

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยกล่าวถึงความมุ่งหมายของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย  
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2546 จำนวน 205 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามความเหมาะสมและแบบสอบถามความเป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล  
ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ถึงผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญตอบกลับมาทั้งสิ้น 25 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และผู้บริหารสถานศึกษาตอบกลับมาทั้งสิ้น 170 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยได้นำผลการทดสอบความเหมาะสมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่า t-test เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แล้วจึงนำไปทดสอบความเป็นไปได้

4.2 นำผลการทดสอบความเป็นไปได้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่า t-test เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

4.3 สรุปผลการนำเสนอแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา สรุปผลการวิจัยแบ่งได้ 4 ตอน มีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 8 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูด้านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในรอบปีที่ผ่านมา มากกว่า 2 ครั้ง

ข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 8 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูด้านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในรอบปีที่ผ่านมา มากกว่า 1-2 ครั้ง

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน มีความเห็นว่ามีเหมาะสมทุกข้อทั้งภาพรวมและรายด้าน สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ภายใต้บริบทของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีจำนวน 2 ด้าน 60 รายการ

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 170 คน มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ทุกข้อทั้งภาพรวมและรายด้าน สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ภายใต้บริบทของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีจำนวน 2 ด้าน 59 รายการ

ตอนที่ 4 นำเสนอแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่า แนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ควรประกอบด้วย 2 ด้าน 59 รายการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร 25 รายการ ได้แก่

ขั้นที่ 1 การกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

- 1.1 สำรวจสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบฯ
- 1.2 นำข้อมูลจากแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมาใช้ในการวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
- 1.3 นำข้อมูลส่วนบุคคลมาใช้ในการวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการฯ

ขั้นที่ 2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร

- 2.1 กำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.2 นำข้อมูลที่มาจากปัญหา ความต้องการมากำหนดแผนงาน/โครงการพัฒนา
- 2.3 กำหนดเป้าหมายและกิจกรรมในแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน
- 2.4 ประสานแผนกับส่วนกลางในการดำเนินการวางแผนตามเกณฑ์กลางและเกณฑ์เฉพาะ
- 2.5 ประสานกับต้นสังกัด คัดเลือกครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ตามรูปแบบและวิธีการคัดเลือกที่กำหนดไว้
- 2.6 นิเทศ ติดตามให้กำลังใจครูแกนนำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 2.7 ผู้บริหารให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ค่าปรึกษาหารือ และขวัญกำลังใจอย่างจริงจัง

### ขั้นที่ 3 การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการพัฒนานุเคราะห์

- 3.1 จัดกิจกรรมการพัฒนาคูให้เหมาะสมตามแผนการพัฒนานุเคราะห์
- 3.2 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูแกนนำกับครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ทั้งในโรงเรียนและต่างโรงเรียน
- 3.3 สนับสนุนการดำเนินงานพัฒนาคูแกนนำด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย
- 3.4 จัดกิจกรรมเพื่อการปรับปรุงและพัฒนานุเคราะห์ตลอดเวลา

### ขั้นที่ 4

- 4.1 หน่วยงานต้นสังกัด ส่วนกลาง และระดับจังหวัดตรวจสอบความพร้อมของครูแกนนำ
- 4.2 กำหนดให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่ประเมินผล
- 4.3 คณะกรรมการร่วมกันสร้างเครื่องมือการประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาคูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
- 4.4 รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสรุปผลการพัฒนา
- 4.5 ประเมินผลการพัฒนาโดยใช้เครื่องมือประเมินผลที่มีคุณภาพ
- 4.6 รายงานผลการประเมินผลการพัฒนานุเคราะห์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

### ขั้นที่ 5 การนำไปใช้และขยายผล

- 5.1 นำรูปแบบที่สรุปได้ไปใช้กับครูในโรงเรียนอื่นที่ยังไม่ได้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
- 5.2 จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อครู
- 5.3 ขยายผลให้ผู้เกี่ยวข้องภายในสถานศึกษา และหน่วยงานอื่นทราบ
- 5.4 ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
- 5.5 มีการตรวจสอบหรือประเมินศักยภาพ ผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2. แนวทางการพัฒนาคูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ มีจำนวน 34 รายการ ได้แก่

#### กิจกรรมที่ 1 กิจกรรมการศึกษาดูงาน

- 1.1 ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการไปศึกษาดูงาน
- 1.2 ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการศึกษาดูงาน
- 1.3 ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

## กิจกรรมที่ 2 กิจกรรมการศึกษาต่อ

- 2.1 กำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้ครูไปศึกษาต่อที่ชัดเจน
- 2.2 สำรวจข้อมูลความต้องการของครูในการศึกษาต่ออย่างสม่ำเสมอ
- 2.3 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาต่อของครูให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- 2.4 สนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อในสาขาที่ตรงกับสายงานเป็นสำคัญ

## กิจกรรมที่ 3 กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ

- 3.1 ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 3.2 กำหนดสาระสำคัญของการประชุมเชิงปฏิบัติการที่สอดคล้องกับความต้องการของครู

ต้องการของครู

- 3.3 ส่งเสริมครูให้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
- 3.4 ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 3.5 รายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเสนอต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 3.6 นิเทศ กำกับ ติดตาม ให้ครูเข้าร่วมประชุม เชิงปฏิบัติการและได้นำความรู้และ

ประสบการณ์ไปแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานหรือพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบ

## กิจกรรมที่ 4 กิจกรรมการฝึกอบรม

- 4.1 พิจารณาครูเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม
- 4.2 ปรับปรุงหลักสูตรการอบรมให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- 4.3 เสริมสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมให้เหมาะสม กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 4.4 กำหนดสาระของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของครูและ

หน่วยงาน

## กิจกรรมที่ 5 การปฐมนิเทศบุคลากรบรรจุใหม่

- 5.1 จัดให้มีการปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่สู่การเป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการ

เรียนรู้

- 5.2 แจกคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารว่าด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน

ให้แก่ครูบรรจุใหม่

- 5.3 จัดให้ครูบรรจุใหม่ได้เรียนรู้การทำงานภายใต้การแนะนำของครูที่มี

ประสบการณ์ในเรื่องของการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

- 5.4 ประสานงานให้ความช่วยเหลือ แนะนำระเบียบ กฎเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติ

## กิจกรรมที่ 6 กิจกรรมการสัมมนา

- 6.1 สำรวจความต้องการของครูในเรื่องที่สนใจที่จะเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ

- 6.2 จัดสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ไขปัญหา
- 6.3 สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ
- 6.4 เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกมาบรรยาย อภิปรายทางวิชาการ
- 6.5 ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสัมมนาครู-อาจารย์

กิจกรรมที่ 7 กิจกรรมการนำเสนอและเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

- 7.1 มีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในสถานศึกษา
- 7.2 ส่งเสริมและสนับสนุนครูเป็นสมาชิกวารสาร จดสารทางวิชาการ
- 7.3 แนะนำส่งเสริมให้ครูเป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือสมาคมวิชาชีพ

ทางการศึกษา

- 7.4 กำหนดบุคลากรรับผิดชอบเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

กิจกรรมที่ 8 กิจกรรมการจัดทำโครงการวิจัย

- 8.1 จัดประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจทางด้านการวิจัยแก่ครู-อาจารย์
- 8.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้ทำการวิจัยด้านต่าง ๆ ควบคู่กับการจัดการเรียน

การสอนอย่างจริงจัง

- 8.3 รวบรวมผลงานวิจัยและเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ
- 8.4 กำหนดบุคคลที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวิจัยและวางแผนนำผลการวิจัยไป

ประยุกต์ใช้

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการนำเสนอแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาและนำอภิปรายในบทนี้ ดังนี้

แนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย 2 ด้าน คือ ด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวมทุกชั้นตอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับบิชอป (จตุภูมิ แจ่มหม้อ, 2537 : 23 ; อ้างอิงจาก Bishop, 1976. *Staff Development and Instructional Improvement Plan and Procedures.*) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร 6 ขั้นตอน คือ การหาความต้องการ

(Need) การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and analysis) การพัฒนา (Development) การหาความจริงหรือความชัดเจน (Validation) การนำไปใช้ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) และยังคงสอดคล้องกับ แคสเติลเตอร์ (Castteter. 1996 : 235–259) ได้กำหนดขั้นตอนของการพัฒนาไว้ 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing development needs) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of development) การนำแผนพัฒนาบุคลากร ไปใช้ (Implementing development program) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the personnel development Program)

การกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญด้านและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับ บิชอป (จตุภูมิ แจ่มหม้อ. 2537 : 23 ; อ้างอิงจาก Bishop. 1979. *Staff Development and Instructional Improvement Plan and Procedures.*) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการหาความต้องการในการพัฒนาเป็น ขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ตัวครูอาจารย์เองต้องมีการพัฒนาโดยผู้บริหารต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูอาจารย์สนใจต่อการพัฒนาตนเองและยังสอดคล้องกับพรอลล์ และ กุชแมน (Prall and Cushman. 1954 : 422–423) มีความเห็นสอดคล้องกับสปีร์ (Spears. 1985 : 258) ว่าหลักในการพัฒนาบุคลากรควรยึดหลักความต้องการของผู้รับการพัฒนา มีการวางแผนล่วงหน้า ทั้งระยะยาวและระยะสั้น คำนึงถึงความต้องการปัญหาและภาวะความเป็นอยู่ของท้องถิ่นและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมวางแผนในการพัฒนาบุคลากร

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรควรยึดหลักความต้องการของผู้รับการพัฒนาคำนึงถึงความต้องการ ปัญหา และภาวะความเป็นอยู่ของท้องถิ่นและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้บริหารต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูอาจารย์ สนใจต่อการพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคลากรในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานอย่างยั่งยืน

การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับ พันธ์ ภัณฑาคินทร์ (2526 : 134) ได้อธิบายถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ว่า มีเรื่องที่จะต้องคิดในการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายอย่าง เช่น เราจะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร ภายในขอบเขตแค่ไหนและควรจะทำลำดับก่อนหลังอย่างไร เรื่องอะไรจะอยู่ในการวางแผนระยะยาว และอะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำการจัดสรรงบประมาณ การกำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบในงานและยังสอดคล้องกับ

แคสเค็ตเตอร์ (Castetter. 1996 : 239-240) ได้กล่าวถึง การเตรียมการหรือการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ 8 ประการ คือ

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาในการพัฒนาหรือความจำเป็น
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะและวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่จะให้กับผู้รับการพัฒนา
4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน
6. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา
7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผนเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป
8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับกับการปฏิบัติงานตามแผน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารที่จะชี้ช่องทางในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ มีการนำข้อมูลที่มาจากปัญหา ความต้องการ มากำหนดแผนงานและโครงการพัฒนา โดยกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนพัฒนาอย่างชัดเจนเพื่อการจัดวางแผนได้อย่างเหมาะสม และใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด โดยส่วนกลางจะเป็นผู้ประสานแผนพัฒนาตามเกณฑ์กลางและเกณฑ์เฉพาะ มีหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เลือกครุต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามรูปแบบและวิธีการคัดเลือกที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่นิเทศ เชื่อมเขียน ติดตาม ให้กำลังใจ ครูแกนนำ และให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 202 – 205) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลควรแยกการนิเทศเพื่อการพัฒนาออกเป็น 2 แบบ ด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม และการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวข้องกับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้ลึก ความสัมพันธ์ หัสนคติ และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัด และพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิค วิธีการทั้ง 2 แบบนั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ ประสพการณ์ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแคสตีเตอร์ (Castetter, 1996 : 253-254) ได้กล่าวว่ากิจกรรมการพัฒนาเป็นวิธีที่ทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จ องค์กรและบุคลากรจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกันจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ การออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรที่จะทำให้เกิดแนวคิดเทคนิคและทักษะระหว่างบุคลากร แต่บรรยากาศขององค์กรไม่นำพาให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมแผนงานก็จะล้มเหลวโครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษาจะขึ้นอยู่กับแผนงานพัฒนาซึ่งจะควบคุมกำกับและประเมินผลให้อยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนงานพัฒนาเป็นการจัดระเบียบของกิจกรรมหลายกิจกรรมเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในความสอดคล้องกับนโยบายและงบประมาณ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยมีการจัดตั้งองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาครูแกนนำ และเลือกใช้กิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมกับบุคคลในแต่ละระดับและแต่ละหน้าที่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูแกนนำ มีการสนับสนุนการดำเนินงานพัฒนาครูแกนนำด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย และมีการจัดตั้งองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาครู เพื่อปรับปรุงคุณภาพของครูให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็น ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับเมธี ปีลันธนานนท์ (2529 : 116) กล่าวถึงการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่ามีข้อควรคำนึง 3 ประการคือประการที่ 1 ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่ามีวิธีการนำกระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้อย่างไร ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการดำเนินงานและการควบคุมประการที่ 2 ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด ประการที่ 3 แผนงานพัฒนาได้มีส่วนร่วมให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานทั้งระยะสั้น และระยะยาวบรรลุเพียงใด วัตถุประสงค์ใดบ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน และยังสอดคล้องกับลูทซ์ ฮิริญโค (2531 : 165-166) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรว่า การประเมินผลที่ดีนั้นจะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้องและวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นคือ เพื่อที่จะได้ทราบผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้วว่า ได้รับผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด หรือสมควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ตลอดจนจะจัดให้มีการฝึกอบรมในทำนองนั้นต่อไปอีกหรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ ต้องมีการประเมินผลโดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกอบรม

กับสิ่งที่ต้องการต้องการให้เขาได้รับและเข้าใจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม หรือผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้น เถวลง หรือคงที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การประเมินผลการพัฒนานุเคราะห์เป็นการตรวจสอบข้อมูลในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร และเพื่อให้การดำเนินการของกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ได้ผลได้ตามเกณฑ์มาตรฐานในการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การประเมินผลควรทำอย่างเป็นระบบ มีหน่วยงานรับผิดชอบต่อการประเมินผล มีการพัฒนาโดยใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากร การเลือกเนื้อหาและหาวิธีการในการพัฒนา และเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น แล้วรายงานผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบต่อไป

การนำไปใช้และขยายผล ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับบิชอป (จตุภูมิ แจ่มหม้อ. 2536 : 23 ; อ้างอิงจาก Bishop. 1979. *Staff Development and Instructional Improvement Plans and Procedures.* p. 4-8) เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ไว้ว่า ขั้นตอนการนำไปใช้ (Implementation) เป็นการนำเอาโครงการ ไปปฏิบัติโดยวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการ ไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองและขาดประสบการณ์

ตามแนวการจัดการศึกษาในหมวด 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เน้นความสำคัญพัฒนาครูให้มีวิสัยทัศน์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ตามแนวการจัดการศึกษามาตรา 7, 22, 23, และ 24 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีศักยภาพที่จะออกแบบการจัดการเรียนรู้การวัดผลและประเมินตามสภาพจริง ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีเจตคติและศักยภาพที่จะถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนครู เป็นที่ปรึกษาของครู (Mentor) ขยายผลการปฏิรูปการเรียนรู้ไปสู่ครูทุกคน และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 2-5) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคูแกนนำ และบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานการปฏิบัติการขยายผลของครูแกนนำ พบว่าสามารถขยายผลไปยังครูเครือข่าย โดยการที่ครูแกนนำและผู้เกี่ยวข้องต้องร่วมวางแผนกำหนดแนวทางการขยายผลจากการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกำหนดแนวทางการขยายผล จากนั้นจึงขยายผลไปยังครูเครือข่ายโดยเน้นครูเครือข่ายภายในโรงเรียนเป็นหลัก และปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนระหว่างครูแกนนำกับครูเครือข่าย

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กระบวนการพัฒนานุเคราะห์ในขั้นตอนการนำไปใช้และขยายผลเป็นการนำเอาผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้พัฒนาครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ ที่จะ

ถ่ายถอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูเป็นที่ปรึกษาครู และเพื่อขยายผลการปฏิรูปการเรียนรู้ให้  
ผู้เกี่ยวข้องทั้งในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น โดยมีผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง และมี  
การตรวจสอบหรือประเมินศักยภาพผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคู  
แกนนำและบุคลากรทางการศึกษา และเนาวการจัดการศึกษา หมวด 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ. 2542

ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวมทุก  
กิจกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ งามจิต อ่อนมิ่ง (2537 : 53) ได้ทำ  
การวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถม  
ศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
อุดรธานี” พบว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหารและครูอาจารย์ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่า โรงเรียนมีการ  
จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 9 กิจกรรม ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การส่งเสริมให้มี  
การศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่  
การปฐมนิเทศ การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนาทางวิชาการ และยังสอดคล้องกับ มะลิ  
คงสกุล (2534 : 38) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่  
มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรไว้เป็นรายลักษณะอักษร ซึ่งนโยบาย  
ดังกล่าวเป็นนโยบายระยะสั้นที่เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการสอดคล้องกับนโยบาย  
ของหน่วยงานในระดับสูงและมีแผนวางแนอย่างเป็นระบบ สำหรับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้น  
โรงเรียนส่วนมากมีการดำเนินการและกิจกรรมที่ต้องการให้จัดมากที่สุด คือ การฝึกอบรมหรือ  
การประชุมเชิงปฏิบัติการ รองลงมาคือการสัมมนาทางวิชาการ ส่วนกิจกรรมที่ต้องการให้มีการ  
ดำเนินการน้อยที่สุด คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่ ในการจัดกิจกรรมในโรงเรียนมีการประเมินผล เพื่อ  
นำผลไปปรับปรุงการจัดครั้งต่อไป

การศึกษาดูงาน ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสม  
และความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 531) เชื่อว่า การพัฒนานั้นเพื่อ  
“มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง  
สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น” การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการ  
ทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานและตัวบุคคลคู่กันไป ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มี  
คุณภาพเหมาะสมกับงานจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และในขณะ  
เดียวกันก็จะทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่  
จะใช้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น จึงจะทำให้คนได้มีโอกาสที่ดีจะก้าวหน้าในการ

ทำงานต่อไป งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้คือ วราศรี ปูนทอง (2536 : 54) ได้ศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของคณาจารย์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุข” ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการพัฒนาบุคลากรของคณาจารย์วิทยาลัยพยาบาลโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากโดยด้านการศึกษาดูงานมีความต้องการมากเป็นอันดับหนึ่ง

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การศึกษาดูงานเป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ด้วยการสังเกตการณ์ ซึ่งได้กำหนดเป็นแผนหรือโครงการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการศึกษาดูงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจ

การศึกษาต่อ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับ สิปปนนท์ เกตุทัต (2538 : 32) เห็นว่า การศึกษาที่จะเอื้อต่อสภาพสังคมต้องเป็นการศึกษาที่มุ่งพัฒนาตัวบุคคลเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้บุคคลมีการศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังนั้นบุคลากรทางการศึกษาจะต้องได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะก็มีมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จอห์นสตอร์ส (Johnstors, 1971 : 161–165) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้ารับการศึกษาระหว่างประจำการ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องการการศึกษาระหว่างประจำการที่สำคัญ เรียงตามลำดับดังนี้คือ เพื่อเพิ่มเงินเดือน เพื่อพัฒนาสถานภาพของตนเอง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถกว้างขวางและทันสมัย เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตน เพื่อเพิ่มวุฒิของตนเอง เพื่อมีโอกาสมีส่วนร่วมในกลุ่ม เพื่อสนองความพึงพอใจและการยอมรับจากสังคม เพื่อให้เข้าใจระบบการศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้หลุดพ้นจากการขาดประสิทธิภาพในวิชาชีพ การศึกษาต่อควรได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชา เพราะนอกจากจะเป็นการส่งเสริมกำลังใจแก่ข้าราชการแล้วยังเป็นการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และสัมพันธภาพอันดีระหว่างกันต่อไปด้วย

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การศึกษาต่อเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้และเพิ่มวุฒิให้แก่ตนเองตลอดจนได้พัฒนาวิชาชีพของตนเองโดยมีผู้บังคับบัญชากำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาต่อที่ชัดเจน มีการสำรวจความ

ต้องการศึกษาต่ออย่างสม่ำเสมอและรวบรวมข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งจะต้องสนับสนุนให้ศึกษาต่อในสาขาที่ตรงกับสายงานเป็นสำคัญและให้ทุนการศึกษาต่ออย่างเหมาะสม

การประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับหนังสือ หันนาลินทร์ (2526 : 135) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพบปะการประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน และยังสอดคล้องกับวิชิต อาวะกุล (2533 : 94) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเทคนิคการประชุมรูปแบบหนึ่ง ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นเกิดประสบการณ์ และมีทักษะเพิ่มขึ้นเป็นการเน้นหนักไปในการนำความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ เอาไปใช้ปฏิบัติมากกว่าที่จะมีการเฉพาะการพูดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยายเท่านั้น

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการจัดการประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ทั้งทางด้านทฤษฎีและมีทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการประชุมหรือการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น มีการกำหนดสาระสำคัญที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะต้องมีการกำกับติดตามการนำความรู้และประสบการณ์ไปแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานหรือพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบ แล้วรายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

การฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อซึ่งสอดคล้องกับ สิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540 : 846) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการฝึกหัดงานองค์การให้มีความชำนาญในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานและมีการพัฒนาความคิดและการบริหารงาน และยังสอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2537 : 164) เห็นว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรซึ่งนิยมใช้กันมาก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการฝึกหัดงานอย่างเป็นระบบให้แก่บุคลากร ซึ่งจะต้องพิจารณาบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยกำหนดสาระของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและหน่วยงาน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออีกทั้งควรเสริมสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับผู้เข้าฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การปฐมนิเทศบุคลากรบรรจุใหม่ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่ามี ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับดิลเค็ค (จักรพงษ์ ทัฬหษา, 2531 : 37 ; อ้างอิงจาก Likert, 1964. *New Patterns of Management*. p. 7.) ว่าด้วยทฤษฎีการบริหารระบบ 4 (System 4 Management) ได้กล่าวถึงกิจกรรมปฐมนิเทศว่า “การปฐมนิเทศคนงาน หมายถึง พฤติกรรมที่คอยให้ความช่วยเหลือ และให้ความสนใจเป็นส่วนตัวในความเป็นอยู่ของคนงาน” และยังสอดคล้องกับ วิจิตร อาวะกุล (2533 : 83-84) ได้กล่าวถึงการอบรมปฐมนิเทศว่าเป็นการ อบรมให้แก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในระยะแรกยังไม่รู้อะไรเกี่ยวกับ หน่วยงาน เป็นการแนะนำให้พนักงานที่บรรจุใหม่ได้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติ ความเป็นมาของหน่วยงาน ผู้บริหาร โครงสร้างการทำงาน สภาพของการจ้าง เป็นการจัดข้อสงสัย ต่าง ๆ ความกังวลใจของผู้ปฏิบัติงานใหม่ นอกจากนั้นยังช่วยให้พนักงานใหม่ได้รู้จักคุ้นเคยกับ หน่วยงานนั้น ๆ อันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์อันดียิ่งขึ้น

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าเป็นการให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่ หรือยังไม่มีประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ โดยการแจกคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารว่าด้วยกฎหมาย ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และให้ได้เรียนรู้การทำงานภายใต้การแนะนำของบุคลากรที่มี ประสบการณ์พร้อมทั้งประสานงานให้ความช่วยเหลือ และแนะนำระบบกฎเกณฑ์แนวปฏิบัติให้มี ความรู้ทั่วไปอย่างเป็นกันเองเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรดังกล่าวดำเนินไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การสัมมนา ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่ามี ความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับจตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536 : 37) กล่าวว่า การสัมมนาเป็นวิธีการ ฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ ลักษณะสำคัญของการสัมมนา คือ เป็น การประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็น หรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา จะเน้น ในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มเติมทรรศนะต่าง ๆ เพื่อความ ถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณามากกว่าที่จะเป็นการได้เพียงเพื่อหาข้อยุติของประเด็นที่ พิจารณา และสอดคล้องกับ บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2542 : 1) กล่าวถึงการสัมมนาว่า การสัมมนา เป็นรูปแบบการศึกษา พิจารณา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องราวหรือปัญหาต่าง ๆ โดย กลุ่มบุคคลเป้าหมายทั้งนี้เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันในเรื่องราวหรือปัญหาเหล่านั้น ซึ่งการศึกษาการ วิเคราะห์และทำความเข้าใจพื้นฐานของข้อมูลข่าวสารจากเอกสาร และจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่อง ราวหรือปัญหานั้น ๆ

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการสัมมนา เป็นการประชุมเพื่อร่วมพิจารณา วิเคราะห์เรื่องราว หรือปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการประชุมหาแนวทางกว้าง ๆ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ

แก้ไขปัญห โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ และได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกมาบรรยาย อภิปรายทางวิชาการโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้

การนำเสนอและเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญและบริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 255) กล่าวว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์กรให้แก่บุคลากรในองค์กรหรือการจัดทำข่าวสารทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรใน องค์กรนั้น จึงนับได้ว่าเป็น การให้การศึกษาแก่บุคลากรขององค์กรวิธีหนึ่งอันจะเป็นผลให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจใน เรื่องพัฒนาปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานที่สูงขึ้นด้วย และสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 22-23) กล่าวว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการสามารถกระทำใน ลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์กรมาเผยแพร่ไปยังนอกองค์กร หรืออาจจะเผยแพร่ภายใน องค์กร เช่น การบอกรับข่าวสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาทันคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครู หยิบอ่านได้สะดวกตลอดจนแนะนำให้ครูให้เป็นสมาชิกทาง วิชาการด้านต่าง ๆ เช่น สมาคม วิทยาศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือแนะนำให้เป็นสมาชิก วารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น สารพัฒนาหลักสูตร มิตรครู ฯลฯ นอกจากนี้ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูเขียนบทความ ทางวิชาการ ไปลงในวารสารต่าง ๆ

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นการนำข่าวสารภายในองค์กร มาเผยแพร่ไปยังนอกองค์กร หรืออาจจะเผยแพร่ภายในองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ อันจะเป็นผลให้ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ นำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานที่สูงขึ้น

การจัดทำโครงการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่า มีความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับ รวีวรรณ อังคนุรกิจพันธ์ (2531 : 3) กล่าวถึง การวิจัยเป็นการค้นคว้าหาความรู้ ความจริงด้วยวิธีวิทยาศาสตร์อย่างเป็นระบบที่เชื่อถือได้และเขียน รายงานการวิจัยให้ผู้อื่นทราบตามหลักวิชาการ และสอดคล้องกับรุ่ง แก้วแดง (2520 : 119) ได้กล่าว ถึง การวิจัย เป็นกระบวนการศึกษาเพื่อหาความรู้ ความจริง หรือเป็นการแก้ปัญหาด้วยวิธีการทาง วิทยาศาสตร์เป็นการค้นคว้าหารายละเอียดให้เป็นแบบแผนให้มากที่สุดเป็นกระบวนการแสวงหา ความรู้ ความจริง โดยทุกขั้นตอนจะต้องมีแบบมีแผน

นอกจากนี้แนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านกิจกรรมการพัฒนา บุคลากร กิจกรรมการจัดทำโครงการวิจัย รายการจัดตั้งกองทุนหรืองบประมาณสนับสนุน ซึ่งมิ ความเป็นไปได้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่สอดคล้องกับ ยุทธพงษ์ กัวยารณ์ (2543 : 38-39)

กล่าวว่า การที่ผู้วิจัยจะทำวิจัยให้สำเร็จได้นั้น จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น งบประมาณในการทำวิจัยมีมากน้อยแค่ไหน เพียงพอหรือมีแหล่งทุนที่ใดบ้างที่จะสนับสนุน (Supsidise) ความเห็นนี้สอดคล้องกับมะลิ กงสกุล (2534 : 38) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษากิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาคร ปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนานุเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่มีอยู่ในระดับมากได้แก่ การขาดงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นส่วน นอกรากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร เสวีวัลลภ (2539 : 71) ได้ศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนานุเคราะห์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์ คือ ขาดงบประมาณดำเนินการ จากงานวิจัยที่กล่าวมาจึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นในเรื่อง กิจกรรมการจัดทำโครงการวิจัย รายการจัดตั้งกองทุนหรืองบประมาณสนับสนุน มีความเป็นไปได้หรือไม่มีนัยสำคัญ

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าแนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ กิจกรรมการจัดทำโครงการวิจัย รายการจัดตั้งกองทุนหรืองบประมาณสนับสนุนจึงมีความเป็นไปได้ เพราะการวิจัยเป็นกระบวนการในการศึกษาหาความรู้ ความจริงและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบสมเหตุสมผลและมีความรอบครอบด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ และจะต้องมีการส่งเสริมความรู้ทางด้านการวิจัยแก่ครูอย่างจริงจัง ดังนั้นการที่จะทำให้งานวิจัยให้สำเร็จได้นั้นจึงต้องมีงบประมาณดำเนินการ หรือมีการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนช่วยเหลือ

แนวทางการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ด้าน 59 รายการ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ควรจะได้นำแนวทางฯ ดังกล่าวนี้ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

##### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากข้อค้นพบของงานวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ไว้ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูในสถานศึกษาของตน เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาต่างให้ความคิดเห็นว่าแนวทางพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ควรนำผลการวิจัยไปปรับปรุงหรือกำหนดแนวทางในการพัฒนาครูในสังกัดของตนให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จไปด้วยดี

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ควรมีการจัดตั้งกองทุนหรืองบประมาณสนับสนุนกิจกรรมการจัดทำโครงการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูให้เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนในสถานศึกษา

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ และวิธีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการพัฒนาครูในสถานศึกษาให้ดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการพัฒนาครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้เพื่อหาแนวทางสนับสนุนในการพัฒนาครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้