



บทที่ 5

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

บทนี้ กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยประชากร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 จำนวน 27 โรงเรียน นำมาทั้งหมดโดยไม่สุ่มตัวอย่าง จำนวน 125 คน และกลุ่มครูอาจารย์ของโรงเรียนแหล่งเดียวกับผู้บริหาร โดยสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย แบบมีสัดส่วน เป็นกลุ่มตัวอย่างครูอาจารย์ จำนวน 347 คน รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ 472 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้โดยเฉพาะ จำนวน 3 ชุด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร แบบสำรวจเอกสาร และแบบสอบถามครูอาจารย์ การสร้างเครื่องมือวิจัย โดยศึกษาชั้นนำสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 5 ท่าน แล้วสร้างเครื่องมือโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตัดสินความตรงของเนื้อหา

แล้วผู้วิจัยนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ สำหรับแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้กับ อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 20 คน แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น 0.94

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และสำรวจ เอกสารด้วยตนเอง สำหรับแบบสอบถาม ส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และรับคืนด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS ( Statistical Package for the Social Sciences ) ณ สถาบันบริการ คอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### สรุปผลการวิจัย

เสนอข้อสรุปผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การสำรวจเอกสาร และการตอบแบบสอบถามของครูอาจารย์ ตามลำดับ ดังนี้

#### ก. สรุปผลการวิจัยจาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร

1. สถานภาพของผู้บริหาร ผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือเพศชายร้อยละ 65.6 และเพศหญิงร้อยละ 34.2 เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายเป็นจำนวนใกล้เคียงกัน ส่วนมากมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุราชการมากกว่า 25 ปี และมีประสบการณ์ทางการบริหาร ระหว่าง 6-10 ปี

2. การดำเนินงานการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียน เสนอเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดเป้าหมายและบทบาทของหน่วยงาน พบว่า โรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการพัฒนาครูอาจารย์เป็นลายลักษณ์อักษร

เป็นส่วนมาก วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ เพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครู เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของครู สนับสนุนให้บุคลากรเลื่อนตำแหน่ง และ เพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียน ผู้กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการพัฒนาครูอาจารย์ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน การกำหนดวัตถุประสงค์ ใช้วิธีระดมความคิดเห็นระหว่างฝ่ายบริหารและครู และโดยฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น องค์ประกอบที่นำมาพิจารณาในการกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ ความเป็นไปได้ การยอมรับของทุกฝ่าย และสามารถวัดและประเมินผลได้ การเผยแพร่ให้อาจารย์ทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ ใช้วิธีประชุมชี้แจง และแจกเอกสารวัตถุประสงค์ของโรงเรียนแก่หมวดวิชาและงาน และวิธีระบุวัตถุประสงค์ในเอกสารต่าง ๆ แล้วแจกให้อาจารย์ทุกคน

## 2.2 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาครูอาจารย์

ผู้บริหารส่วนมากให้ความเห็นว่า โรงเรียนได้จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานพัฒนาครูอาจารย์ โดยให้ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้างานรับผิดชอบ ไม่ได้แต่งตั้งอย่างเป็นทางการ บุคลากรหลักที่รับผิดชอบงานนี้ คือ ผู้ช่วยผู้บริหารมากที่สุด รองลงไปคือหัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้างาน ในการคัดเลือกผู้รับผิดชอบงาน พิจารณาจากการเป็นผู้ดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหาร หรือหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน เป็นสำคัญ โรงเรียนมิได้กำหนด คุณสมบัติเฉพาะ (Job Specification) ของผู้รับผิดชอบ แต่กำหนดให้มีคำบรรยายลักษณะงานไว้ ผู้บริหารช่วยให้ผู้รับผิดชอบงานเข้าใจบทบาท หน้าที่และกระบวนการทำงาน โดยส่งครูไปประชุม ศึกษาดูงาน ให้คำแนะนำปรึกษา และจัดทำตำราและเอกสารให้ศึกษา เกี่ยวกับการมอบอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงาน แก่ผู้รับผิดชอบ ส่วนมากใช้วิธี ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบหารือและตัดสินใจร่วมกัน

## 2.3 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอาจารย์

จากการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีการสำรวจปัญหาและความต้องการของครูอาจารย์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา วิธีการสำรวจที่ใช้มากที่สุดคือ การประชุม โรงเรียนมีการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง เป็นลายลักษณ์อักษร

การวิเคราะห์ความจำเป็น พิจารณาจาก ผลการประเมินการปฏิบัติงาน การสังเกต พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และผลการสำรวจปัญหาและความต้องการของครู ผู้ประเมิน ผลการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และ หัวหน้างาน โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ปีละ 1 ครั้ง โดยใช้แบบประเมินแบบเดียวกันทั้งโรงเรียน ระบบข้อมูลของโรงเรียนในปัจจุบัน ผู้บริหาร เห็นว่าเป็นประโยชน์มากต่อการวิเคราะห์ความจำเป็น ข้อมูลที่นำมาพิจารณากำหนด ความจำเป็น ได้แก่ สถิติผลการเรียนการสอน บันทึกการสังเกตการปฏิบัติงานของ หัวหน้างาน รายงานผลการปฏิบัติงานย่อย สถิติการเข้าสอนและสอนแทน และ โรงเรียนได้มีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นของหน่วยงานเพื่อการบรรจุเป้าหมาย นโยบายทั้งในปัจจุบันและอนาคต กำหนดเป็นความจำเป็นในการพัฒนาครูอาจารย์ด้วย

#### 2.4 การวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนาครูอาจารย์

ผู้บริหารให้ความเห็นว่า โรงเรียนมีการกำหนดแผนงานและ โครงการไว้ในแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน โครงการที่จัดขึ้นมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ ทศนคติ และพฤติกรรม ในการจัดกิจกรรมพัฒนาครูอาจารย์ คำนี้ถึง การก้าวทันความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี การให้ ผู้รับการพัฒนาความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ และสอดคล้องกับความต้องการ อันจำเป็นของครู ลักษณะของการจัดกิจกรรม มีการจัดให้ครูอาจารย์รวมทั้งโรงเรียน และจัดเป็นกลุ่มหมวดวิชาหรืองาน โรงเรียนได้สร้างแรงจูงใจให้ครูอาจารย์รับการ พัฒนาโดย จัดกิจกรรมที่ผู้รับการพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรม การประชาสัมพันธ์โครงการ มักจัดทำก่อนจัดกิจกรรมเป็นระยะ 1-2 สัปดาห์ และมากกว่า 1 เดือนขึ้นไป การเลือก วิทยากร พิจารณาจาก การเป็นผู้รับผิดชอบและชำนาญงาน ผู้ทรงคุณวุฒิ และมีความ สามารถในการถ่ายทอดความรู้ เป็นสำคัญ

#### 2.5 การประเมินผลกระบวนการพัฒนาครูอาจารย์

จากการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีการประเมินผลโครงการ พัฒนาครูอาจารย์ เมื่อสิ้นสุดโครงการและมีการติดตามผล วิธีการที่ใช้ประเมินความรู้

ความก้าวหน้าของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ การสังเกตการร่วมกิจกรรม และการมอบงานให้ปฏิบัติ การประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ ประเมินตาม ผลที่ได้รับจากการร่วมกิจกรรม เนื้อหาสาระ การบริการเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ วิทยากร และระยะเวลาในการดำเนินงาน เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลโครงการ โรงเรียนสร้างขึ้นพร้อมกับกำหนดโครงการและ ระหว่างดำเนินโครงการ ในการติดตามผลอาจารย์ที่ผ่านกิจกรรมพัฒนาใช้วิธี สังเกตการปฏิบัติงาน และการรายงานของหัวหน้างาน โดยเริ่มติดตามผลในระยะ 1-2 เดือนหลังการพัฒนาเป็นส่วนมาก โรงเรียนได้จัดให้มีการสรุปผลกระบวนการพัฒนาอาจารย์ในแต่ละปีการศึกษา การประเมินครอบคลุมถึง ด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของการพัฒนา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการพัฒนา และประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับ

### 3. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์

จากการวิจัย พบว่า การดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียน มีปัญหาในระ ดับปานกลาง เป็นส่วนมาก โดยประเด็นที่เป็นปัญหามากที่สุด ได้แก่ ความจำกัดด้านงบประมาณ รองลงไปได้แก่ การจัดระบบข้อมูลยังไม่เอื้อต่อการวิเคราะห์ ความจำเป็น ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรม และครูอาจารย์ยังไม่เห็นความสำคัญและขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ ได้แก่ ปัญหาขาดแคลนวิทยากร และผู้เชี่ยวชาญ รูปแบบและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ความจำเป็น ปัญหาด้านการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และปัญหาเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้สำรวจปัญหาและความต้องการของอาจารย์

ส่วนเรื่องที่เป็นปัญหาในระดับน้อย ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนา การประสานงานของคณะทำงานในการจัดกิจกรรม และการบริการเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ในการจัดกิจกรรม

### 4. ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารในการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์

ผู้บริหารได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาครูอาจารย์หลายประการ ได้แก่ เขตการศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียน โดยจัดสัมมนาผู้บริหาร

เผยแพร่เอกสาร การนิเทศการบริหาร เสนอแนะให้โรงเรียนแต่งตั้งคณะทำงานอย่างเป็นทางการ จัดให้มีการพัฒนาอาจารย์ทุกท่านทุกหมวด/งาน วิทยากรควรเป็นผู้มีความสามารถสูง และน่าเชื่อถือศรัทธา ควรจัดให้มีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานของหัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้างานให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ควรมีการย้ายสลับเปลี่ยนครูอาจารย์ระหว่างโรงเรียนเพื่อให้ครูกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ควรจัดกิจกรรมพัฒนาครูให้มากขึ้น ควรมีการร่วมมือระหว่างโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกันในการจัดโครงการพัฒนาครู ผู้บริหารควรใช้วิธีการลงโทษในกรณีที่เหมาะสม และควรติดตามผลการพัฒนาครูอย่างจริงจัง

## ข. สรุปผลการวิจัยจากการสำรวจเอกสาร

### 1. การวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนาครูอาจารย์

1.1 แผนงาน โครงการและการบริหารโครงการ จากการวิเคราะห์ผลการสำรวจเอกสาร พบว่า โรงเรียนส่วนมากมีโครงการพัฒนาครูอาจารย์บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน การดำเนินงานโครงการส่วนมากไม่ได้จัดทำตารางการปฏิบัติงานตามแผน แต่มีคำสั่งโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามโครงการ กำหนดหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน และมีการจัดทำตารางกำหนดการจัดกิจกรรม แจกแก่ครูอาจารย์ผู้เข้ารับการพัฒนา

1.2 รายละเอียดของโครงการพัฒนาครูอาจารย์ มีการระบุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของโครงการในลักษณะกว้าง ๆ เป็นส่วนมาก มีเพียงส่วนน้อยที่ระบุเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม หรือมีเกณฑ์วัดผลเชิงปริมาณหรือคุณภาพ โครงการที่จัดขึ้นเป็นโครงการระยะสั้น จัดในวันทำงาน ใช้สถานที่ของโรงเรียนในการจัดกิจกรรม วิทยากรที่เชิญมาให้ความรู้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญจากกรม กระทรวง ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารโรงเรียน แหล่งเงินที่ใช้สนับสนุนโครงการส่วนมาก คือ เงินบำรุงการศึกษา และเงินบริจาคจากสมาคมผู้ปกครองและครู

การจัดหัวข้อกิจกรรมพัฒนาครูอาจารย์ ด้านการสอน ส่วนมากจัดหัวข้อเกี่ยวกับ การสอนตามจุดประสงค์การเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียน

การสอนซ่อมเสริม และการจัดกิจกรรมนักเรียน ด้านการบริหาร หัวข้อที่จัดพัฒนา เป็นส่วนมาก คือ การวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงาน มนุษย์สัมพันธ์ในการ ปฏิบัติงาน และการจัดระบบข้อมูล ส่วนด้านอื่น ๆ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของครู บทบาท ของอาจารย์ที่ปรึกษา การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และวินัยของข้าราชการครู

การวางแผนเพื่อประเมินผลการพัฒนาครูอาจารย์ โรงเรียน ส่วนมากระบุวิธีการประเมินผลในโครงการ ได้แก่ โดยการสังเกตการร่วมกิจกรรม การใช้แบบสอบถาม การมอบงานให้ปฏิบัติ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน โรงเรียน ส่วนมากไม่มีการระบุเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ สำหรับโรงเรียนที่มีเกณฑ์ดังกล่าว เป็นเกณฑ์เกี่ยวกับ ผลการทดสอบ หรือการปฏิบัติงาน ในระหว่างร่วมกิจกรรมที่ถือว่าน่าพอใจ และเกณฑ์เกี่ยวกับเวลาที่ผู้เข้ารับการพัฒนา เข้าร่วมกิจกรรม และเป็นที่น่าสังเกตว่า มีเกณฑ์การติดตามผลการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ กำหนดระดับของความรู้ ทักษะจากการพัฒนาที่ผู้ผ่านกิจกรรมนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน น้อยมาก เพียง ร้อยละ 4.16

## 2. ปริมาณงานและงบประมาณในการพัฒนาครูอาจารย์

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระหว่างปีการศึกษา 2525-2527 ครูอาจารย์ที่ได้รับพัฒนาจากโรงเรียนมีจำนวนมากกว่าได้รับพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก โรงเรียน และในปีหลัง อาจารย์ได้รับการพัฒนามากขึ้นกว่าปีต้น ๆ ของช่วงปีการศึกษาดังกล่าว กิจกรรมพัฒนาอาจารย์ที่โรงเรียนจัดส่วนมาก ได้แก่ การประชุมปฏิบัติ การประชุมอบรม และการบรรยาย ในปีการศึกษาหลัง ๆ โรงเรียนมีการจัด กิจกรรมทั้ง 3 ประเภทเป็นจำนวนครั้งมากกว่าปีการศึกษาต้น ๆ ของช่วง สำหรับ กิจกรรมพัฒนาครูอาจารย์ ที่โรงเรียนมีการจัดดำเนินการเป็นส่วนน้อย ได้แก่ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเฉลี่ยโรงเรียนละ 3-4 คนต่อปี การ เผยแพร่เอกสารวิชาการ เฉลี่ยปีละ 3 ครั้ง การจัดพิมพ์หนังสือเพิ่มพูนความรู้ และ การออกวารสารทางวิชาการสำหรับครูอาจารย์ เฉลี่ยปีละ 1 ครั้ง

งบประมาณในการพัฒนาครูอาจารย์ของโรงเรียน ระหว่างปีการศึกษา 2525-2527 พบว่า โรงเรียนใช้เงินสนับสนุนการพัฒนาครูอาจารย์ที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก เป็นจำนวนมากกว่าเงินที่ใช้ในโครงการพัฒนาอาจารย์ที่โรงเรียนจัดขึ้นเอง และโรงเรียนมีการใช้เงินสนับสนุนการพัฒนาครูอาจารย์ ทั้งที่โรงเรียนจัดและหน่วยงานภายนอกจัดในปีการศึกษาหลัง ๆ เป็นจำนวนสูงกว่าปีการศึกษาแรกของช่วงปีดังกล่าว ค่าใช้จ่ายที่โรงเรียนใช้ในการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ที่โรงเรียนจัดในปีการศึกษา 2527 เฉลี่ยหัวละ 38.75 บาทต่อปีการศึกษา

#### ค. สรุปผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถามของครูอาจารย์

1. สถานภาพของอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม ครูอาจารย์เป็นผู้ปฏิบัติการสอนเป็นส่วนใหญ่ เป็นอาจารย์เพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนมากมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีอายุราชการระหว่าง 1-10 ปี
2. ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับการดำเนินงานการพัฒนาครูอาจารย์
  - 2.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอาจารย์ ครูอาจารย์มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานในขั้นนี้อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ กิจกรรมดำเนินงานเกี่ยวกับ การจัดให้มีการประชุมอาจารย์เพื่อพิจารณาปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนา การสำรวจปัญหาและความต้องการของครู การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานงาน การจัดระบบข้อมูลเพื่อประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ความจำเป็น และมีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นของหน่วยงานนำมากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอาจารย์ รวมทั้งการรวบรวม จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนา ส่วนการดำเนินงานที่อาจารย์เห็นว่าจัดทำอยู่ในระดับน้อย มีเพียงข้อเดียว คือ การวิเคราะห์พฤติกรรมของครูอาจารย์ที่ไม่เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา



## 2.2 การวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนาครูอาจารย์

จากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูอาจารย์ พบว่า ครูอาจารย์เห็นว่า โรงเรียนได้มีการดำเนินงานในชั้นตอนนี้ในระดับปานกลางทั้งหมดทุกข้อ ได้แก่ การจัดให้มีแผนงานและโครงการพัฒนาครูอาจารย์ในแผนปฏิบัติงาน จัดโครงการและกิจกรรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ กำหนดบุคคลและกลุ่มบุคคลเข้ารับการพัฒนาอย่างเหมาะสม ใช้วิธีการพัฒนาบุคคลที่เหมาะสม จัดให้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามโครงการ กำหนดหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการ การประชาสัมพันธ์โครงการก่อนจัดกิจกรรม การจัดโครงการพัฒนาอาจารย์อย่างเป็นทางการ จัดให้มีตารางกำหนดการจัดกิจกรรมให้ครูทราบล่วงหน้า การเตรียมการค้นเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือประสานงานของกรรมการดำเนินงานจัดกิจกรรม การให้อาจารย์ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรม การจัดให้ผู้รับการพัฒนามีการเรียนรู้เนื้อหาสาระจากง่ายไปหายาก การให้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การให้ครูอาจารย์รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง จัดกิจกรรมเป็นจำนวนครั้งที่เหมาะสมกับความจำเป็น การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงแผนงานและโครงการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้า มีการริเริ่มโครงการใหม่เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ มีการนำโครงการพัฒนาครูที่กำหนดไว้มาปฏิบัติจริง และการพัฒนาครูอาจารย์ของโรงเรียนก่อให้เกิดประโยชน์ต่อครูอาจารย์และโรงเรียน

## 2.3 การประเมินผลกระบวนการพัฒนาครูอาจารย์

ครูอาจารย์มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานในชั้นประเมินผลการพัฒนาครูอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเช่นเดียวกัน ได้แก่ การจัดให้มีแผนการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา การกำหนดเกณฑ์ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ การจัดให้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามโครงการ การจัดให้มีการติดตามผลครูอาจารย์ที่ผ่านกิจกรรมพัฒนา จัดให้มีรายงานสรุปผลการดำเนินงานพัฒนาครู การประเมินผลการพัฒนาครอบคลุมถึง การเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนา ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของการพัฒนา การรับฟังข้อคิดเห็นและ

ขอเสนอแนะ ไปปรับปรุงการบริหารงาน การรวบรวมข้อเท็จจริงและปัญหาอุปสรรค สำหรับวางแผนงานและโครงการในอนาคต ใช้เครื่องมือและวิธีการติดตามผลการพัฒนา ที่มีประสิทธิภาพ และมีสร้างทัศนคติที่ดีและให้ตระหนักในความสำเร็จของการประเมินผล และการติดตามผล

### 3. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครูอาจารย์

3.1 ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ครูอาจารย์ มีความเห็นว่า มีปัญหาคำนี้ในระดับปานกลางทุกข้อ ประเด็นที่อาจารย์เห็นว่าเป็น ปัญหามากที่สุด คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ( $\bar{X} = 3.25$ ) รองลงไป คือ ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ยังไม่เหมาะสม และปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนา โดยไม่สำรวจปัญหาและความต้องการของอาจารย์ นอกจากนี้ ได้แก่ ปัญหาจากการไม่ กำหนดมาตรฐานงาน เป็นแนวทางวิเคราะห์ความจำเป็น การสำรวจความต้องการจำเป็น มีลักษณะ ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี การจัดระบบข้อมูลไม่เอื้อต่อการ วิเคราะห์ความจำเป็น ยังขาดข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย นโยบาย และภารกิจของ โรงเรียน อาจารย์ไม่เห็นความสำคัญและขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และประเด็นที่อาจารย์เห็นว่าเป็นปัญหาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญและ สนับสนุนการพัฒนาครูอาจารย์

3.2 ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนา อาจารย์โดยส่วนรวมมีความเห็นว่า โรงเรียนมีปัญหาคำนี้ในระดับปานกลางทุกข้อ เช่น เดียวกัน ข้อที่อาจารย์เห็นว่าเป็นปัญหามากที่สุด คือ ขาดแคลนวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญ ( $\bar{X} = 3.11$ ) รองลงไป คือ ความจำกัดค่านงบประมาณ การประสานงานภายใน โรงเรียนในการจัดกิจกรรม อาจารย์ผู้รับการพัฒนาขาดความสนใจในกิจกรรม การ จัดโครงการพัฒนา ไม่สม่ำเสมอ ขาดความต่อเนื่องเป็นระบบ นอกจากนี้ ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้พัฒนาครูไม่สอดคล้องกับปัญหา ยังไม่มีการจัดกิจกรรม พัฒนาครูอย่างเป็นทางการโดยโรงเรียนเอง มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัด กิจกรรมไม่เพียงพอ แผนงานและโครงการพัฒนาครูไม่สอดคล้องกับความต้องการอัน

จำเป็นของครู บุคลากรขาดความเข้าใจในการวางแผนงาน โครงการ และการกำหนด วัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการพัฒนา ขาดความร่วมมือจากวิทยากร และข้อที่ อาจารย์เห็นว่า เป็นปัญหาน้อยที่สุด คือ ผู้ดำเนินงานพัฒนาครูขาดความรู้และทักษะในการ จัดกิจกรรมพัฒนา ส่วนปัญหาอื่น ๆ มีอาจารย์ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่ามีปัญหา การ วางแผนงาน โครงการพัฒนาครูจัดทำโดยผู้ดำเนินงานเพียงไม่กี่คน ไม่มีการประชุมครู อาจารย์หรือให้ครูมีส่วนร่วมวางแผน ทำให้ได้ผลน้อยกว่าที่ควร

3.3 ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลกระบวนการพัฒนาครูอาจารย์ ครูอาจารย์เห็นว่า การดำเนินงานด้านนี้ยังมีปัญหาในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเห็นว่า ข้อที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ ขาดการนำผลการประเมินและปัญหาอุปสรรคในการพัฒนา ใช้ปรับแผนและโครงการในโอกาสต่อไป รองลงไป คือ ครูอาจารย์ที่ผ่านกิจกรรม ไม่ได้นำความรู้ที่ได้จากกิจกรรมไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน ขาดการนำผลการ ประเมินใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ การประเมินผลโครงการ ไม่มีมาตรฐานหรือ เกณฑ์สำหรับวัดผลและตัดสินระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ วิธี การ และ เครื่องมือประเมินผลโครงการไม่สามารถวัดผลได้ตรงตามข้อเท็จจริง ขาด การประเมินผลและติดตามผลครูที่ผ่านกิจกรรมพัฒนา ขาดการวางแผนเพื่อประเมินผล และติดตามผล ข้อที่อาจารย์เห็นว่า เป็นปัญหาน้อยที่สุด คือ ขาดความรู้ในหลักการและ วิธีการประเมินผลกระบวนการพัฒนา

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูอาจารย์ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของครูอาจารย์จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามวุฒิ ทางการศึกษา และตามอายุราชการ สรุปได้ว่าแม่ครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่าโรงเรียน มีการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ใน 3 ชั้นตอน สูงต่ำต่างกัน แต่ทุกกลุ่มมีความเห็นว่า มีการดำเนินงานในระดับปานกลาง ทั้งชั้นกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา การวางแผน และดำเนินงานโครงการพัฒนา รวมทั้งการประเมินผลกระบวนการพัฒนากด้วย

5. ข้อเสนอแนะจากครูอาจารย์ในการพัฒนาครูอาจารย์ ครูอาจารย์ได้เสนอแนะการจัดพัฒนาครูอาจารย์ ดังนี้

5.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา โรงเรียนควรพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อชี้ปัญหาได้ชัดเจน และแก้ปัญหาได้ตรงจุด ควรกำหนดความจำเป็นในระดับบริหาร หัวหน้างาน ส่วนรวมและของรายบุคคล ควรกำหนดความจำเป็นจำแนกเป็นด้านต่าง ๆ คือ การเรียนการสอน ระเบียบปฏิบัติ การปกครอง และควรกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูเป็นประจำทุกปีการศึกษา

5.2 การวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนา อาจารย์เสนอแนะว่าควรจัดแผนพัฒนาระยะยาว เป็นโครงการต่อเนื่อง ควรเลือกสรรวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญสูง เพราะครูเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ควรมีการศึกษาแนวการพัฒนาอาจารย์ของประเทศที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาครูของไทย ควรพัฒนาครูให้มากกว่าที่เป็นอยู่ และควรมีมาตรการบังคับให้อาจารย์ที่ผ่านการพัฒนานำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ตรงเป้าหมาย

5.3 การประเมินผลการพัฒนา ได้เสนอแนะให้หน่วยงานระดับสูงขึ้นไปวางระบบการประเมินผลและติดตามผลที่มอบให้โรงเรียนใช้ดำเนินการ เป็นแนวเดียวกัน ควรให้ความสำคัญและดำเนินงานประเมินผลติดตามผลอย่างจริงจัง และควรใช้วิธีประเมินหลาย ๆ วิธีเพื่อสรุปให้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด



## อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

เสนออภิปรายผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเครื่องมือวิจัย 3 ชุด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร แบบสำรวจเอกสาร และแบบสอบถามครูอาจารย์ ตามลำดับ ดังนี้

### ก. อภิปรายผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

#### 1. สถานภาพของผู้บริหาร

ผู้บริหาร เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อาจเป็นเพราะเพศชายเป็นผู้มีความสนใจในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่าเพศหญิง หรือเป็นไปตามแนวคิดของสังคมไทย นิยมให้ชายเป็นผู้นำหรือ "ช้างเท้าหน้า" ผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ เป็นจำนวนใกล้เคียงกัน โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุด และผู้ช่วยฝ่ายบริการน้อยที่สุด เป็นเพราะบางโรงเรียนมีผู้ช่วยผู้บริหารเพียง 3 ฝ่าย เนื่องจากยังมีขนาดไม่ถึงเกณฑ์ที่จะขอแต่งตั้งผู้ช่วยผู้บริหารครบ 4 ฝ่าย กล่าวคือต้องมีขนาด 42 ห้องเรียนขึ้นไป ผู้บริหารส่วนมากมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี เพราะปัจจุบันการพิจารณาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กำหนดคุณสมบัติเกี่ยวกับวุฒิอย่างน้อยระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ กรมได้สนับสนุนให้ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีได้ศึกษาต่อระดับปริญญาตรีด้วย (ทุนการศึกษา ประเภท ก) ผู้บริหารส่วนมากมีอายุราชการมากกว่า 25 ปี นับว่ามีอายุราชการนาน ย่อมมีความรู้และประสบการณ์ในงานอย่างดี เป็นสิ่งช่วยเสริมให้ได้รับการพิจารณาให้เข้าสู่ตำแหน่งทางบริหารได้มากขึ้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทางการบริหาร 6-10 ปี

#### 2. การดำเนินงานการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียน

2.1 การกำหนดเป้าหมายและบทบาทของหน่วยงาน จากการวิจัย ผู้บริหารให้ความเห็นว่า โรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการพัฒนาครูอาจารย์เป็นลายลักษณ์อักษร อาจเนื่องจากกรมสามัญศึกษา เสนอแนะให้โรงเรียนระบุ

นโยบาย เป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสารแผนปฏิบัติงานประจำปีการศึกษาของโรงเรียน (กรมสามัญศึกษา 2524: 11) และแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาครูอาจารย์

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาครูที่โรงเรียนกำหนดไว้ส่วนใหญ่ ได้แก่ เพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของครู และเพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียน รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวอาจเนื่องจากเหตุผล ดังนี้ การมุ่งพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ อาจเนื่องจากผู้บริหารตระหนักในปัญหาการใช้หลักสูตรระดับมัธยมศึกษาในปัจจุบันยังไม่บรรลุจุดหมาย จึงต้องการพัฒนาให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ส่วนการมุ่งส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของครู อาจเป็นเพราะคุณสมบัติด้านคุณธรรมและความประพฤติ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของครูที่ดี (ชุมพล หลักชัย 2525: 16) หากครูมีความประพฤติไม่เหมาะสม ย่อมส่งผลต่อการบริหารงาน การจัดการ เรียนการสอนและ เป็นแบบอย่างที่ไม่ดีแก่นักเรียน การสนับสนุนให้บุคลากรเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคคลที่มีความสามารถดี เช่น ใฝ่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และขณะเดียวกัน เป็นประโยชน์แก่ทางราชการ ใฝ่บุคคลที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียนนั้น ปัญหาบางกรณีสามารถนำการพัฒนาบุคลากรใช้แก้ปัญหาได้ เช่น ปัญหาขาดแคลนครูผู้สอนบางรายวิชา ปัญหา คำนวณวินัยของครู บุคลากรขาดความรับผิดชอบ เป็นต้น

ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายในการพัฒนาครู ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้างาน โดยวิธีระดมความคิดเห็นระหว่างฝ่ายบริหารและอาจารย์ และวิธีกำหนดโดยฝ่ายบริหาร องค์ประกอบที่คำนึงถึงมากในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย ได้แก่ ความเป็นไปได้ การยอมรับของทุกฝ่าย และสามารถวัดและประเมินผลได้ ซึ่งนับว่าเป็นไปตามหลักการส่วนใหญ่ของการกำหนดวัตถุประสงค์ (ธงชัย สันติวงษ์ 2519: 154) การเผยแพร่ให้ครูทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ ส่วนมากใช้วิธี การประชุม ซึ่งเป็นวิธีที่สะดวก สามารถแจ้งให้อาจารย์จำนวนมากทราบได้รวดเร็ว และซักถามข้อสงสัยได้ทันที นอก

จากนี้ ใช้วิธีแจกเอกสารวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้มหาวิทยาลัยและงาน และวิธีระบุวัตถุประสงค์ในเอกสารต่าง ๆ แจกให้ครูอาจารย์ทุกคน

2.2 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนา พบว่า โรงเรียนจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานพัฒนาครูอาจารย์ โดยมอบให้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้ามหาวิทยาลัยและหัวหน้างาน โดยไม่ได้แต่งตั้งหรือมอบหมายอย่างเป็นทางการ จะเห็นได้ว่าบุคลากรหลักที่รับผิดชอบงานนี้ เป็นผู้มีหน้าที่ประจำที่สำคัญและมีงานในความรับผิดชอบควบคุมดูแลมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยผู้บริหาร การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบงานพิจารณาจากการ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหาร หรือหัวหน้ามหาวิทยาลัย หัวหน้างาน เป็นสำคัญ โดยไม่ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้รับผิดชอบงานนี้ ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารยึดแนวคิดที่ว่า "หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่พัฒนาลูกน้องของตนให้ปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย" แนวปฏิบัติที่น่าจะส่งเสริมให้การดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์มีประสิทธิภาพ โรงเรียนควรแต่งตั้งคณะกรรมการให้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้ามหาวิทยาลัย หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมร่วมรับผิดชอบดำเนินงาน

การช่วยให้ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาครูอาจารย์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และกระบวนการทำงาน โดยโรงเรียนจัดให้มีคำบรรยายลักษณะงาน การส่งครูไปประชุมอบรมและศึกษาดูงาน รวมทั้งให้คำแนะนําปรึกษาและจัดหาตำรา เอกสารให้ศึกษา สำหรับการมอบอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ ให้รูปแบบ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานหารือและตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งการมอบอำนาจวิธีนี้ จัดเป็นแบบมอบอำนาจในระดับน้อยที่สุด (พจนี เพชรบูรณิน 2524: 16)

2.3 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ในการดำเนินงานขั้นนี้ พบว่า โรงเรียนส่วนมากมีการสำรวจปัญหาและความต้องการของครู โดยใช้วิธีการประชุม อาจเพราะ เป็นวิธีที่ง่าย รวดเร็วและประหยัด โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง เป็นลายลักษณ์อักษร การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา พิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน การสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และผลการสำรวจปัญหาและความต้องการของครู การพิจารณาจาก 2 กรณีแรก นับว่าช่วยให้ทราบถึงระดับคุณภาพและปริมาณงานของครูอาจารย์เป็นรายบุคคล ตลอดจนพฤติกรรมอันเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขหรือจัดพัฒนา ส่วนการใช้ผลการสำรวจปัญหาและความต้องการของครู

จะช่วยให้กิจกรรมพัฒนาได้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของครูอาจารย์ ช่วยให้ได้รับความร่วมมือจากครูอาจารย์ในการร่วมกิจกรรมพัฒนามากยิ่งขึ้น

โรงเรียนได้จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ โดยมีผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ของครูอาจารย์ มีความเหมาะสมในแง่ ประกอบด้วยบุคคลหลายบุคคล และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่รู้ถึงระดับของผลงานและความพยายามของบุคคลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โรงเรียนส่วนใหญ่ประเมินผลงานเพียงปีละ 1 ครั้ง ซึ่งถือได้ว่าน้อยเกินไป ตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานเสนอแนะให้ประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบคุณภาพและปัญหาการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปรับปรุงได้ทันแต่ต้น เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนมากใช้แบบประเมินแบบเดียวกันทั้งโรงเรียน นับว่าเป็นเครื่องมือที่วัดได้กว้าง ๆ เพราะงานของแต่ละฝ่าย เช่น งานการสอน แผนก งานธุรการ งานปกครองนักเรียน ฯลฯ มีลักษณะงานแตกต่างกัน สรุปได้ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ของโรงเรียนยังไม่เป็นระบบที่ดี ควรปรับปรุงทั้งรูปแบบ เครื่องมือ และระยะเวลาในการประเมิน เพื่อใช้พิจารณาความดีความชอบ และเป็นข้อมูลพิจารณาพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย

การจัดระบบข้อมูลของโรงเรียน ผู้บริหารให้ความเห็นว่า ระบบข้อมูลของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นประโยชน์มากต่อการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ข้อมูลที่นำมาใช้กำหนดความจำเป็น ได้แก่ สถิติผลการเรียนการสอน บันทึกการสังเกต การปฏิบัติงานของหัวหน้างาน รายงานผลการปฏิบัติงานย่อย และสถิติการเข้าสอน และสอนแทน นอกจากนี้ โรงเรียนได้มีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นของหน่วยงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย นโยบายทั้งในปัจจุบันและอนาคต กำหนดเป็นความจำเป็นในการพัฒนาครูอาจารย์ด้วย นับว่าโรงเรียนกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอาจารย์เป็นไปตามหลักการในเรื่องนี้ กล่าวคือมีการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งด้านบุคคลและความจำเป็นขององค์การ (เทศา แก้วชาญศิลป์ 2516: 7)





2.4 การวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนาครูอาจารย์ จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนได้มีการวางแผนงานด้านการพัฒนาครูอาจารย์ล่วงหน้า เป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดเป็นโครงการในเอกสาร แผนปฏิบัติงานของโรงเรียน โครงการพัฒนาครูที่จัดขึ้นมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ ทักษะ และ พฤติกรรม อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นว่า ครูอาจารย์ส่วนใหญ่ยังไม่เปลี่ยนแปลงวิธีสอนให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรใหม่ ต้องการให้ครูอาจารย์ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และประการสำคัญหากสามารถจูงใจให้ครูอาจารย์เปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ย่อมตามมา

ในการจัดกิจกรรมพัฒนาครูอาจารย์ ได้คำนึงถึงด้าน การก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี การให้ผู้บริหารพัฒนานำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ และความสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู อาจเป็นเพราะปัจจุบันวิทยาการต่าง ๆ และ เทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงก้าวหน้าไปมากอย่างไม่หยุดยั้ง การนำความรู้ที่ได้ไปใช้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และหากจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของครูอาจารย์ ย่อมทำให้อาจารย์เห็นประโยชน์ของการเข้าร่วมกิจกรรม ย่อมให้ความร่วมมือในกิจกรรมมากยิ่งขึ้น อันส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ ลักษณะการจัดกิจกรรมโดยจัดรวมครูอาจารย์ทั้งโรงเรียน ซึ่งสามารถใช้กับหัวข้อกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาอาจารย์เป็นส่วนรวม เช่น วิทยากรเปลี่ยนแปลงนโยบาย ระเบียบ การส่งเสริมวินัยและความประพฤติ เป็นต้น นอกจากนี้ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาในระดับหมวดวิชา หรืองาน ซึ่งใช้ในกรณีที่ต้องการพัฒนาทักษะ เฉพาะของหมวดหรืองาน

ในด้านการสร้างแรงจูงใจให้อาจารย์ผู้บริหารพัฒนา โรงเรียนดำเนินการหลายวิธี ได้แก่ การให้ผู้บริหารพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรม วิธีนี้พบว่าช่วยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความสนใจเอาใจใส่ต่อกิจกรรม ช่วยให้ได้รับความรู้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังใช้วิธีการอื่น ๆ ในระดับน้อย เช่น ให้รางวัลแก่ผู้ผ่านกิจกรรมที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ให้โอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถหลังผ่านกิจกรรม การจัดโครงการคัดเลือกครูดีเด่น เป็นต้น กรณีเหล่านี้ แม้จัดให้แก่บุคลากรได้เป็นส่วนน้อย แต่จะมีส่วน

ช่วยโน้มน้าวให้บุคลากรส่วนมากของหน่วยงาน พยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม  
ไปในทางที่ตรงกับจุดมุ่งหมายขององค์การยิ่งขึ้น

การประชาสัมพันธ์โครงการพัฒนาครูอาจารย์ ส่วนมากจัดก่อนจัด  
กิจกรรม 1-2 สัปดาห์ และ 1 เดือนขึ้นไป การเลือกวิทยากร พิจารณาจากการเป็นผู้  
ทรงคุณวุฒิ และผู้รับผิดชอบชำนาญงานด้านนั้น ๆ อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นว่า ผู้ทรง  
คุณวุฒิ เป็นผู้มีความรู้อย่างละเอียดลึกซึ้ง ส่วนผู้ชำนาญงานย่อมรอบรู้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกัน  
และสามารถให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้สูง นอกจากนี้พิจารณาจากความสามารถในการถ่ายทอด  
ความรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะการถ่ายทอดเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้รับ  
การพัฒนาได้รับความรู้ตามวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมพัฒนา ถ้าวิทยากรมีความรู้ที่  
เยี่ยม แต่ขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ที่ดี อาจให้ผลการพัฒนาต่ำกว่าเป้าหมายอย่าง  
น่าเสียดาย

2.5 การประเมินผลกระบวนการพัฒนาครูอาจารย์ จากการศึกษา พบว่า  
โรงเรียนมีการประเมินผลโครงการพัฒนาครูอาจารย์เมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นส่วนมาก รอง  
ลงไปโดยการติดตามผล และมีการประเมินก่อนอนุมัติโครงการ และระหว่างดำเนินงาน  
น้อย อาจเนื่องจากผู้รับผิดชอบมีภาระรับผิดชอบมากทำให้มีเวลาน้อย กรณีการประเมิน  
ก่อนดำเนินโครงการมีความสำคัญ ผู้บริหารควรจัดดำเนินการให้เป็นกิจลักษณะ เพราะ เป็น  
การพิจารณาความเหมาะสมของโครงการทุกด้าน ทั้งความสอดคล้องกับปัญหา วิธีแก้ปัญหา  
การใช้งบประมาณ ฯลฯ ส่วนการประเมินระหว่างโครงการควรดำเนินการให้มากขึ้น  
เพราะ จะช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของงาน ช่วยควบคุมคุณภาพของงาน ช่วยให้ทราบ  
ปัญหาและอุปสรรคและหาทางแก้ไขให้งานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมาย สำหรับการติดตามผล  
ผู้ผ่านกิจกรรมพัฒนาที่ผู้บริหารให้ความเห็นว่าดำเนินการ ด้านนั้น จากผลการวิจัยครั้งนี้  
ครูอาจารย์มีความเห็นว่า โรงเรียนยังมีปัญหาขาดการติดตามผลอาจารย์ที่ผ่านกิจกรรมและ  
ปัญหาอาจารย์ที่ผ่านกิจกรรมไม่ได้นำความรู้ที่ได้จากกิจกรรมไปพัฒนาตนเอง และ โรงเรียน  
ในระดับปานกลาง ผู้บริหารจึงควรปรับปรุงการติดตามการพัฒนาครูในโรงเรียน เพื่อให้  
ผู้บริหารทราบผลการพัฒนาครูอาจารย์ที่แท้จริง กล่าวคือ ทราบว่าผู้ผ่านกิจกรรมพัฒนาได้นำ  
ความรู้ ทักษะที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ เพียงใด หรือมีการปรับปรุงพฤติกรรม

หรือไม่ หรือการที่ไม่นำความรู้ไปใช้ เป็นเพราะมีปัญหาอุปสรรคประการใด เพื่อนำไปสู่การ  
การแก้ไขปรับปรุงต่อไป นอกจากนี้ ถ้าอาจารย์ทราบว่ามีการติดตามผลอย่างจริงจังก็จะ  
พยายามนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

วิธีการที่โรงเรียนใช้ประเมินความรู้ความก้าวหน้าของผู้เข้าร่วม  
กิจกรรม โดยการสังเกต และการมอบงานให้ปฏิบัติเป็นส่วนมาก ใช้วิธีทดสอบน้อย อาจ  
เป็นเพราะการสังเกตสามารถทำได้ง่าย ส่วนการมอบงานให้ปฏิบัติ ช่วยให้ผู้รับการพัฒนา  
เกิดทักษะ และมั่นใจในการที่จะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน การที่ใช้วิธีทดสอบน้อย  
อาจเพราะไม่ต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความเครียดหรือกังวลในการร่วมกิจกรรม

การประเมินผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาครูอาจารย์ โรงเรียน  
มีการประเมินหลายด้าน ที่ดำเนินการมากได้แก่ ผลที่ได้รับจากการร่วมกิจกรรม เนื้อหา  
สาระ การบริการเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ วิทยากร และระยะเวลาดำเนินงาน อาจเนื่อง  
จากองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยบ่งถึงประสิทธิภาพของการจัดกิจกรรม และสามารถใช้เป็น  
ข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานโครงการในโอกาสต่อไป

ระยะเวลาที่โรงเรียนสร้าง เครื่องมือประเมินผลโครงการพัฒนาโดย  
สร้างก่อนดำเนินงาน พร้อมกับกำหนดโครงการและระหว่างดำเนินงานมีจำนวนใกล้เคียงกัน  
การสร้างขึ้นพร้อมกับกำหนดโครงการ แสดงถึงความพร้อมของการดำเนินงานและมีความ  
เหมาะสม ส่วนการสร้างระหว่างดำเนินโครงการ อาจเนื่องจากผู้ดำเนินงานมีการกิจ  
มากทำให้มีเวลาไม่เพียงพอที่จะกำหนดแต่เนิ่น ๆ แต่การสร้างเครื่องมืออย่างเร่งรีบ อาจ  
ทำให้ขาดประเด็นที่ควรประเมินไปได้

ในการติดตามผลอาจารย์ที่ผ่านกิจกรรม วิธีที่ใช้มาก ได้แก่ การ  
สังเกตการปฏิบัติงาน และการรายงานของหัวหน้างาน ส่วนวิธีให้ผู้ผ่านกิจกรรมตอบแบบ  
สำรวจพฤติกรรมเกี่ยวกับการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ วิธีนี้ใช้น้อยมาก อาจเนื่อง  
จากการสังเกตทำได้ง่าย แต่การสังเกตจะมีประสิทธิภาพต้องมีเครื่องมือช่วยการสังเกต  
ประกอบด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ต้องการข้อมูล เช่น จัดทำเป็นแบบตรวจสอบรายการ  
สำหรับกรอกคะแนน การที่ใช้วิธีให้ผู้ผ่านกิจกรรมกรอกแบบสำรวจพฤติกรรมเกี่ยวกับการ

นำความรู้ไปใช้ วิธีนี้ใช้น้อยมาก อาจเนื่องจาก เป็นวิธีที่ต้องมีการสร้าง เครื่องมือ เฉพาะ เจาะจง ต้องประกอบด้วยรายละเอียด ที่ตรงกับความรู้และทักษะที่จัดให้ในกิจกรรมพัฒนา แต่ละ เรื่อง ผู้สร้าง เครื่องมือต้องมีความรู้ในเนื้อหาของกิจกรรมเป็นอย่างดี และมีความรู้ เกี่ยวกับการสร้าง เครื่องมือประเมินผลพอสมควร และต้องใช้เวลา มากกว่าวิธีสังเกตและ รายงาน แต่น่าจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพดีกว่า โรงเรียนที่ให้ความสำคัญในการติดตาม ผลการพัฒนาครูอาจารย์ควรพยายามใช้วิธีการนี้ให้มากขึ้น ระยะเวลาที่โรงเรียน เริ่ม ติดตามผลคือ 1-2 เดือนหลังผ่านกิจกรรมพัฒนาเป็นส่วนมาก รองลงไปคือ 1 ปี ระยะ 5-6 เดือน และ คำเนินการไม่แน่นอน (ร้อยละ 9.6) ระยะการติดตามผลที่ใช้น้อยที่สุด คือ 3-4 เดือนหลังผ่านกิจกรรมพัฒนา ผู้บริหารอาจเห็นว่า ระยะ 1-2 เดือน เพียงพอ สำหรับการเตรียมการต่าง ๆ ที่จำนำความรู้ ทักษะจากกิจกรรมพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้

การสรุปผลกระบวนการพัฒนาครูอาจารย์ ผู้บริหารให้ความเห็นว่า โรงเรียนมีการสรุปผลการพัฒนาครูอาจารย์ในแต่ละปีการศึกษา โดยการประเมินครอบคลุมถึง ประสิทธิภาพของการดำเนินงานพัฒนามากที่สุด รองลงไปคือประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนา และประเมินการ เรียนรู้ของผู้รับการพัฒนาน้อย (ร้อยละของความเห็น เท่ากับ 44.1) แม้ผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนได้มีการประเมินผลการพัฒนาครูอาจารย์ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน แต่ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ เห็นว่า โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการ พัฒนาครูอาจารย์ในสัปดาห์กลาง ปัญหาที่สำคัญ เช่น ขาดการวางแผนเพื่อการประเมิน ผลและติดตามผลการพัฒนา การประเมินผลโครงการไม่มีมาตรฐานหรือเกณฑ์สำหรับวัด การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และขาดการติดตามผลการพัฒนาอย่างจริงจัง โรงเรียนจึงสมควรปรับปรุงระบบการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาครูอาจารย์ต่อไป โดยแก้ ปัญหาดังกล่าวให้ลุล่วงไป

3. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครูอาจารย์ ผู้บริหารให้ความเห็นว่า โรงเรียนมีปัญหาในการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์เป็นส่วนมาก สอดคล้องกับความคิดเห็น ของครูอาจารย์ซึ่งเห็นว่า การพัฒนาครูอาจารย์ทั้ง 3 ขั้นตอนคือ การกำหนดความจำเป็น การวางแผนงานและดำเนินงานโครงการพัฒนา และการประเมินผลกระบวนการพัฒนา

มีปัญหาในระดับปานกลาง ปัญหาที่ผู้บริหารเห็นว่าเป็นปัญหามากที่สุด คือ ความจำกัดด้านงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วีระ สุธะพันธ์ (2526: 109) เรื่องการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนของการพัฒนาบุคคล รองลงไปคือปัญหาการจัดระบบข้อมูลของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา อาจเนื่องจากงานสารสนเทศในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นงานค่อนข้างใหม่ ทำให้ข้อมูลของโรงเรียนไม่เป็นระบบระเบียบและหันต่อเหตุการณ์เท่าที่ควร นอกจากนี้ได้แก่ ปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาบุคคล ปัญหาครูอาจารย์ไม่เห็นความสำคัญและขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ปัญหาประเมินนี้อาจเนื่องจากสาเหตุหลายประการ อาทิ ปัจจุบันครูอาจารย์มีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้าน ทั้งงานสอน การประเมินผล การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การปฏิบัติหน้าที่ครูเวร ฯลฯ อาจเกี่ยวเนื่องกับปัญหาทางเศรษฐกิจทำให้ครูบางรายต้องหารายได้เพิ่มเติม และอาจเนื่องมาจากระบบการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการที่ใช้อยู่ มีฐานคิดตามวุฒิและจำนวนปีที่ทำงาน กล่าวคือทำงานนานปีขึ้นก็จะได้รับการเลื่อนเงินเดือนสูงขึ้นโดยอัตโนมัติ มิได้มุ่งเกณฑ์ด้านคุณภาพและความก้าวหน้าของงานอย่างจริงจัง นอกจากนี้อาจเกี่ยวกับการมีระเบียบกำหนดให้คงพิจารณาเลื่อนเงินเดือนระหว่างลาศึกษาต่อด้วย

ปัญหาอื่น ๆ ได้แก่ ขาดแคลนวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ อาจเนื่องจากบุคคลที่ได้รับเชิญเป็นวิทยากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีหน้าที่การงานประจำ บางครั้งจึงไม่อาจให้ความช่วยเหลือได้ ปัญหารูปแบบและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ไม่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ปัญหาขาดการติดตามผลและประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาครู และประการสุดท้าย คือ ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้สำรวจปัญหาและความต้องการพัฒนาของครูอาจารย์ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ใช้วิธีการประชุมเป็นส่วนใหญ่ (หน้า 89) อาจได้ข้อมูลความจำเป็นเพียงคร่าว ๆ และอาจได้ผลเบี่ยงเบนไป เนื่องจากผู้เข้าประชุมที่มีอิทธิพลครอบงำความคิดของกลุ่ม

ปัญหาที่ผู้บริหารเห็นว่าเป็นปัญหาระดับ น้อย คือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายในการพัฒนา และปัญหาการประสานงานระหว่างคณะทำงานในการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนา ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาประการหลังนี้ ต่างจากความคิดเห็นของ

ของครูอาจารย์ซึ่ง เห็นว่า มีปัญหาค้นการประสานงานของคณะทำงานภายในโรงเรียน  
ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับปัญหาประการสุดท้ายคือ ปัญหาค้นการบริการ เอกสาร  
วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ในการจัดกิจกรรม ครูอาจารย์เห็นว่ามีปัญหาในระดับปานกลาง  
( หน้า 132 )

4. ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารในการพัฒนาครูอาจารย์ ผู้บริหารได้เสนอแนะ  
ไว้หลายประการ ได้แก่ เขตการศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้บริหารจัดโครงการพัฒนาครู  
อาจารย์ในโรงเรียน เช่น โดยจัดสัมมนาผู้บริหาร การเผยแพร่เอกสารให้ความรู้ด้านนี้  
และการนิเทศการบริหาร นับเป็นเรื่องที่เขตการศึกษาให้ความสำคัญสนับสนุนได้ เพื่อให้  
โรงเรียนมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาครูอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้โรงเรียนเห็น  
ความสำคัญในเรื่องนี้และจัดกิจกรรมพัฒนาครูอาจารย์ให้โรงเรียนก้าวหน้ายิ่งขึ้น

สำหรับการดำเนินงานในระดับโรงเรียน ผู้บริหารเสนอแนะให้โรงเรียน  
แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาครูอาจารย์อย่างเป็นทางการ ควรจัดพัฒนาครูอาจารย์ทุกด้าน  
ทุกหมวดวิชาและงานอย่างสม่ำเสมอ ใช้วิทยากรที่มีความสามารถสูง น่าเชื่อถือศรัทธา  
เพราะครูเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ควรมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน  
ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ควรมีการย้ายสับเปลี่ยน ครูอาจารย์ระหว่างโรงเรียนเพื่อให้ครู  
มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ควรจัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ให้มากขึ้น ควร  
มีการร่วมมือระหว่างโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกัน ในการจัดโครงการพัฒนาครูเพื่อประหยัด  
ค่าใช้จ่าย ควรใช้วิธีการลงโทษในกรณีที่ไม่สมควร และควรติดตามผลการพัฒนาครูอย่าง  
จริงจัง สม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารเสนอ นับว่าเป็นข้อที่ควรพิจารณาเพื่อปรับปรุงการ  
ดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ให้ดียิ่งขึ้น การจัดตั้งคณะทำงานพัฒนาครูอาจารย์อย่างเป็นทางการ  
เป็นการเพิ่มระดับความสำคัญของงานนี้ และสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ  
เหมาะสมมาช่วยทำงาน ไม่จำกัดอยู่เฉพาะฝ่ายบริหารและหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน  
เท่านั้น ข้อเสนอแนะให้จัดให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การงานของตำแหน่งหัวหน้า  
หมวดวิชาและหัวหน้างานให้มากขึ้น ผู้บริหารควรพิจารณาอย่างยิ่ง เพราะผลจากการ  
สำรวจเอกสารจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า โรงเรียนมีการจัดให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่

การงานเฉลี่ยโรงเรียนละ 3.3 คนต่อปีการศึกษา เท่านั้น ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน นับเป็นตำแหน่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าในงาน การไม่มีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานในตำแหน่งดังกล่าว ย่อมก่อให้เกิดสภาพ หยุดนิ่ง ดังที่ ฌ็องนิภา คูปรัตน์ (2526 : 4) กล่าวว่า องค์การในฐานะระบบจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงง่ายนัก เพราะองค์การจะพยายามรักษาสถานะ "สม่ำเสมอ" เอาไว้ ผู้บริหารจึงควรกำหนดวาระการปฏิบัติหน้าที่ของตำแหน่งดังกล่าว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ใน ตำแหน่งมีความกระตือรือร้นในการพัฒนา และ เปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้เข้ามาปฏิบัติ งานนำความเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ส่วนการเสนอให้มีการย้าย สลับเปลี่ยนครูอาจารย์ระหว่างโรงเรียน และวิธีลงโทษ ควรมีการใช้เฉพาะกรณีที่มีความ จำเป็น และครูอาจารย์ไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา เพราะตามหลักการมุ่งใจให้ รับการพัฒนา หากใช้วิธีลงโทษในเชิงลบ จะก่อให้เกิดการหยุดนิ่งของการเรียนรู้ (ฌ็องนิภา คูปรัตน์ 2526 : 5)

## ข. อภิปรายผลการวิจัยจากการสำรวจเอกสาร

### 1. การวางแผนและการดำเนินงานโครงการพัฒนาครูอาจารย์

1.1 แผนงาน โครงการ และการบริหารโครงการ พบว่า โรงเรียน ส่วนมากมีโครงการพัฒนาครูอาจารย์ในเอกสาร แผนปฏิบัติงานประจำปีการศึกษาของ โรงเรียน อาจเป็นเพราะโรงเรียนมัธยมศึกษามีการจัดพิมพ์แผนปฏิบัติงาน รวบรวม โครงการทั้งหมดที่จะ ดำเนินงานในแต่ละปีการศึกษา ตามรูปแบบที่กรมสามัญศึกษากำหนด ในการเตรียมการ เพื่อดำเนินงานตามโครงการพัฒนาครูอาจารย์ โรงเรียนเพียงส่วนน้อย ที่มีการจัดทำรายละเอียดของการ ดำเนินงานเป็นตารางการปฏิบัติงาน อาจเนื่องจาก กรมสามัญศึกษาไม่ได้เสนอแนะไว้ และบุคลากรผู้ดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ที่เป็นหลัก คือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีภาระหน้าที่รับผิดชอบมาก ทำให้มีเวลาจำกัดในการ จัดทำ โรงเรียนได้จัดทำมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามโครงการ พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ชัดเจนเป็นส่วนมาก และจัดทำตารางกำหนดการจัด กิจกรรมแจกแก่ครูอาจารย์ผู้รับการพัฒนา สรุปได้ว่า โรงเรียนมีการวางแผนงาน โครงการ และการบริหารโครงการ ด้านนี้ดีพอสมควร

1.2 รายละเอียดของโครงการพัฒนาครูอาจารย์ ในการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ส่วนมากกำหนดไว้ในลักษณะที่กว้าง เช่น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่ครูอาจารย์ เพื่อให้ครูอาจารย์นำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงาน ฯลฯ โดยไม่มีการระบุเกณฑ์ที่ต้องการให้ชัดเจนเป็นส่วนมาก ทั้งเกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ ลักษณะของโครงการที่จัดขึ้น เป็นโครงการระยะสั้นจัดในวันทำงาน อาจเนื่องจากจำกัดตามเวลาที่วิทยากรสะดวก หรือให้ครูอาจารย์ผู้เข้ารับการพัฒนาได้พักผ่อนในวันหยุดเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในวันทำงานต่อไป สถานที่ที่ใช้จัดกิจกรรมจัดในโรงเรียนเป็นส่วนมาก อาจเป็นประโยชน์ในด้านความสะดวกและประหยัด

วิทยากรที่โรงเรียนเชิญมาให้ความรู้ ส่วนมาก ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญจากกรม กระทรวง ศึกษาพิเศษ และผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในงานเป็นอย่างดี สามารถให้ความรู้ เสนอแนะการแก้ปัญหาและตอบข้อสงสัยได้ดี ส่วนศึกษาพิเศษเป็นผู้มีหน้าที่เสนอแนะเพื่อปรับปรุงส่งเสริมคุณภาพการศึกษา และเป็นผู้ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ สำหรับผู้บริหารที่ได้รับเชิญมักเป็นผู้บริหารงานที่ คำนึงในคำหนึ่ง คำใด หรือหลายคำ สามารถให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาระบบงานของโรงเรียนได้ดี นอกจากนี้ โรงเรียนเชิญวิทยากรจาก ผู้บริหารระดับกรม กระทรวง อาจารย์มหาวิทยาลัยและวิทยาลัย และครูอาจารย์ อีกด้วย

แหล่งเงินที่โรงเรียนนำมาใช้สนับสนุนโครงการพัฒนาครูอาจารย์ ได้แก่ เงินบำรุงการศึกษา และที่ใช้มากรองลงไป คือเงินจากสมาคมผู้ปกครองและครู นับว่าเป็นแหล่งเงินที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนที่มีความจำกัดด้านงบประมาณสามารถดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าโรงเรียนที่ไม่มีสมาคมสนับสนุน

หัวข้อกิจกรรมพัฒนาครูอาจารย์ ด้านการส่งเสริมการเรียนการสอนที่จัดมาก ได้แก่ การสอนตามจุดประสงค์การเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การเรียน การสอนซ่อมเสริม และการจัดกิจกรรมนักเรียน เรื่องที่จัดในระดับน้อย เช่น จุดมุ่งหมายทางการศึกษา เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา การพานักเรียน



ไปฝึกงานอาชีพนอกโรงเรียน นับว่าผู้บริหารได้จัดหัวข้อส่งเสริมด้านวิชาการของโรงเรียนพอสมควร แต่ควรพิจารณาจัดหัวข้อเกี่ยวกับ เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาให้มากขึ้น เพราะจะช่วยให้ครูอาจารย์พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม นับว่าการจัดหาข้อกิจกรรมนี้สอดคล้องกับแนวทางการจัดอบรมครูของกรมสามัญศึกษา (2527 : 5) ในภาควิชาการ หัวข้อกิจกรรมพัฒนาครูอาจารย์ด้านการบริหาร เห็นได้ว่าการจัดน้อยกว่าด้านการเรียนการสอน หัวข้อที่จัดมาก ได้แก่ เรื่อง การวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงาน มนุษย์สัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน และการจัดระบบข้อมูล ส่วนเรื่องที่จัดน้อย ได้แก่ การควบคุมงาน การประสานงาน การจูงใจให้คนทำงาน ภาวะผู้นำ และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา โรงเรียนควรพิจารณาจัดหัวข้อกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการบริหารให้มากขึ้น หัวข้อกิจกรรมพัฒนาท่านอื่น ๆ ที่โรงเรียนจัดมาก ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของครู บทบาทหน้าที่ของอาจารย์ที่ปรึกษา การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และวินัยของข้าราชการครู นับว่าผู้บริหารได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ พนม แก้วกำเนิด (2529: บรรยาย) กล่าวไว้ว่า "ในวงงานใดก็ตามหากผู้รับผิดชอบงานรู้หน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ หน่วยงานนั้น ๆ ย่อมมีความเรียบร้อย ไม่เกิดปัญหา และช่วยให้เจริญก้าวหน้าได้" การส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมและวินัย จะช่วยให้ครูอาจารย์ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน เป็นที่ยอมรับนับถือไว้วางใจจากผู้ปกครองและบุคคลทั่วไปในชุมชน ซึ่งจะส่งผลถึงความมีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และการพัฒนาชุมชนด้วย

เกี่ยวกับการวางแผนเพื่อประเมินผลการพัฒนาครูอาจารย์ โรงเรียนระบุวิธีประเมินผลในโครงการส่วนมาก ได้แก่ การสังเกตการร่วมกิจกรรม การใช้แบบสอบถาม การมอบงานให้ปฏิบัติ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน นับเป็นวิธีที่จะช่วยให้ทราบผลการจัดกิจกรรมพัฒนาครูอาจารย์ได้ โดยเฉพาะการติดตามผลการปฏิบัติงาน หากมีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ จะช่วยให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงของการจัดโครงการพัฒนาครูอาจารย์มากที่สุด การประเมินผลและติดตามผลจะชี้วัดความสำเร็จของโครงการได้ จะต้องมีเกณฑ์หรือระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นสำหรับวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ แต่จากการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนมากยังไม่ระบุเกณฑ์

หรือมาตรฐานดังกล่าวในโครงการ สำหรับโรงเรียนที่มีเกณฑ์ ใช้เกณฑ์เกี่ยวกับ ผล การทดสอบ หรือการปฏิบัติงานระหว่างร่วมกิจกรรมพัฒนา ส่วนเกณฑ์การติดตามผลการ ปฏิบัติงานของครูอาจารย์ กำหนดระดับของความรู้ ทักษะจากการพัฒนาที่ผู้ผ่านกิจกรรม นำไปใช้ในการปฏิบัติงานน้อยมาก เพียงร้อยละ 4.6 ในเรื่องนี้ ผู้บริหารจึงควร พิจารณาปรับปรุง ด้านการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาครูอาจารย์อย่าง เร่งด่วน ให้มีเกณฑ์สำหรับวัดระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การติดตามผล การปฏิบัติงานของครูอาจารย์ที่ผ่านกิจกรรมพัฒนา ควรวางแผนและดำเนินการอย่างจริงจัง โดยกำหนด ผู้ติดตามผล ระยะเวลาติดตามผล ใช้เครื่องมือแบบสำรวจพฤติกรรม ที่ผู้ผ่านกิจกรรมนำความรู้ ทักษะจากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงาน และระบุเกณฑ์ที่ ถือว่าพึงพอใจไว้ด้วย ทั้งนี้เพราะการติดตามผลจะช่วยให้ทราบผลการพัฒนาที่แท้จริง ว่าการพัฒนาครูอาจารย์ ประสบผลสำเร็จเพียงใดหรือสูญเสียไป

## 2. ปริมาณงานและงบประมาณในการพัฒนาครูอาจารย์

จากการวิจัย พบว่า ระหว่างปีการศึกษา 2525-2527 ครูอาจารย์ที่ ได้รับการพัฒนาจากโรงเรียนมีจำนวนมากกว่าได้รับพัฒนาจากหน่วยงานภายนอกโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมพัฒนาแก่ครูอาจารย์ร่วมกันทั้งโรงเรียนมากที่สุด ดังผลการวิจัยครั้งนี้ หน้า 96 นอกจากนี้ การจัดพัฒนาอาจารย์ของโรงเรียน ไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการให้ครูอาจารย์ไปราชการอย่างกรณีที่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ในการส่งไปอบรมพัฒนาจากหน่วยงานนอกโรงเรียน เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก และค่ายานพาหนะ เป็นต้น ทำให้สามารถจัดให้ครูอาจารย์จำนวนมากได้ ในช่วงปี การศึกษาหลัง ๆ อาจารย์ได้รับการพัฒนาเป็นจำนวนมากขึ้นกว่าปีการศึกษาต้น ๆ ของ ช่วงปีการศึกษาดังกล่าว แสดงว่าโรงเรียนได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรมาก ขึ้น และอาจเนื่องจากปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าด้านวิชาการต่าง ๆ อย่างมาก

ประเภทของกิจกรรมพัฒนาครูอาจารย์อย่างเป็นทางการที่โรงเรียนจัด มากในช่วงปีการศึกษา 2525-2527 ได้แก่ การประชุมปฏิบัติการ การประชุมอบรม และการบรรยาย การปฐมนิเทศครูใหม่ และการศึกษาดูงาน ส่วนการอภิปราย มีการ

มีการจัดน้อยมาก ( $\bar{X} = 0.08$ ) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ กิจกรรมประเภทประชุม ปฏิบัติการ เน้นการศึกษาปฏิบัติและการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล ช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี ส่วนการประชุมอบรม และการบรรยาย เป็นกิจกรรมที่สามารถจัดได้ง่าย จัดให้แก่กลุ่มบุคลากรที่มีเป็นจำนวนมากพร้อมกันได้ และเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ทั่วไป การเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ ฯลฯ สำหรับการปฐมนิเทศครูใหม่ก็เป็นกิจกรรมที่จำเป็น ที่ช่วยให้ครูใหม่ได้เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับหน่วยงาน บุคลากรและงานที่ต้องปฏิบัติได้ดี (ชาญชัย วลีตรงสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ 2521: 161) ส่วนการศึกษาคูณาน มีค่าเฉลี่ยของการจัด 0.62 กิจกรรมประเภทนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของครูอาจารย์ให้กว้างขวาง และสามารถเลือกสิ่งที่ตีพบเห็นนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่โรงเรียน กิจกรรมประเภทการอภิปรายที่มีการจัดน้อยมากนั้น อาจเนื่องมาจากการขาดแคลนวิทยากร ทั้งที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ให้ข้อคิดเห็นว่ามีปัญหาในเรื่องนี้ในระดับปานกลาง (สรุปผลการวิจัย หน้า 157 และ 161 )

ประเภทและปริมาณการจัดกิจกรรมพัฒนาครูอาจารย์ ระหว่างปีการศึกษา 2525-2527 นอกจากที่กล่าวแล้ว พบว่า โรงเรียนมีการจัดให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน(ภายในโรงเรียน) เฉลี่ยเพียงโรงเรียนละ 3.3 คนต่อปีการศึกษา จากการศึกษาตำแหน่งที่มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ ได้แก่ หัวหน้าระดับ หัวหน้าคณะ และกรรมการสหกรณ์ สมควรที่ผู้บริหารควรจัดให้มีการหมุนเวียนในตำแหน่งหน้าที่อื่น ๆ ด้วย เช่น หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน หรือผู้ช่วยผู้บริหาร ด้วยเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าในงานและเป็นการพัฒนาครูอาจารย์คนอื่น ๆ ด้วย ด้านการเผยแพร่เอกสารวิชาการ โรงเรียนจัดเฉลี่ยปีการศึกษาละ 4 ครั้ง และไ้มีการจัดพิมพ์หนังสือเพิ่มพูนความรู้และออกวารสารทางวิชาการแก่ครูอาจารย์น้อยมาก อาจเนื่องมาจากความจำกัดด้านงบประมาณ ซึ่งที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ให้ความเห็นว่ามีปัญหาในเรื่องนี้ในระดับปานกลาง (ถึงผลการวิจัยครั้งนี้ หน้า 104 และ 142 ) นอกจากนี้ อาจมีบุคลากรผู้รับผิดชอบงานนี้มีจำนวนน้อย และบุคลากรหลักคือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่มีการกิจที่ต้องดำเนินการ และควบคุมดูแลมาก ทำให้มีเวลาที่กิจกรรมดังกล่าวได้น้อย

งบประมาณที่โรงเรียนใช้ในการพัฒนาครูอาจารย์ ระหว่างปีการศึกษา 2525-2527 จากการวิจัย พบว่า โรงเรียนได้ใช้เงินสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกโรงเรียนเป็นจำนวนมากกว่าเงินที่ใช้พัฒนาครูอาจารย์ที่โรงเรียนจัดดำเนินการเอง อาจเนื่องจาก การส่งครูอาจารย์ไปเข้ารับการพัฒนาตามโครงการของหน่วยงานภายนอกโรงเรียน เช่น กลุ่มโรงเรียน เขตการศึกษา กรม และมหาวิทยาลัย นั้น ส่วนใหญ่โรงเรียนต้องใช้จ่ายเงินเป็นค่าใช้จ่ายในการไปราชการของผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นรายบุคคล ได้แก่ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่ายานพาหนะ ฯลฯ ค่าใช้จ่ายจะแปร โดยตรงกับจำนวนคนที่ไปรับการพัฒนา จำนวนครั้ง และจำนวนวันที่จัดกิจกรรม ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ส่วนการจัดพัฒนาครูอาจารย์ภายในโรงเรียนไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ การใช้จ่ายในการดำเนินโครงการพัฒนา เช่น ค่าวัสดุ ค่าใช้สอยและค่าตอบแทน ก็เหมาะจ่ายแต่ละรายการเป็นส่วนรวมได้ จึงสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการส่งครูไปรับการพัฒนามองโรงเรียน ค่าใช้จ่ายที่โรงเรียนใช้ในการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ภายในโรงเรียนในปัจจุบัน (ปีการศึกษา 2527) เฉลี่ยหัวละ 38.75 บาทต่อปีการศึกษา อาจเกี่ยวเนื่องกับการจัดพัฒนาครูรวมกันทั้งโรงเรียนช่วยให้ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก และเนื่องจากความจำกัดด้านงบประมาณ ทั้งที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ให้ความเห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาด้านนี้ในเกณฑ์ปานกลาง หรืออาจเนื่องมาจากผู้ดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ของโรงเรียนมีภารกิจมาก ทำให้มีเวลาทุ่มเทให้การจัดพัฒนาครูอาจารย์ได้อย่างจำกัด

#### ค. อภิปรายผลการวิจัยจากแบบสอบถามครูอาจารย์

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูอาจารย์ ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบต่าง ๆ ได้แก่ หัวหน้าหมวดวิชา อาจารย์ผู้ปฏิบัติการสอน อาจารย์หะเบียนวิศผล อาจารย์แนะแนว อาจารย์โสตทัศนศึกษา และอาจารย์กิจกรรมนักเรียน โดยผู้ตอบเป็นอาจารย์ผู้ปฏิบัติการสอนมากที่สุด ทั้งนี้เพราะภารกิจด้านการสอนเป็นงานหลักของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนจะมีตำแหน่งอาจารย์ฝ่ายปฏิบัติการสอนมากที่สุด ส่วนตำแหน่งอื่น ๆ เป็นฝ่ายสนับสนุนให้ภารกิจด้านวิชาการบรรลุ

เป้าหมาย คิวตี้ ผู้ตอบ เป็นหญิงมากกว่าชาย อาจเนื่องจากเพศหญิงมีความสนใจในอาชีพครูอาจารย์มากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี สอดคล้องกับสถิติจำนวนครูอาจารย์สังกัดกองการมัธยมศึกษาทุกเขตการศึกษาและทั่วประเทศ ซึ่งครูมีวุฒิปริญญาตรีมากกว่าวุฒิปริญญาอื่น ๆ ทั้งหมด (กรมสามัญศึกษา 2526: 48) และมีอายุราชการระหว่าง 1-10 ปี นับว่าส่วนใหญ่มีอายุราชการน้อย เห็นได้ว่าหากผู้บริหารจัดพัฒนาครูอาจารย์ตามหลักวิชาการ จะได้พลังกลุ่มจากอาจารย์เหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนได้อีกเป็นเวลานาน

## 2. ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์

2.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอาจารย์ จากผลการวิจัยครูอาจารย์มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาครูอาจารย์ในระดับปานกลางเป็นส่วนมาก (6 ข้อ) ได้แก่ กิจกรรมดำเนินงานเกี่ยวกับ การจัดให้มีการประชุมสัมมนาครูอาจารย์เพื่อพิจารณาปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนา การสำรวจปัญหาและความต้องการของครู การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานงาน การจัดระบบข้อมูลเพื่อประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ความจำเป็น และมีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นของโรงเรียนนำมากำหนดเป็นความจำเป็นในการพัฒนาครูอาจารย์ รวมทั้งมีการรวบรวม จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนา การที่ครูอาจารย์มีความเห็นว่า การดำเนินงานของโรงเรียนในขั้นการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาเหล่านี้ มีระดับปานกลาง อาจเนื่องจากครูอาจารย์เห็นว่าโรงเรียนได้มีการดำเนินงานด้านนี้พอสมควร แต่ยังสามารถดำเนินการให้ดีขึ้นและมากยิ่งขึ้นอีกได้ อีกทั้งครูอาจารย์เห็นว่า การกำหนดความเป็นในการพัฒนาครูอาจารย์ของโรงเรียนยังมีปัญหาอุปสรรคหลายประการในระดับปานกลาง (ถึงผลการวิจัย หน้า 139) เช่น บุคลากรยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา โรงเรียนไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นแนวสำหรับวิเคราะห์ความจำเป็น การจัดระบบข้อมูลของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการวิเคราะห์ความจำเป็น มีการจัดกิจกรรมโดยไม่สำรวจปัญหาและความต้องการของครู ฯลฯ เป็นต้น

การดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาที่ครู

อาจารย์เห็นว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานในระดับน้อย ซึ่งมีข้อเสีย คือ การวิเคราะห์พฤติกรรมของครูอาจารย์ที่ไม่เป็นไปตามบทบาทหน้าที่เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ทั้งนี้เพราะครูอาจารย์อาจเห็นว่า ในโรงเรียนยังมีครูอาจารย์ที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมอยู่ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และยังไม่ได้รับการพิจารณาแก้ไขให้มีพฤติกรรมเหมาะสมแก่ผู้ใช้วิชาชีพครู

2.2 การวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนาครูอาจารย์ ผลการวิจัย พบว่า ครูอาจารย์มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานในชั้นตอนนี้ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยครูอาจารย์อาจพิจารณาเห็นว่าโรงเรียนได้มีการดำเนินงานในชั้นตอนนี้พอสมควร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในการวิจัยครั้งนี้ ก็พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานด้านการวางแผน โครงการและบริหารโครงการพัฒนาครูอาจารย์ และจากผลจากการสำรวจเอกสาร พบว่า โรงเรียนมีโครงการพัฒนาครูอาจารย์ในเอกสารแผนปฏิบัติงานประจำปีการศึกษาของโรงเรียนเป็นส่วนมาก มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำเนินงานโครงการ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาครูอาจารย์ทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ฯลฯ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ครูอาจารย์อาจมีความต้องการให้โรงเรียนมีการดำเนินงานด้านนี้ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ จึงเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานในระดับปานกลาง ดังที่ครูอาจารย์ได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ (หน้า 152 )

2.3 การประเมินผลกระทบของการพัฒนาครูอาจารย์ ผลการวิจัย พบว่า ครูอาจารย์มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานในชั้นตอนนี้ในระดับปานกลางทุกข้อ และมีค่าเฉลี่ยรวมของความเห็นทุกข้อ 2.71 การที่อาจารย์เห็นว่า การดำเนินงานของโรงเรียนมีระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะ ครูอาจารย์ต้องการให้โรงเรียนให้ความสำคัญกับการประเมินผลการพัฒนาครูอาจารย์ให้มากขึ้น ดังที่อาจารย์ได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานไว้ในตอนท้ายของแบบสอบถาม (ผลการวิจัย หน้า 152 นอกจากนี้ ครูอาจารย์มีความเห็นว่ายังมีปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาครูอาจารย์ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับ อาจารย์จึงเห็นว่าโรงเรียนควรมีการปรับปรุงพัฒนาการประเมินผลการพัฒนาครูอาจารย์ให้มีระบบระเบียบมากกว่าที่เป็นอยู่

### 3. ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์

3.1 ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา จากการวิจัยพบว่า ครูอาจารย์มีความเห็นว่า โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาในระดับปานกลางทุกข้อ ได้แก่ ชาญฉลาดที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ไม่เหมาะสม การจัดกิจกรรมพัฒนาโดยไม่สำรวจความต้องการของครู การไม่กำหนดมาตรฐานงานเป็นแนวทางวิเคราะห์ความจำเป็น การสำรวจความต้องการมีลักษณะไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ระบบข้อมูลไม่เอื้อต่อการวิเคราะห์ความจำเป็น ขาดข้อมูลด้านเป้าหมาย นโยบายและภารกิจของโรงเรียน อาจารย์ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา และผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนา

ประเด็นที่เป็นปัญหา ในเรื่องชาญฉลาดที่เชี่ยวชาญในงาน และอาจารย์รวมทั้งผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา (2523: 120) ที่ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่ามีการพัฒนามีปัญหา ขาดกำลังคน เวลาไม่อำนวยและขาดความสนใจอย่างจริงจังจากผู้บริหารและผู้บริหารสอน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมบัติ จันทภูมิ (2523) ที่พบว่า ครูไม่สนใจเข้ารับการอบรม แต่ขัดแย้งในข้อที่พบว่า ครูใหญ่ให้การสนับสนุนครูเพื่อรับการอบรมและศึกษาคืออย่างเต็มที่ และปัญหาจากการวิจัยครั้งนี้เกี่ยวกับ การจัดพัฒนาครูอาจารย์โดยไม่ได้สำรวจความต้องการจำเป็นของ อาจารย์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นพมาศ วงศ์โสภาก (2525)

จากปัญหาชาญฉลาดที่มีความรู้ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา กลุ่มโรงเรียน เขตการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดอบรมบุคลากรของโรงเรียนในเรื่องการวางแผนและการบริหารงานบุคคล เจาะลึกในเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นขององค์กร เพื่อบุคลากรจะค้นคว้าความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาเกี่ยวกับ โรงเรียนไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นแนว

วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ในข้อนี้ต่างจากผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ที่ให้ความเห็นว่า โรงเรียนส่วนมากมีการจัดทำมาตรฐานงานของแต่ละตำแหน่ง เป็นลายลักษณ์อักษร. (หน้า 89) แสดงว่าการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจมีลักษณะกว้าง ไม่ชัดเจน ไม่เป็นที่ทราบอย่างทั่วถึงระหว่างครูอาจารย์ทั่วไป โรงเรียนจึงควรปรับปรุงให้มีความชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ทราบโดยทั่วกัน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุมระดับผลงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้พิจารณาการพัฒนาบุคคลด้วย

สำหรับปัญหาโรงเรียนใช้วิธีการและเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ไม่เหมาะสม อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการประเมินเพียงปีละ 1 ครั้ง และใช้เครื่องมือแบบเดียวกันทั้งโรงเรียน (ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หน้า 90) ซึ่งนับว่าไม่สอดคล้องกับการประเมินผลที่จำเป็นต้องมีการประเมินเป็นระยะๆ เพื่อวัดความสม่ำเสมอของผลงานและพฤติกรรมของบุคลากร ในเรื่องนี้ กรมควรเสนอแนะการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและเครื่องมือประเมิน เพื่อให้โรงเรียนปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัญหาขาดข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย จุดมุ่งหมาย และภารกิจของโรงเรียน ฝ่ายบริหารของโรงเรียนควรจัดให้มีรายละเอียดของนโยบายแต่ละด้านให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และเน้นในการประชุมให้อาจารย์มีความเข้าใจอย่างทั่วถึง ปัญหาเรื่องระบบข้อมูล โรงเรียนอาจอยู่ในระยะเริ่มพัฒนาระบบสารสนเทศ อาจต้องใช้เวลาและความพยายามในการดำเนินการให้มีข้อมูลที่จำเป็นเพียงพอและทันต่อเหตุการณ์สำหรับใช้ในการบริหารงาน เกี่ยวกับปัญหาที่อาจารย์เห็นว่าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนานั้น อาจารย์ผู้รับการพัฒนาอาจต้องการให้ผู้บริหารสนับสนุนงานนี้ให้มากขึ้น ส่วนปัญหาครูไม่กระตือรือร้นในการพัฒนา โรงเรียนควรสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้มากขึ้น

3.2 ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนา อาจารย์มีความเห็นว่าเป็นปัญหาในด้านนี้ในระดับปานกลางทั้งหมดทุกข้อ ได้แก่ปัญหา ขาดแคลนวิทยากร ความจำกัดของงบประมาณ การประสานงานภายในโรงเรียน อาจารย์ไม่



สนใจในกิจกรรมพัฒนา การจัดโครงการพัฒนาขาดความสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เป็นระบบ วิธีการ และ เทคนิคการพัฒนาไม่สอดคล้องกับปัญหา ไม่จัดกิจกรรมพัฒนาโดยโรงเรียนเอง เครื่องมืออุปกรณ์การจัดกิจกรรมมีไม่เพียงพอ แผนงานและโครงการพัฒนาไม่สอดคล้องกับความจำเป็น บุคลากรขาดความเข้าใจในการวางแผนงาน โครงการและการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการพัฒนา ขาดความร่วมมือจากวิทยากร และที่เห็นว่าเป็นปัญหาน้อยที่สุดคือ ผู้ดำเนินงานขาดความรู้และทักษะในการจัดกิจกรรมพัฒนา รวมทั้งได้เสนอปัญหาอื่น ๆ ว่ามีการวางแผนงานมีผู้ดำเนินงานเพียงไม่กี่คน ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน

ปัญหาเกี่ยวกับการขาดงบประมาณนั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย เทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ของ อรพิทร์ กุลปรุษา (2523: 120) ปัญหาบุคลากรขาดความเข้าใจในการวางแผน โครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาคำแนะนำ การให้ความรู้ในเรื่อง ดังกล่าวให้ลึกซึ้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน สำหรับปัญหาที่อาจารย์เห็นว่า ไม่มีการจัดกิจกรรมพัฒนาโดยโรงเรียนเอง อาจเป็นเพราะครูต้องการให้จัดพัฒนาให้มากขึ้น ดังที่อาจารย์ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ทั้งข้อมูลหน้า 152 ส่วนปัญหาที่ว่าแผนงานและโครงการพัฒนาไม่สอดคล้องกับความจำเป็น อาจเนื่องจากโรงเรียนสำรวจความจำเป็นโดย วิธีประชุมเป็นส่วนมาก (จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร) ซึ่งวิธีนี้ช่วยให้ได้ความจำเป็นเพียงคร่าว ๆ และอาจไม่ตรงกับความต้องการของส่วนรวมที่แท้จริง ปัญหาที่อาจารย์เห็นว่าการพัฒนาขาดความสม่ำเสมอ ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ . ผู้บริหารควรพิจารณาจัดกิจกรรมพัฒนาให้บ่อยขึ้น เรื่องที่จัดมีความต่อเนื่องจากสาระที่นำไปหาหากหรือลึกซึ้งยิ่งขึ้น

เกี่ยวกับปัญหาด้านงบประมาณซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด แนวทางแก้ปัญหานี้ โรงเรียนควรพิจารณาวางแผนงานให้รัดกุม จัดโครงการแก้ปัญหาตามลำดับความสำคัญ และความจำเป็น และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และหางบพิเศษมาช่วยสนับสนุนโครงการพัฒนา ปัญหาขาดแคลนวิทยากร กลุ่มโรงเรียนหรือเขตการศึกษาควรพิจารณาสร้างวิทยากรที่สามารถ เพื่อเป็นวิทยากรประจำท้องถิ่นช่วยให้บริการทางวิชาการแก่โรงเรียน จะช่วยแก้ปัญหาที่อาจารย์เห็นว่าโรงเรียนใช้เทคนิค วิธีการพัฒนาไม่

สื่อ คล้องกับปัญหาและความจำเป็น สำหรับปัญหามีเครื่องมืออุปกรณ์พัฒนาไม่เพียงพอ อาจแก้ไขได้โดยติดต่อขอยืมจากโรงเรียนมีความพร้อมมากกว่า และกรมควรจัดสรรเครื่องมืออุปกรณ์ตามที่โรงเรียนขาดแคลน ปัญหาด้านการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมพัฒนา สามารถใช้หลักการบริหารในการแก้ปัญหา ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราภุชย์ (2525: 78) เสนอแนะให้มอบงานให้แก่บุคคลที่เหมาะสมกับงาน จัดให้มีความเข้าใจในงานแก่ผู้รับผิดชอบงานทุกระดับ และให้ความรู้ที่ถูกต้องในการทำงาน สำหรับปัญหาอื่นที่อาจารย์เสนอแนะว่าครูอาจารย์ ไม่มีส่วนร่วมวางแผนโรงเรียนควรให้ครูอาจารย์ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการเลือกโครงการหรือแนวทางที่จะใช้แก้ปัญหา จะช่วยให้ได้โครงการพัฒนาที่อาจารย์ยอมรับและร่วมมือในกิจกรรม

3.3 ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลกระบวนการพัฒนา จากการวิจัย อาจารย์มีความเห็นว่า ด้านการประเมินผลการพัฒนาอาจารย์มีปัญหาในระดับปานกลางทุกข้อ เช่นเดียวกัน ได้แก่ ขาดการนำผลการประเมินและปัญหาอุปสรรคที่พบไปใช้ปรับปรุงแผนงาน โครงการ และการดำเนินงานพัฒนา โรงเรียนจึงควรพิจารณาว่า ผลการประเมินไปใช้เพื่อสามารถวางแผนโครงการและบริหารโครงการได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัญหาครูอาจารย์ไม่ได้นำความรู้ไปใช้ปรับปรุงโรงเรียนและตนเอง เป็นปัญหาที่อาจเกี่ยวเนื่องกับ ปัญหาวิชาการประเมินผลติดตามผลการพัฒนาอาจารย์ การประเมินยังไม่มีความมาตรฐานหรือเกณฑ์ตัดสินการบรรลุวัตถุประสงค์ เหล่านี้ นับ เป็นปัญหาที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการไม่จัดระบบประเมินผลติดตามผลให้มีประสิทธิภาพ ย่อมไม่สามารถทราบถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงของการพัฒนาที่ลงทุนดำเนินการไป และไม่มีกลไกที่กระตุ้นเตือนให้อาจารย์ที่ผ่านกิจกรรมพยายามนำความรู้ที่ได้รับไปปรับปรุงงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้การพัฒนาสูญเปล่าได้ง่าย ฝ่ายบริหารจึงควรให้ความสำคัญและพิจารณาปรับปรุงการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยอาจเสนอให้กลุ่มโรงเรียนจัดอบรมเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินผลติดตามผล หรือขอคำแนะนำจากอาจารย์ด้านการบริหาร หรือสถาบันที่จัดดำเนินงานฝึกอบรมต่าง ๆ

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ จากการวิจัย พบว่า อาจารย์ทั้งเพศชายและหญิง หรือมีตำแหน่งหน้าที่

รับผิดชอบแตกต่างกัน มีวุฒิทางการศึกษาสูงต่ำต่างกัน หรือมีอายุราชการต่างกัน สรุปลักษณะเห็นของทุกกลุ่มไม่แตกต่างกัน โดยเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานทั้ง 3 ขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในขั้นกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา การวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนาและการประเมินผลกระบวนการพัฒนา อาจเนื่องจากครูอาจารย์อยู่ในกลุ่มประชากรโรงเรียนเดียวกัน และแสดงว่าโดยส่วนรวม โรงเรียนมีการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์พอสมควร และครูอาจารย์อาจต้องการให้พัฒนาอาจารย์ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ รวมทั้งในการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ของโรงเรียนยังมีปัญหาอุปสรรคมากมายหลายประการใน 3 ขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลางอีกด้วย สมควรที่โรงเรียนจะได้แก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาครูอาจารย์ ครูอาจารย์ได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ไว้ทั้ง 3 ขั้นตอน โดยในขั้นกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ได้เสนอให้พัฒนาปรับปรุงระบบข้อมูลเพื่อชี้ให้เห็นปัญหาชัดเจนและเพื่อแก้ปัญหาได้ตรงจุด ควรกำหนดความจำเป็นของฝ่ายบริหาร หัวหน้างานและส่วนรวม รวมทั้งของรายบุคคล ทิศทางการกำหนดความจำเป็นจำแนกเป็นด้านการเรียนการสอน ระเบียบปฏิบัติการปกครอง และเสนอแนะให้กำหนดความจำเป็นทุกปีการศึกษา เห็นได้ว่าข้อเสนอแนะของครูอาจารย์เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ หากดำเนินการตามข้อเสนอแนะ จะช่วยให้โรงเรียนมีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีระบบระเบียบ สามารถพิจารณาคัดเลือกดำเนินการได้ง่าย ไม่หลงทางหรือสับสน

ในขั้นการวางแผนและดำเนินงานตามโครงการพัฒนา อาจารย์ได้เสนอแนะให้ วางแผนงานพัฒนาระยะยาว เป็นโครงการต่อเนื่อง กรณีนี้จะช่วยพัฒนาการพัฒนาให้เป็นระบบ และเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ได้เสนอแนะให้ เลือกวิทยาการที่มีความเชี่ยวชาญสูง เพราะครูเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ให้จัดพัฒนาครูอาจารย์ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ และให้มีมาตรการให้ครูนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ตรงเป้าหมาย เป็นข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารควรพิจารณา เพราะมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานพัฒนา และที่น่าสนใจคือควรมีการศึกษาแนวการ

การพัฒนาครูอาจารย์ของต่างประเทศที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี ฯลฯ นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาครูของไทย นับเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ และการพัฒนาบุคลากร วิทยากร และ เขตการศึกษาที่น่าที่จะพิจารณาดำเนินการ เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาและการบริหารงานบุคลากรต่อไป

สำหรับชั้นการประเมินผลการพัฒนา อาจารย์ได้เสนอแนะให้หน่วยงานระดับสูงขึ้นไป วางระบบประเมินผลงานที่คมอบให้โรงเรียนดำเนินการ เป็นแนวทางเดียวกัน ให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการประเมินผลและการติดตามผลให้มากขึ้น ควรดำเนินการอย่างจริงจัง และควรใช้วิธีประเมินหลาย ๆ วิธี และสรุปข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ขอเสนอแนะ ดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงระบบการประเมินผลและการติดตามผลการพัฒนาของโรงเรียนได้ดี หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาดำเนินการโดยด่วน เพราะจากการวิจัยทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การสำรวจเอกสาร และใช้แบบสอบถาม สรุปได้ว่าการประเมินผลการพัฒนายังต้องปรับปรุงแก้ไข เนื่องจากมีปัญหาในการดำเนินงานที่สำคัญหลายประการ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ของเขตการศึกษา 1 ครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

1. ศึกษาถึงการดำเนินงาน การพัฒนาอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษาอื่น เพื่อศึกษาเปรียบเทียบให้ทราบข้อมูลการดำเนินงาน และพิจารณาปรับปรุงแก้ไข และควรศึกษาเรื่องเดียวกันในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดแตกต่างกัน วิทย

2. ควรศึกษาเรื่อง การดำเนินงานการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา อาจารย์ด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวิชาการ เพื่อชี้ให้เห็นแนวปฏิบัติและปัญหาที่เด่นชัดยิ่งขึ้น หรือเรื่อง การสร้างระบบการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพ

3. ควรศึกษาเรื่อง การจัดและดำเนินงานโครงการพัฒนาอาจารย์ที่มีประสิทธิผล โดยเน้นการพัฒนาเฉพาะด้าน เช่น ด้านวิชาการ จริยธรรมข้าราชการ ฯลฯ

4. เนื่องจากการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเกี่ยวเนื่องควบคู่กับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงควรศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผล และติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ