๗๔๗)/๐๑๕๕



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. ๑๐๓๓๐

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ด้วย นางสาว สียงวา นิลิตครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ
และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย
ประชาชนลาว (สปป.ลาว)” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณี
ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป
และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.พศุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

โทร. ๐ ๒๒๑๘-๒๕๖๕ - ๙๗ ต่อ ๓๙๙

โทรสาร. ๐ ๒๒๑๘-๒๕๖๒



ตารางที่ 25 รายชื่อจำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์
สปป. ลาว

รหัส จังหวัด	รหัส อำเภอ	รหัส โรงเรียน	รหัส หมู่บ้าน	ชื่อ โรงเรียน	ชื่ออำเภอ	ชั้นเรียน	ประเภท โรงเรียน
01	0101	20101004	0101015	ฮ่องคำ	ฮ่องคำ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0101	20101002	0101019	ศรีสะ หวาด	สิบุญเฮือง	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0102	20102006	0102059	หนองบัว ทอง	โพนคำ	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0102	20102026	0102028	ห้วยหอม	ใหม่	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0103	20103005	0103047	บ้านดู่	ดุงใหญ่	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0103	20103006	0103043	โซกน้อย	โซกน้อย	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0103	20103008	0103015	ทาดหลวง	ทาดหลวง ใต้	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0103	20103012	0103003	จอมมณี	จอมมณี ใต้	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0104	20104005	0104031	สวนมอน	สวนมอน	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0104	20104006	0104011	ทาดขาว	ทาดขาว	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ

01	0105	20105011	0105015	หนองยาว	หนองยาว	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0106	20106018	0106001	มัธยมต้น 489	ขุดสาม บาด	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0106	20106030	0106080	หัวนา	หัวนา	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0107	20107001	0107020	บ้านห้อม	ห้อมใต้	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0107	20107008	0107015	โพสี	โพเงิน	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0107	20107010	0107052	ดอนสะ ว่าง	หนองพง	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0108	20108006	0108035	ลำพันธนา	ลำพันธ์	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0108	20108007	0108018	วังม้า	วังม้า	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0109	20109001	0109037	บ้านโดน	โดนใต้	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0109	20109002	0109039	ดงกะลิม	ดงกะลิม	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0109	20109005	0109020	บ้านพ้าว	บ้านพ้าว	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
รวม							21

ตารางที่ 26 รายชื่อจำนวนโรงเรียนขนาดกลาง ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวง
เวียงจันทน์ สปป.ลาว

รหัส จังหวัด	รหัส อำเภอ	รหัส โรงเรียน	รหัส อำเภอ	ชื่อ โรงเรียน	ชื่ออำเภอ	ชั้นเรียน	ประเภท โรงเรียน
01	0101	2010100 1	010100 2	บ่อนาวัว	บ่อนาวัว	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0101	2010102 0	010102 9	เจ้าอาณูวง	อาณู	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0101	2010100 3	010101 2	โพนตอง	ฮ่องไก้แก้ว	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0101	2010101 5	010101 8	จันทร์บุรี	สีตำนวน	มัธยม ปลาย	โรงเรียน รัฐ
01	0102	2010200 4	010204 1	หนองด้าง	ดงนาโชคใต้	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0102	2010200 1	010201 5	สีโค	ยาพะ	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0102	2010200 2	010202 1	แก้วเลี้ยว	ด่านคำ	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0102	2010200 3	010200 2	สีฐาน เหนือ	อุบมุง	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0102	2010200 5	010203 6	หนอง เหนียว	หนองเท นี้ยว	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ
01	0102	2010201 8	010204 6	หนองบึก	หนองบึกใต้	มัธยมต้น	โรงเรียน รัฐ

01	0103	2010300 2	010300 6	หนอง บอน	หนองสร้าง ท่อ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0103	2010300 4	010304 1	นาควาย	นาควายใต้	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0103	2010301 1	010301 8	ไซเศษธา	สะพังหม้อ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0103	2010302 0	010300 4	มิตรภาพ ลาว- เวียดนาม	โพนพะเนา	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0103	2010302 2	010301 9	โพนทัน	โพนทัน เหนือ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0103	2010300 1	010305 2	โนนค้อ	โนนค้อใต้	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0103	2010300 3	010302 3	หนองเหนี ยง	หนองเหนียง	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0103	2010300 7	010303 4	เมืองน้อย	เมืองน้อย	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0104	2010400 2	010402 2	พันมัน	พันมัน	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0104	2010400 3	010400 2	เพี้ยวัด	แก้อยอด	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0104	2010400 1	010403 8	จอมเพชร	จอมเพชรใต้	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0104	2010400 4	010402 3	ศรีสัต นาค	ท่งกลาง	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0104	2010401 7	010403 4	ศรีสัต นาค	จอมเพชร เหนือ	มัธยม ปลาย	โรงเรียน นรัฐ

01	0105	2010500 2	010505 3	โพนทอง	หนองสะ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0105	2010500 3	010504 6	นาข่า	นาข่า	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0105	2010500 1	010502 7	อีไล	อีไลเหนือ	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0105	2010500 7	010501 7	น้ำเกี๋ยง	หัวช้าง	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0105	2010500 8	010500 4	ศรีเกิด	ผางแห้ง	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0105	2010501 4	010504 9	โพไซ	โพไซ	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0105	2010500 6	010502 8	อีไล	สองขัวกาง แสน	มัธยม ปลาย	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010600 3	010600 2	ท่งมั่ง	ท่งมั่ง	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010600 5	010600 5	หาดเกี๋ยง	หาดเกี๋ยง	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010600 7	010608 9	หัวเซียง	หัวเซียง	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010600 9	010605 4	ดงบัง	ดงบัง	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010601 0	010607 6	พวงไซ	นาโงมใหม่	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010601 2	010606 5	นาพอก	นาพอก	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ

01	0106	2010601 4	010606 3	ทำดินแดง	ทำดินแดง เหนือ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010601 6	010609 2	ไผ่ล้อม	ไผ่ล้อม	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010602 0	010606 4	โพนงาม	ทำดินแดงใต้	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010602 2	010606 9	สมสะไหม	สมสะไหม	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010602 8	010603 9	พรสะหวັນ	ดงโคก	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010600 4	010604 3	เวียงแก้ว	เวียงแก้ว	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010601 1	010603 5	ศรีวิไล	สีวิไล	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0106	2010602 4	010608 4	โคก สะอาด	โคกสีวิไล	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0107	2010700 2	010702 7	สีฐานใต้	สีฐานใต้	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0107	2010700 3	010705 5	สิมมะโน	สิมมะโน เหนือ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0107	2010700 4	010704 3	ท่าม่วง	ป่าหว่า	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0107	2010700 5	010700 6	บ่อโอ	ส้มโรง	มัธยมต้น	โรงเรียน นรัฐ
01	0107	2010701 5	010704 4	ท่าเตื่อ	ท่าเตื่อ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ

01	0107	2010701 6	010701 8	บ้านห้อม	ป่าฝาง	มัธยม ปลาย	โรงเรียน นรัฐ
01	0107	2010701 7	010700 3	มัธยม ปลายบ่อ	บ่อโอ	มัธยม ปลาย	โรงเรียน นรัฐ
01	0108	2010800 1	010803 1	ปากตอน	ปากตอน	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0108	2010800 2	010802 5	น้ำสั่ง	ท่าสา	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0108	2010800 3	010801 4	สีทอง	เพยลาด	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0108	2010800 4	010800 6	นาเทียม	นาเทียม	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0108	2010800 5	010802 4	สังไซ	ซ้อ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0109	2010900 4	010901 1	เชียงแล ท่า	เชียงแลท่า	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0109	2010900 6	010902 5	นาซอน	นาซอน	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0109	2010900 7	010903 0	นาฝาย	หนองบัว ทอง	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0109	2010900 8	010900 6	นาง	นาง	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0109	2010900 9	010905 1	สมสะ หวาด	สมสะหวาด	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ
01	0109	2010901 0	010904 7	หมากนาว ดง	หมากนาว ดง	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน นรัฐ

รวม



ตารางที่ 27 รายชื่อจำนวนโรงเรียนขนาดใหญ่ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวง
เวียงจันทน์ สปป.ลาว

รหัส จังหวัด	รหัส อำเภอ	รหัส โรงเรียน	รหัส อำเภอ	ชื่อโรงเรียน	ชื่ออำเภอ	ชั้นเรียน	ประเภท โรงเรียน
01	0101	20101016	0101031	เวียงจันทน์	หัตตะตี เหนือ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0102	20102012	0102060	จันทร์สว่าง	จันสะหว่าง	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0102	20102010	0102052	มิตรภาพ นครหลวง เวียงจันทน์	สีถานเหนือ	มัธยม ปลาย	โรงเรียน รัฐ
01	0102	20102011	0102034	ທ່ຽງປັ່ງ	ທ່ຽງປັ່ງ	มัธยม ปลาย	โรงเรียน รัฐ
01	0103	20103019	0103024	โนนสว่าง	โนนสะหง่า	มัธยม ปลาย	โรงเรียน รัฐ
01	0105	20105005	0105010	นาชายทอง	นาชายใต้	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0106	20106001	0106017	ท่าอ่อน	ท่าอ่อน	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0106	20106002	0106039	สาธิต	ดงโดก	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0106	20106006	0106029	ดอนนูน	ดอนนูน	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0106	20106008	0106024	โนนสะอาด	โนนสะอาด	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0106	20106013	0106010	เวินคำ	เวินคำ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0106	20106015	0106040	ตานมีไซ	ตานมีไซ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
01	0107	20107007	0107034	สาละคำ	สาละคำ	มัธยม สมบูรณ์	โรงเรียน รัฐ
รวม							13

หมายเหตุ

รหัสอำเภอ

- | | |
|-----------------|------|
| 1. จันทร์ทบุรี | 0101 |
| 2. ศรีโครตตะบอง | 0102 |
| 3. ไชเสดถา | 0103 |
| 4. สีสัตตนาค | 0104 |
| 5. นาชายทอง | 0105 |
| 6. ไชธานี | 0106 |
| 7. หาดชายฟอง | 0107 |
| 8. สั้งทอง | 0108 |
| 9. ปากงีม | 0109 |





ที่ ศธ 0512.6 (2747)/๑๖4



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

3 มีนาคม 2558

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
เรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาว สียงวา นิสิตระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัย
วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์ แห่งสาธารณรัฐ
ประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป.ลาว)” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นที่จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารและบุคลากรใน
หน่วยงานของท่าน ซึ่งได้ตรวจสอบและอนุญาตให้ดำเนินการนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลได้ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้
ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ 0 2218-2565-97 ต่อ 399
โทรสาร 0 2218-2562

ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ

ສັນຕິພາບ ເອກະລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກະພາບ ວັດທະນາຖາວອນ

-----===000=====

ໜັງສືສະເໜີ

ຮຽນ: ທ່ານຜູ້ອຳນວຍການໂຮງຮຽນມັດທະຍົມ _____

ເລື່ອງ: ຂໍອະນຸຍາດເກັບກຳຂໍ້ມູນເພື່ອການວິໃຈ

ຂ້າພະເຈົ້າ ນາງ ສີມາລາ ລິຢົງວາ ເປັນພະນັກງານ ສັງກັດຢູ່ສະຖາບັນຂົງຈີ ມະຫາວິທະຍາໄລແຫ່ງຊາດ, ປັດຈຸບັນ ກຳລັງສຶກສາ ລະດັບປະລິນຍາໂທ ທີ່ ຈຸລາລິງກອນມະຫາວິທະຍາໄລ ປະເທດໄທ ແລະ ກຳລັງຂຽນວິທະຍານິພົນ ຫົວຂໍ້: ແນວທາງການພັດທະນາຄູຂອງໂຮງຮຽນມັດທະຍົມສຶກສາໃນນະຄອນຫລວງວຽງຈັນ ແຫ່ງ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ (ສປປ. ລາວ) ມີຈຸດປະສົງ ຂໍຮຽນສະເໜີມາຍັງທ່ານເພື່ອຂໍອະນຸຍາດເກັບກຳຂໍ້ມູນ ຈາກ ຜູ້ບໍລິຫານ ແລະຄູ ອາຈານ ທີ່ຢູ່ໃນໂຮງຮຽນຂອງທ່ານ ເພື່ອເປັນຂໍ້ມູນໃນການຂຽນວິທະຍານິພົນ.

ດັ່ງນັ້ນ, ຈຶ່ງຮຽນສະເໜີມາຍັງທ່ານພິຈາລະນາຕາມຄວາມເໝາະສົມດ້ວຍ

ຮຽນມາດ້ວຍຄວາມນັບຖືຢ່າງສູງ

ວັນທີ 24 ມີນາ 2015

ຄະນະອຳນວຍການ

ຜູ້ຮ້ອງຂໍ



Handwritten signature in blue ink with the name 'ສີມາລາ' written below it.

ຮສ. ຄຳຮຸ່ງ ແສນມະນີ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาในนครหลวงเวียงจันทน์
แห่ง สาธารณะรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามทั้งหมดมี 3 ขั้นตอนคือ
ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว
ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว
2. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้
 - 2.1 เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว
 - 2.2 เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว
 - 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว
3. ในการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน กรุณาตอบข้อความให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และไม่มีผลใดๆต่อผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียนของท่าน เสนอข้อมูลเป็นภาพรวมเพื่อเป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง
นาง สีมาลา ลียงวา
นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ชาย
 หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่า 25 ปี
 25-35 ปี
 36-46 ปี
 47-56 ปี
 57 ปี ขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการ
 รองผู้อำนวยการ
 หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้าฝ่าย
 ครูผู้สอน

4. ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน

- น้อยกว่า 5 ปี
 5-9 ปี
 10-19 ปี
 20-29 ปี
 30 ปี ขึ้นไป

5. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก
 อื่นๆ (โปรดระบุ)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 2 สภาพการพัฒนาคู

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ระดับสภาพและปัญหาในการพัฒนาคูของโรงเรียนตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ น้อย
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ มาก
- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด

ข้อ	ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการพัฒนาคู						
2.1 สภาพการพัฒนาคู						
2.1.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคู						
1	ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคูดำเนินการโดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของครู					
2	ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคูดำเนินการโดยการประเมินการปฏิบัติงานของครู					
3	ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคูดำเนินการโดย การศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานของครู					
4	ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคูดำเนินการโดย การประชุมศึกษาในระดับผู้บริหารโรงเรียน					
5	ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคูดำเนินการโดย การสำรวจจากความคิดเห็นของ คณะกรรมการสถานศึกษา					

6	ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอิงตาม แผนพัฒนาหรือแผนงานของโรงเรียน					
7	ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอิงตาม นโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา					
8	ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอิงตาม เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในด้านวุฒิและประสบการณ์ของครู					
9	ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นพิจารณาจากความต้องการของครู					
10	ผู้บริหารกำหนดความจำเป็นพิจารณาจากความต้องการของผู้บริหารเอง					
2.1.2 การวางแผนพัฒนาครู						
11	ผู้บริหารวางแผนพัฒนาครูโดยดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว เกินกว่า 5 ปี					
12	ผู้บริหารการวางแผนพัฒนาครูโดยดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาระยะ เวลา 3-5 ปี					
13	ผู้บริหารการวางแผนพัฒนาครูโดยดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี					
14	ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาครู					
15	ผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาครู					
16	ผู้บริหารได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู					
17	ผู้บริหารได้กำหนดงบประมาณในการพัฒนาครู					
18	ผู้บริหารได้กำหนดโครงการตามแผนพัฒนาครู					
19	ผู้บริหารได้กำหนดการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาครู					

20	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาครู					
21	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู/อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาครู					
22	ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูโดยรวมทั้งโรงเรียน					
23	ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูเป็นกลุ่ม					
24	ผู้บริหารมีแผนการ พัฒนาครูเป็นรายบุคคล					
25	โรงเรียนมีการจัดลำดับความจำเป็นที่เร่งด่วนในการพัฒนาครู					
26	โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณ และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาครู					
2.1.3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู						
27	ผู้บริหาร กำหนดผู้รับผิดชอบการปฏิบัติ และควบคุมงานตามแผนพัฒนาครู					
28	ผู้บริหาร จัดประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู					
29	ผู้บริหาร จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู					
30	ผู้บริหาร กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู					
31	ผู้บริหาร นิเทศ ช่วยเหลือแนะนำการปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู					
32	ผู้บริหาร ควบคุมติดตามผลในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู					
33	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม การพัฒนาครูเป็นรายบุคคล					

34	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม การพัฒนาครู เป็นรายกลุ่ม					
35	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาด้วยตัวเองในการปฏิบัติงานประจำวัน					
36	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู					
37	ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูไปฝึกงาน					
38	ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าจากตำรา /เอกสารด้วยตัวเอง					
39	ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูเข้ารับฟังการบรรยายประชุม สัมมนา อบรม					
40	ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาดูงาน					
41	ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูไปสังเกตการสอนของผู้อื่น					
42	ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ครูลาไปศึกษาต่อ					
2.1.4 การประเมินการพัฒนาบุคลากร						
43	ผู้บริหารจัดการประเมินสภาพการเริ่มต้นแผนพัฒนาของโรงเรียนในระยะเวลา ก่อนการดำเนินการตามแผน					
44	ผู้บริหารจัดการประเมินแผนพัฒนาของโรงเรียนในระยะเวลา ระหว่างการดำเนินการตามแผน					
45	ผู้บริหารจัดการประเมินประสิทธิผลของแผนพัฒนาของโรงเรียนในระยะเวลา ระยะเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผน					
46	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินแผนพัฒนาครู					

47	ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วยการสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการพัฒนา					
48	ผู้บริหารประเมินประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการพัฒนาครูจากการสรุป รายงานของผู้เข้ารับการพัฒนา					
49	ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วยการใช้แบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล					
50	ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วยการประชุมระหว่างคณะรับผิดชอบการประเมิน					
51	ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วยการประชุมร่วมกับผู้เข้ารับการพัฒนา					
52	ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองตามแบบฟอร์มที่ผู้รับผิดชอบกำหนด					
53	ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาครูด้วย สอบถามผลการปฏิบัติงานจากนักเรียน					
54	ผลการประเมินการพัฒนาครูได้นำมาสรุปและจัดพิมพ์เป็นรายงานประจำปี เผยแพร่ให้บุคลากร ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องรับทราบ					
55	ผลการประเมินการพัฒนาครูได้นำมาสรุปและจัดพิมพ์เป็นเอกสารของโรงเรียนเผยแพร่ให้บุคลากรในโรงเรียนรับทราบ					
56	ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในการกำหนดนโยบายการพัฒนาครูให้ดียิ่งขึ้น					
57	ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในแผนงาน และโครงการพัฒนาครูในครั้งต่อไป					
58	ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขในการแก้ปัญหาเร่งด่วน					

59	ผู้บริหารนำผลการประเมินการพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขใน การประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของครู					
----	---	--	--	--	--	--



ข้อ	ข้อรายการ	ระดับการเกิดปัญหา				
		น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
ตอนที่ 2.2 ปัญหาในการพัฒนาครู						
2.2.1 ปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู						
60	การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูเกิดจากแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง โดยไม่เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน					
61	โรงเรียนไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนที่จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็นได้					
62	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา					
63	ขาดกิจกรรมการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนา					
2.2.2 ปัญหาการวางแผนพัฒนาครู						
64	แผนพัฒนาครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ จุดมุ่งหมายไว้ไม่ชัดเจน					
65	การวางแผนพัฒนาครูไม่สอดคล้อง หรือ เป็นไปตามความต้องการในการพัฒนาครูอย่างแท้จริง					
66	ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ ในเรื่องของการวางแผนพัฒนา					
67	ขาดการกระตุ้นชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาครู ทั้งระยะสั้น ระยะยาว					
68	งบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาครูไม่เหมาะสมเพียงพอ เป็นเหตุให้การพัฒนาไม่สมบูรณ์					
69	ขาดการควบคุม และติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง					
2.2.3 ปัญหาการปฏิบัติตามแผนพัฒนาครู						
70	การดำเนินงานตามแผนการพัฒนาครูไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้					

71	ครูในโรงเรียนไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเหมาะสม					
72	วิธีการใช้ในการดำเนินการพัฒนา ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา					
73	วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ ไม่มีประสบการณ์ และคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการในการพัฒนา					
74	เนื้อหาสาระในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาครูไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความเป็นในการพัฒนา					
75	ขาดการประสานงาน และการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการพัฒนา					
2.2.4 ปัญหาการประเมินผลการพัฒนาครู						
76	วิธีหรือเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลไม่ได้มาตรฐาน และขาดประสิทธิภาพ					
77	ขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ทำให้ไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด					
78	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในเรื่องการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรครู					
79	ผลการประเมินที่ได้ไม่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานของครู					
80	ไม่มีการนำผลไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนหรือเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ					

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาครู

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่าน ระบุปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูในโรงเรียนของท่านตามความเป็นจริง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครูในอนาคต

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครู

1.1 ปัญหาหรืออุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การวางแผนการพัฒนาครู

2.1 ปัญหาหรืออุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. การนำแผนพัฒนาครูไปใช้

3.1 ปัญหาหรืออุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. การประเมินผลการพัฒนาครู

4.1 ปัญหาหรืออุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในการสละเวลาของท่านให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสีมาลา ลียงวา เกิดเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2529 ที่ จังหวัด หลวงน้ำทา สปป. ลาว จบระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนมัธยมสมบูรณเทศบาลแขวง จังหวัดหลวงน้ำทา ในปี 2547 จบระดับปริญญาตรี สาย ครุภาษาอังกฤษ ที่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว และ สายบริหารธุรกิจ ที่วิทยาลัยสุกสะหวัด ในปี 2552 เริ่มทำงานที่ศูนย์ภาษาอังกฤษ ภาคเอกชน ในปี 2549-2552 ต่อมาได้เข้ารับราชการ ที่สถาบันขงจื้อ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว ในปี 2553 ได้ เข้าศึกษาที่ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ในปี 2556 ปัจจุบันทำงานราชการที่ สถาบันขงจื้อ มหาวิทยาลัย แห่งชาติลาว

