

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การติดตามการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มของข้าราชการครูบรรจุใหม่ ผู้ศึกษาทำการศึกษาดูงานเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาครู

ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์ วิธีการ และหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุใหม่

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียด มีดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาครู

1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการกล่าวไว้หลายท่าน เช่น

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 118) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ศุภชัย ชวะประภาส (2548 : 174 อ้างถึงใน มานิต สุทธสกุล 2549 : 9-34) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์การมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์การ

ดนัย เทียนพูน (2540 : 26) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง วิธีการที่มุ่งให้พนักงานได้รับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ งานและตัวพนักงานเอง หรือ

อาจมองในลักษณะเป็นการใช้คนให้เต็มขีดความสามารถที่บุคคลนั้นมีอยู่ จึงมีลักษณะเป็นการยกระดับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานให้เท่าเทียมกับขีดความสามารถของพนักงาน

จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548 : 42 อ้างถึงในสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2550 : 12-13) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะในการทำงาน (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งทัศนคติหรือเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กร

1.2 หลักการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรมีแนวคิดเบื้องต้น 6 ประการ (ขงยุทธ เกษสาคร, 2548: 154:155 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 2550 : 6-7) ดังนี้

- 1) การยอมรับว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ทุกคนมีความสามารถ แต่ความสามารถนั้นอาจแตกต่างกันออกไป ตามความถนัดและความสนใจของแต่ละคน
- 2) การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ ความสามารถ ของตนเอง หรือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และการพัฒนางานในหน้าที่ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร
- 3) การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน เพราะการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติอย่างเท่าเทียมกัน จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน
- 4) การเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพในตัวเอง ถ้าคนได้รับการกระตุ้น การส่งเสริม แนะนำที่ถูกต้องเหมาะสม จะทำให้ทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ รวมทั้งสามารถใช้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) การเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่า ศักดิ์ศรี และเกียรติยศ ดังนั้นทุกคนควรได้รับสิทธิและเสรีภาพที่จะตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ตามความสนใจและความถนัดของตน
- 6) การสร้างสรรคสภาพแวดล้อม และบรรยากาศการทำงานในองค์กรจะมีผลอย่างมากต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล ซึ่งเป็นความสำเร็จในส่วนรวมขององค์กร

เคสเต็ดเตอร์ (Casterter, 1992) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกที่ประกอบเป็นคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้นถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
 - 2) การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงานไปจนกระทั่งปลดเกษียณ การพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป
 - 3) ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวาง
 - 4) แผนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรจัดทำขึ้นเพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง
 - 5) ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมการพัฒนาก็เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
 - 6) การพัฒนาเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจบุคคลให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นหนทางที่ก่อให้เกิดความพอใจขององค์การและของตนเองได้
 - 7) แผนงานพัฒนาที่ความต้องการที่จะพัฒนาระบบงานทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน กลุ่มหรือปัจเจกบุคคล ดังนั้น การวางแผนการพัฒนาก็จะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ตลอดไปจนถึงบทบาทในอนาคตด้วย
 - 8) ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน
 - 9) ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคนเพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่จะสรรหาใหม่
- ในด้านการพัฒนาครู สงบ ลักษณะ (2544 อ้างถึงใน ปานจันทร์ สุริยะอัมพรกุล: 19-20) กล่าวถึงหลักการสำคัญของการพัฒนาครู ดังนี้
- 1) ความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำตนเองไปสู่การทำงานที่ได้มาตรฐาน รับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น สามารถแสวงหาคิดค้นวิธีการที่

แหลมคมที่รับประกันความสำเร็จของการบรรลุผลที่พึงปรารถนา สามารถแก้ปัญหาปรับปรุงกระบวนการทำงานของคนอยู่ตลอดเวลา

2) การส่งเสริมคนเก่งคนดี ระบบใหม่ของการบริหารจัดการด้านบุคคล จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพในการแสวงหาคนเก่ง คนดีเข้ามาทำงาน พึงยกย่องส่งเสริม รักษาคนเก่งคนดีให้คงอยู่ ในระบบงานมีกำลังใจ มีความสุขในการทำงาน ช่วยเหลือพัฒนาผู้ด้อยความสามารถให้มีความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าวัดกำลังจะช่วยเหลือ ต้องมีวิธีการกำจัดผู้ไม่พึงปรารถนาออกจากระบบได้ ครูเก่งครูดียังมีจำนวนน้อย ระบบใหม่ต้องไปค้นหาครูเก่งให้พบส่งเสริมให้เติบโต เช่น ประเมินเข้าระดับตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่ต้องให้เขาต้องมาทำเอกสารผลงานทางวิชาการ ให้ทุนสนับสนุนให้เขาเผยแพร่ขยายผลความเก่งความดีสู่เพื่อนครูให้สะดวกยิ่งขึ้น

3) การจัดเครื่องมือเครื่องใช้อำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียน ในด้านความสามารถ ความสนใจ และความต้องการ จำเป็นต้องใช้สื่อ อุปกรณ์การเรียนรู้และเทคโนโลยีช่วยการเรียนรู้ที่หลากหลาย ในช่วงที่ผ่านมาครูต้องรับภาระและใช้เวลามากไปกับการสร้างสื่อช่วยการเรียนรู้การสอนด้วยตนเอง ทำให้มีเวลาน้อยลงในการปรับปรุงกิจกรรมการเรียนรู้ อีกทั้งสถานศึกษามีสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยี อย่างสมบูรณ์แตกต่างกัน ทำให้มาตรฐานคุณภาพของการจัดการศึกษามีความแตกต่างกันระหว่างสถานศึกษาต่าง ๆ หากรัฐรับภาระสร้างความเสมอภาคระหว่างสถานศึกษาในการมีความพร้อมในด้านเครื่องมือเครื่องใช้อำนวยความสะดวกแก่ครูเป็นปัจจัยสำคัญ เพิ่มความสำเร็จของคุณภาพการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษาได้มากขึ้น

4) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ การบริหารจัดการทางการศึกษาในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา จำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ กระบวนการคิดตัดสินใจ กระบวนการวางแผน กระบวนการปฏิบัติงาน และเจตคติค่านิยมกันใหม่ ให้เน้นไปที่การมองเป้าหมายความสำเร็จในผลลัพธ์ที่ทุกคนต้องการและเห็นพ้องต้องกัน ร่วมกันคิดค้นวิธีการที่แหลมคมที่นำไปสู่ผล พอใจกับการประเมิน ตรวจสอบผลการทำงาน และรับผิดชอบต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อผลที่ดีอยู่เสมอ

1.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ และกึ่งพร ทองใบ (2544 : 99-102) กล่าวถึงกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่ามี 3 ประการ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ดังนี้

1) การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บุคลากรมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ

โดยมุ่งเน้นความรู้ ทักษะ และเจตคติ วิธีการฝึกอบรมได้แก่ การฝึกปฏิบัติงาน การสอนในห้องเรียน การให้คำแนะนำ และการฝึกอบรมที่จัดโดยสถานศึกษา สถาบัน ชมรมต่าง ๆ

2) การศึกษา เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของพนักงาน โดยมีจุดเน้นที่บุคคลมากกว่างาน และเตรียมบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ การให้การศึกษาทางด้านทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และการบังคับบัญชา เป็นการเตรียมเพื่อจะปรับคนให้ทำหน้าที่หรือเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้ สำหรับวิธีการให้ศึกษานั้นจะใช้วิธีการฝึกอบรม ได้แก่ การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อในสถาบันทางการศึกษา ฯลฯ

3) การพัฒนา เป็นการเตรียมพนักงานให้สามารถก้าวทันกับความเจริญก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ วัตถุประสงค์ ก็คือต้องการให้พนักงานได้เตรียมพร้อมที่จะรองรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัว องค์การอยู่รอดในอนาคต เช่น การลดขนาดองค์การ การปรับปรุงองค์การใหม่ วิธีการพัฒนาทำได้โดยการเพิ่มพูนทักษะ ปรับปรุงบุคลิกภาพ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ เป็นการบูรณาการความต้องการของบุคลากรเข้ากับความต้องการขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาภาพรวมขององค์การในที่สุด

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 172-177) กล่าวว่า วิธีการที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานมี 4 วิธี ได้แก่ วิธีให้การศึกษา วิธีการฝึกอบรม วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน และวิธีการวางระบบความก้าวหน้าในอาชีพ กล่าวคือ

1) วิธีให้การศึกษา เป็นการให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งมีหลายวิธีการ เช่น อ่าน พูด เขียน สนทนา ฟัง หรือ หลายอย่างผสมกัน วิธีนี้สามารถเรียนรู้ได้ในขอบข่ายที่กว้างขวาง ไม่มีมิติของเวลา ระยะทาง และแหล่งความรู้

2) วิธีการฝึกอบรม การฝึกอบรมต้องให้พนักงานทำได้ ทำงานเป็น มีความเข้าใจบทบาทและพฤติกรรมการทำงานของตนเอง เพื่อนร่วมงาน รวมถึงมีความเข้าใจต่อวัฒนธรรมขององค์การร่วมกัน

3) วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะได้ทราบข้อมูลความสามารถของพนักงานว่าอยู่ในระดับใด เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

4) วิธีจัดวางระบบความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการคิดเผื่อไปข้างหน้าให้กับพนักงานขององค์การ หรืออาจพิจารณาอีกด้านหนึ่ง ถือเป็นกลยุทธ์ขององค์การที่ต้องการจูงใจให้พนักงานทุ่มเทกำลังความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้องค์การ

สำหรับวิธีการพัฒนาครู สมพงษ์ พงษ์สุวรรณ (2543 : 109 อ้างถึงใน ปานจันทร์ สุริยะอัมพรกุล 2549 : 23-24) กล่าวว่า การพัฒนาครูสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การพัฒนาที่ยึด วิชาการและเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลาง และการพัฒนาที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง

1) การพัฒนาที่ยึดวิชาการและเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลาง เน้นความสำคัญของ เนื้อหาวิชา หรือสาระความรู้ โดยมีครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ข่าวสารไปสู่ครูผู้รับการพัฒนา จุดมุ่งหมายของวิธีการนี้คือ ต้องการให้ครูรับรู้ข่าวสาร และเข้าใจเนื้อหาสาระเท่านั้น เป็นการ สื่อสารทางเดียว รูปแบบที่นิยมนำเสนอคือ การมีวิทยากรคนเดียว หรือหลายคน บรรยาย หรือ อภิปราย

2) การพัฒนาที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง เน้นความสำคัญของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการ พัฒนา การทำกิจกรรมทุกอย่างมุ่งประ โยชน์ในการพัฒนาครูตามสภาพปัญหาและความต้องการ มักพัฒนาทีละเรื่องหรือทีละด้าน พัฒนาต่อเนื่องไม่เน้นความสำคัญของสถานที่และเวลา วิธีการ พัฒนารูปแบบนี้ได้แก่

- (1) การพัฒนาตนเองโดยไม่มีวิทยากร หรือมีวิทยากรเป็นครั้งคราว
- (2) การพัฒนาตนเองโดยมีวิทยากรช่วยชี้แนะ แนวช่วยเหลือ
- (3) การพัฒนาตนเองโดยผสมผสานแบบที่ (1) และ (2) ตามสภาพปัญหาและ ความเหมาะสมของผู้เข้าร่วมพัฒนา รวมทั้งบริบทต่าง ๆ

การพัฒนาครูลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนรู้ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กิจกรรมการพัฒนาครูตามแนวทางนี้ส่วนใหญ่ครู เป็นผู้คิดและปฏิบัติเอง จึงทำให้เกิดผลการพัฒนาที่ยั่งยืน ความรู้และทักษะที่เกิดขึ้นจึงเป็นความรู้ และทักษะที่ถาวร การพัฒนาที่เกิดขึ้นจึงเป็นประโยชน์ต่อตัวครูและงานของครูแตกต่างจากการ ยัดเยียดความรู้และทักษะที่ครูไม่ต้องการ การพัฒนาครูตามแนวทางนี้ถ้าทำควบคู่กับงานประจำ เป็นปกตินิสัยก็จะทำให้ครูมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีคุณค่าต่อการศึกษาและวิชาชีพครูเป็นอย่างยิ่ง

1.4 การพัฒนาวิชาชีพครู

การสรรหาครู เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ สำหรับการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการครู ซึ่งมุ่งเน้นให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ และมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครูอย่าง แท้จริง กมล สูดประเสริฐ (2544 : 54-56) ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้าสู่อาชีพครูจาก ของประเทศต่าง ๆ จากการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต และเจตนาธรรมของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสรุประบบการสรรหาครูโดยรวมดังนี้

- 1) ประเทศส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของระบบสรรหา ตั้งแต่การคัดเลือกบุคคล เข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ที่ต้องมีความรู้ ความสามารถ และเจตคติต่อวิชาชีพ

2) ประเทศส่วนใหญ่ให้ความสนใจในระบบฝึกอบรมวิชาชีพครูในคณะครุศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์

3) การรับครูเข้าปฏิบัติงาน มีหลายรูปแบบตามลักษณะของการกระจายอำนาจทางการศึกษา การรับครูเข้าทำงานมีทั้งวิธีการที่เป็นทางการ และวิธีการที่ไม่เป็นทางการ แต่จะอยู่ในรูปการต้อนรับเข้ามาทำงานร่วมกัน เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน

4) การรับแบบเป็นทางการจะมีการอบรมหรือปฐมนิเทศเป็นระยะเวลาหนึ่ง ในขณะที่การรับในระดับสถานศึกษาจะดำเนินการสอนทันทีภายใต้ครูพี่เลี้ยง ประเทศส่วนใหญ่ สนใจระบบครูพี่เลี้ยงที่ทำงานร่วมกันกับครูใหญ่ ทำให้มีการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นคณะ หรือทีมขึ้นในโรงเรียน หรือสถานศึกษา

5) มีการทดลองปฏิบัติราชการระยะหนึ่งปี หรือสองปี บางประเทศถึงห้าปี แต่เวลาของการทดลองปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับการติดตามประเมินผล บางครั้งครูพี่เลี้ยงมีส่วนช่วยเตรียมครูให้ได้รับการประเมินผลเพื่อรับใบอนุญาตประกอบการสอน

ในส่วนของการทดลองงานและการพัฒนาระหว่างทดลองงานของข้าราชการครู กมล สูดประเสริฐ (2544 : 50) เห็นว่า การทดลองปฏิบัติงานการสอนเป็นสิ่งจำเป็นในการสรรหาครู การที่ครูจะได้รับใบอนุญาตประกอบการสอน ครูจำเป็นต้องแสดงความสามารถในการทดลองสอนตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด การกำหนดให้มีใบอนุญาตประกอบการสอน นอกจากจะเป็นเครื่องมือของการสรรหาครูที่หวังว่าจะได้ครูใหม่ที่มีศักยภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ยังเป็นการพัฒนาครูระหว่างทดลองสอน และหากใบอนุญาตดังกล่าวมีเวลาสิ้นสุดลงในระยะเวลาหนึ่งเวลาใด ก็เป็นการชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาระหว่างทดลองสอนจะต้องจัดกระทำเพื่อให้ครูมีศักยภาพตามที่กำหนดให้ได้ ระบบการพัฒนาครูระหว่างทดลองงาน เช่น การใช้ครูพี่เลี้ยง (Mentor) การฝึกอบรมประจำการ (In Service Training) จะต้องจัดให้มีขึ้น

วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพสูง ผู้ที่ประกอบอาชีพครูจึงต้องปฏิบัติตนเป็นครูมืออาชีพ ต้องยึดถือและปฏิบัติตนตามมาตรฐานของวิชาชีพครู ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อครูทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้บุคคลต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อบทบาทและภารกิจที่มีต่อสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นสิ่งบ่งชี้ว่า สังคม หน่วยงานต่าง ๆ ต้องการครูมืออาชีพ มิใช่เพียงมีอาชีพครู มาตรฐานวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 ประกอบด้วยมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน และมาตรฐานด้านการปฏิบัติตน

1) มาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์ มีดังนี้
 มาตรฐานความรู้ ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้และสมรรถนะดังนี้

- (1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
- (2) การพัฒนาหลักสูตร
- (3) การจัดการเรียนรู้
- (4) จิตวิทยาสำหรับครู
- (5) การวัดและประเมินผลการศึกษา
- (6) การบริหารจัดการในห้องเรียน
- (7) การวิจัยทางการศึกษา
- (8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 9) ความเป็นครู

มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ต้องผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติการสอน ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด

2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งต้องมีความชำนาญ เฉพาะด้าน และความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพต่อไป มาตรฐานการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 12 มาตรฐาน ดังนี้

- มาตรฐานที่ 1 : ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
- มาตรฐานที่ 2 : ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 3 : มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
- มาตรฐานที่ 4 : พัฒนาแผนการสอนให้สามารถให้ปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- มาตรฐานที่ 5 : พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้สามารถให้ปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- มาตรฐานที่ 6 : จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลดวาร์ที่เกิดแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 7 : รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ
- มาตรฐานที่ 8 : ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 9 : ร่วมมือกับผู้อื่น ในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 : ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 11 : แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 12 : สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

3) มาตรฐานด้านการปฏิบัติตน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประพฤติตนของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทาง และข้อพึงระวังในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ซึ่งคุรุสภากำหนดเป็นข้อบังคับ 9 ข้อ ประกอบด้วย จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และจรรยาบรรณต่อสังคม

จากที่กล่าวมา จะเห็นว่าผู้ที่ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีคุณลักษณะหลายประการ สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ วิเคราะห์นโยบาย แผนและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับครูและสรุปว่าครูที่ดี ควรมีคุณลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้ (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ 2548 : 43-45)

1) ด้านวิชาการ ครูต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความรู้ความสามารถในเนื้อหาสาระวิชาที่สอน ความสามารถจัดสภาพแวดล้อมทั้งใน และนอกห้องเรียนให้เชื่อมต่อการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและเป็นระบบ

2) ด้านวิชาชีพ มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพและได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

3) ด้านคุณธรรม จริยธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม และห่างไกลจากอบายมุขทุกประเภท ดูแลเอาใจใส่ในความทุกข์ สุขของศิษย์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู รักใคร่ห่วงใยและปรารถนาดีต่อศิษย์

4) ด้านบุคลิกภาพ มีบุคลิกภาพดี มีความประพฤติดี คุณภาพชีวิตที่ดี ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างผู้อื่นและเป็นที่พึงของศิษย์ได้

นอกจากคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านแล้ว ครูยุคใหม่ จะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานคุณภาพ (Quality Culture) เพื่อคุณภาพของการทำงาน ผู้รับบริการทั้งผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และเพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นศรัทธา และมีความพึงพอใจ วัฒนธรรมคุณภาพดังกล่าวประกอบด้วย

1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ครูมีหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ร่วมสังคมได้อย่างมีความสุข นอกจากนั้นยังมีผู้รับบริการอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนครู ผู้ปกครอง ชุมชน และ

ประเทศชาติที่มอบภารกิจให้ครูทำหน้าที่พัฒนาประชาชนให้มีคุณภาพ การให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการจึงเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานที่มีคุณภาพ

2) การทำงานเป็นระบบทั้งในกระบวนการคิด และกระบวนการทำงาน มีความ เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างมีเป้าหมาย มีการวางแผน (Plan) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน อย่างเป็นระบบ การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Do) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นระยะ (Check) เพื่อ ตรวจสอบและประเมินผลว่า มีความสำเร็จตามแผนหรือไม่ หากสำเร็จตามเป้าหมายสามารถนำไป กำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานในลักษณะต่าง ๆ ถ้าไม่สำเร็จมีอะไรที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (Act)

3) การทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น เน้นการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา ประหยัดทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายและทรัพยากร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ตามที่ต้องการ

4) การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ครูมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนต้อง พัฒนาดตนเองให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัย เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

5) การทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างพลังสู่ความสำเร็จของการทำงาน ครูต้อง ประสานการทำงานกับทุกฝ่ายใน โรงเรียนมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ ผู้บังคับบัญชามีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ร่วมกันคิดร่วมทำงาน และแบ่งความรับผิดชอบตามหน้าที่ ของแต่ละคน

6) การยึดมั่นหลักการและรักษากฎระเบียบ การทำงานมีหลักคิด หลักการ และ หลักปฏิบัติ รักษาศรัทธา วัฒนธรรมประเพณีปฏิบัติ มุ่งประโยชน์สาธารณะหรือผู้รับบริการเป็น สำคัญ รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยและคุณภาพการทำงาน ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตาม ศักยภาพ

7) การมีจิตสำนึกสาธารณะ มีความรับผิดชอบและสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวม รักษาชื่อเสียงของ โรงเรียน ลดความเห็นแก่ตัว สำคัญคุณของสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ ศิษย์และสังคม สร้างสรรค์บรรยากาศแห่งกัลยาณมิตรทั้งใน โรงเรียนและชุมชน

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการทำงานของครู จะทำให้การปฏิบัติงานมี คุณภาพตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติ และยกระดับวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงตามที่สังคมต้องการได้ รวมทั้งผลจากการจัดการศึกษา ที่มีคุณภาพจะนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในระบบอื่น ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้

สรุปได้ว่า ครูควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์หลายประการในการพัฒนาวิชาชีพครู ควรมีกระบวนการสรรหาครูที่มีคุณภาพและมีวิธีการพัฒนาครูให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของวิชาชีพครู

ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์ วิธีการและหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุใหม่

ครูเป็นหัวใจของการพัฒนาการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของครู จึงเป็นภารกิจเร่งด่วน โดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาข้าราชการครูบรรจุใหม่เพื่อให้ข้าราชการครูบรรจุใหม่ได้รับการพัฒนาก่อนมอบหมายหน้าที่ เดิมกำหนดให้ข้าราชการครูบรรจุใหม่ได้ทดลองปฏิบัติหน้าที่เป็นระยะเวลา 6 เดือน ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการพัฒนาข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุใหม่ โดยทุกคนจะได้รับการพัฒนาก่อนมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่และใช้ระยะเวลาการทดลองปฏิบัติราชการ 1 ปี และต่อมามีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในมาตรา 56 กำหนดให้ผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งครูให้เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะเวลาสองปีก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

ในปี พ.ศ. 2548 สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม รายละเอียดสรุปได้ดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม

2.1.1 ให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในตำแหน่งครูผู้ช่วย เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มระหว่างปฏิบัติราชการในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นเวลาสองปี นับแต่วันเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการ ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู ตามหลักสูตรที่ ก.ค.ศ. กำหนด ทำหลักเกณฑ์และวิธีการนี้

2.1.2 ก่อนการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาแจ้งให้ครูผู้ช่วยทราบถึงภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี และหลักเกณฑ์และวิธีการการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม

2.1.3 ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการ แล้วแต่กรณีมีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร เอกสาร สื่อ และอื่น ๆ ให้แก่สถานศึกษาทุกด้าน

2.1.4 การประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ให้คณะกรรมการ เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ดำเนินการดังนี้

1) ประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มครูผู้ช่วยเป็นระยะ ๆ ทุกสามเดือน ตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธาน กรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วย และรายงานผู้มีอำนาจตามมาตรฐาน 53 ทราบ

2) เมื่อครบเวลาสองปีให้สรุปผลการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม เสนอต่อผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 เพื่อพิจารณาต่อไป

2.1.5 การนับระยะเวลาการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสองปี ให้นับวันเข้าปฏิบัติราชการวันแรกเป็นวันเริ่มต้น และนับระยะเวลาสิ้นสุดตามปีปฏิทิน

กรณีครูผู้ช่วยผู้ใดได้ลาคลอดบุตร ลาป่วย ซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานาน ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะปฏิบัติราชการตามหน้าที่ หรือขณะเดินทางไปหรือกลับจาก ปฏิบัติราชการตามหน้าที่ หรือลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล เป็นระยะเวลาเกินกว่าเก้าสิบวัน ไม่นับระยะเวลาการลาที่เกินเก้าสิบวันดังกล่าว รวมเป็นเวลาการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม

2.2 วิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม

2.2.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มจำนวนสามคน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธานกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวนหนึ่งคนเป็นกรรมการ และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งครูที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมดูแลการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม เป็นกรรมการและเลขานุการ

2.2.2 ให้คณะกรรมการมีหน้าที่เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งประเมินผลการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย

2.2.3 เมื่อผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ได้รับรายงานแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1) กรณีที่เห็นว่าครูผู้ช่วยมีผลการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาที่ ก.ค.ศ. กำหนด หากผู้มีอำนาจตามมาตรา 53

เห็นว่าควรทบทวนการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ก่อให้เกิดคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มไปพิจารณาทบทวนอีกครั้งหนึ่ง และหากผลการประเมินยังต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งให้ครูผู้ช่วยผู้นั้นออกจากราชการภายในห้าวันทำการนับแต่วันที่ได้รับรายงาน แล้วแจ้งให้ผู้นั้นทราบโดยเร็ว

2) กรณีที่ครูผู้ช่วยมีผลการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาที่ ก.ค.ศ. กำหนด และผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 เห็นเช่นเดียวกับคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ก็สั่งให้ครูผู้ช่วยผู้นั้นออกจากราชการภายในห้าวันทำการนับแต่วันที่ได้รับรายงาน แล้วแจ้งให้ผู้นั้นทราบโดยเร็ว

3) กรณีที่เห็นว่าครูผู้ช่วยมีผลการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้มีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่อไป และเมื่อผ่านการประเมินทุกครั้งจนครบสองปีแล้ว และเห็นว่าควรให้ครูผู้ช่วยผู้นั้นรับราชการต่อไป ก็ให้เสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้งพิจารณาอนุมัติ และผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งแต่งตั้งครูผู้ช่วยผู้นั้นให้ดำรงตำแหน่งครูต่อไป แล้วให้แจ้งให้ผู้นั้นทราบ

2.3 หลักสูตรการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม

2.3.1 **หลักการ** หลักสูตรการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มเป็นหลักสูตรบูรณาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ และบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติวิชาชีพ ทั้งการปฏิบัติตน และการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับวิชาชีพครูให้แก่ครูผู้ช่วย โดยคณะกรรมการการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม สามารถปรับหรือเพิ่มเติมเนื้อหาสาระได้ ตามความเหมาะสม

2.3.2 **วัตถุประสงค์** เพื่อเตรียมความพร้อมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ และบุคลิกลักษณะของครูผู้ช่วยให้สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นครูที่ดีได้

2.3.3 โครงสร้างหลักสูตร

โครงสร้างหลักสูตรแบ่งเป็น 2 หมวด คือ หมวดที่ 1 การปฏิบัติตนและหมวดที่ 2 การปฏิบัติงาน

หมวดที่ 1 การปฏิบัติตน ประกอบด้วยเนื้อหาเรื่อง 1) วินัย คุณธรรม จริยธรรมสำหรับข้าราชการ 2) มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครู 3) เจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู 4) การพัฒนาตนเอง 5) การพัฒนาบุคลิกภาพ และ 6) การดำรงชีวิตที่เหมาะสม

หมวดที่ 2 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วยเนื้อหาเรื่อง 1) การจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การพัฒนาวิชาการ 4) การพัฒนาสถานศึกษา และ 5) ความสัมพันธ์กับชุมชน

2.3.4 รายละเอียดหลักสูตร

หมวดที่ 1 การปฏิบัติตน

1) วินัยคุณธรรม จริยธรรม สำหรับข้าราชการครู

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ครูผู้ช่วยมีความรู้ ความเข้าใจและ
ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม

เนื้อหา วินัยในตนเอง วินัยและการรักษาวินัยของทาง
ราชการ คุณธรรม จริยธรรมสำหรับข้าราชการครู บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็น
พลเมืองที่ดี การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติราชการ

2) มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ครูผู้ช่วยมีความรู้ ความเข้าใจและ
ประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

เนื้อหา มาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

3) เจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ครูผู้ช่วยมีความรู้ ความเข้าใจ ใน
บทบาทหน้าที่และความก้าวหน้าในวิชาชีพครู มีความตระหนัก รักและศรัทธา มีจิตสำนึกของ
ความเป็นครู

เนื้อหา คุณค่าและความสำคัญของวิชาชีพครู บทบาทหน้าที่
ของตนในฐานะเป็นครูที่ดี และการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครู

4) การพัฒนาตนเอง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ครูผู้ช่วยมีความรู้ ความเข้าใจและ
สามารถพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่
เสมอ

เนื้อหา การใฝ่รู้ใฝ่เรียน ความฉลาดทางอารมณ์ และการ
สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

5) การพัฒนาบุคลิกภาพ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ครูผู้ช่วยมีบุคลิกภาพที่ดี และปฏิบัติตน
ได้ถูกต้องเหมาะสมและเหมาะสมกับการเป็นครูที่ดี

เนื้อหา การพัฒนาบุคลิกภาพ และการปรับตัว

6) การดำรงชีวิตที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ครูผู้ช่วยสามารถดำรงชีวิตอย่าง
เหมาะสมกับฐานะของตนเองและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
เนื้อหา การประพฤติตนตามหลักศาสนา และการดำเนินชีวิต
ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

หมวดที่ 2 การปฏิบัติงาน

1) การจัดการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ครูผู้ช่วยมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะ
ในการจัดการเรียนรู้

เนื้อหา การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่
คาดหวัง และสาระการเรียนรู้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การรายงาน
ผลการจัดการเรียนรู้ และการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน

2) การพัฒนาผู้เรียน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ครูผู้ช่วยมีความรู้ ความเข้าใจ และ
ทักษะการจัดการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียน

เนื้อหา การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน การ
พัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ
การปลูกฝังวินัย ประชาธิปไตยให้แก่ผู้เรียน การสร้างค่านิยมที่ดีงามและความภูมิใจในความเป็น
คนไทยของผู้เรียน และการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3) การพัฒนาวิชาการ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ครูผู้ช่วยสามารถพัฒนาวิชาการ
เนื้อหา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ การ
พัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น และการใช้และสร้างเครือข่ายทางวิชาการ

4) การพัฒนาสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ครูผู้ช่วยมีส่วนร่วมในกิจกรรม พัฒนา
สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา งานบริหารทั่วไป งานสนับสนุนวิชาการ และงาน
โครงการหรือกิจกรรมพัฒนาสถานศึกษา

5) ความสัมพันธ์กับชุมชน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ครูผู้ช่วยสามารถประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหา การศึกษาเกี่ยวกับชุมชน การให้ความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน การนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ การให้บริการชุมชน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายความหมาย ดังนี้ กิ่งพร ทองใบ (2543 : 77) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนบนเส้นทางโดยเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

จิระจิตต์ นูนาค (2535 : 625) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งความสามารถและผลงาน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ทั้งผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติงานร่วมกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงผลการปฏิบัติ

สุพักตร์ พิบูลย์ (2545 : 6) ได้ให้ความหมายการประเมินบุคลากร หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูล จัดกระทำข้อมูลเพื่อหาข้อมูลสรุป หรือตัดสินคุณค่าเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรในแง่ใดแง่หนึ่ง

ชูชัย สมितिไกร (2547 : 305) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2549 : 98) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 301) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ

ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดอ่อน จุดแข็งของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งการค้นหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2544 : 12) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

เดล เอส บีช (Dale S. Beach 1985 : 205) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

วิลเลียม บี เวอร์เนอร์และเดวิส คีท (William B. Werther and Davis Keith 1993:338) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งหากดำเนินการอย่างถูกต้องก็จะก่อให้เกิดประโยชน์กับตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวม

อาร์ เวนนี มอนดี และโรเบิร์ต เอ็ม นอร์ (R. Wayne Mondy and Robert M. Noe 1996:326) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงานและหาแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

3.2 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2544 : 12-13) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

- 1) ทำให้การพิจารณาความคิดความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2) ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่าเทียมกับการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

3) ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย

4) ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการ ในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

5) ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

6) เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความเป็นธรรม

7) ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8) ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวทางอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

สุพักตร์ พิบูลย์ (2545 : 6) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการประเมินบุคลากรไว้ดังนี้

1) ช่วยให้ทราบอัตราค่าจ้างคนที่พอเหมาะสำหรับการบริหารจัดการในองค์กร

2) ช่วยให้สามารถคัดสรรบุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่าง

3) ทำให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากร สามารถแก้ปัญหางานได้อย่างตรงจุด

4) ช่วยในการตรวจสอบผลการพัฒนาบุคลากรหรือผลการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ

5) ช่วยในการตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งหรือตอบแทนผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและยุติธรรม

นอกจากบทบาทสำคัญในลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว หากพิจารณาในภาพรวม จะเห็นว่าการประเมินบุคลากรอย่างต่อเนื่องและจริงจัง จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาประเทศ

3.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

เดล เอส บีช (Dale S. Beach, 1985) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยส่งเสริมและรักษาระบบคุณภาพการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่น่าพอใจตลอดเวลา และทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

2. เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคลากรได้ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน ช่วยให้ฝ่ายนิเทศงานได้ทราบพฤติกรรมของบุคลากรทุกระยะ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที

4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร ทำให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจอย่างถูกต้องในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพักงาน การออกจากงาน และการเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือนให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบของบุคลากร

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบว่าควรจะคัดเลือกบุคคลประเภทใดจึงจะเหมาะสมกับงานและควรจะมีการฝึกอบรมอย่างไร

กิ่งพร ทองใบ (2543 : 79-80) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

- 1) เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (Promotion)
- 2) เพื่อการพิจารณาโอน โยกย้าย ลดตำแหน่ง และการออกจากงาน (Transfer Demotion & Separation)
- 3) เพื่อการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)
- 4) เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- 5) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
- 6) เพื่อที่จะปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสำนึกในหน้าที่มากยิ่งขึ้น
- 7) เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 8) เพื่อแก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน
- 9) เพื่อปรับปรุงวิธีเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงาน
- 10) เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานมากขึ้น
- 11) เพื่อเป็นการประเมินให้เห็นประสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหาร

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2544 : 12) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีดังนี้

- 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 3) เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
- 4) เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5) เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผล การปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2547 : 305) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน ซึ่งได้แก่ การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง

2) เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงข้อดีข้อบกพร่อง และศักยภาพของบุคลากร อันจะทำให้ทราบว่าควรจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน

3) เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การประเมินผล การปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบันมีความรู้ ทักษะ และความสามารถระดับใด มีปริมาณและคุณภาพเพียงพอต่อการดำเนินการขององค์กรหรือไม่

5) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลสำหรับนำไปประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร

สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นข้อมูลในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการจัดฝึกอบรม ใช้เป็นข้อมูลในการโอนย้าย เลิกจ้าง และการรับคนเข้าทำงาน และเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

3.4 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

จำเนียร จวงตระกูล (2531 : 24-28) กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องกำหนดหลักการที่จำเป็นให้แน่ชัดเสียก่อน ทั้งนี้ เพื่อจะได้ยึดถือเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสมได้ สำหรับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถพิจารณาหลักการทั่วไป 11 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการกิจการจัดการ
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรการควบคุมอย่างหนึ่ง
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการและบริหารบุคคล
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นธรรม
- 7) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวัดและการตีค่า
- 8) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวัดในแง่คุณภาพและปริมาณรวมทั้งลักษณะในการปฏิบัติ
- 9) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าบุคคล
- 10) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- 11) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะต้องนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2547 : 307) กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

- 1) มีความน่าเชื่อถือ (reliability) หมายถึง การประเมินต้องมีความคงเส้นคงวา กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามิควรจะได้ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินพนักงานที่อยู่ในแผนกหรือตำแหน่งเดียวกัน หากมีผู้ประเมินหลายคนก็ควรมีผลการประเมินที่สอดคล้องกัน
- 2) มีความแม่นยำ (validity) หรือเกี่ยวข้องกับงาน (relevancy) หมายถึง หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับงานโดยตรง ซึ่งงานแต่ละชนิดอาจมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแตกต่างกัน
- 3) มีความสามารถในการจำแนก (discriminative) หมายถึง การแยกแยะผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีออกจากกันได้ถูกต้อง
- 4) มีความยุติธรรม (fair) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินประเมินการปฏิบัติต่อบุคคล และผลลัพธ์ของการประเมินจะต้องปราศจากอคติอันเนื่องมาจากปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

5) สามารถทำได้จริง (practicality) หมายถึง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างไม่ลำบากเกินไป และไม่ต้องใช้เวลา เงิน และบุคลากรมากเกินไป

สรุปได้ว่าหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ มีความเที่ยงตรง ความเชื่อถือได้ ความสามารถในการจำแนก ความยุติธรรม สามารถทำได้จริงและที่สำคัญต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2544 : 14-17) ได้กล่าวว่า หลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์มีดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ หลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธี ซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการ ผู้ได้บังคับบัญชาไปนั้น ให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดมาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง จึงนับได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมิน และความตรง (Validity) ของผลการประเมิน

(1) ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จาก

ก) เมื่อผู้ประเมินประเมินบุคคลหลาย ๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกัน เช่นนี้มีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งาน ไม่เปลี่ยนไปและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

ข) เมื่อใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงานและนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม้บรรทัดใช้วัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

(2) ความตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่ทำงานที่มีต่อหน่วยงาน ได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริง ๆ เมื่อมีความตรงในเบื้องต้นนี้แล้ว การนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ผิดกรอบเหล่านั้น ก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ที่สำคัญได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงาน บุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)

5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่า ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิค หรือวิธีการที่เหมาะสม คือ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติ การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จนอกจากจะช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

6) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

(1) กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

(2) เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

(3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

(4) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจ ขอมรับและร่วมมือ

(5) กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

(6) กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

(7) ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

(8) วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

(9) การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ว่า ได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

1.5 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 302) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) การเขียนเรียงความ (Written essays) ผู้ประเมินจะเขียนข้อความเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน ผลการปฏิบัติงานในอดีต ศักยภาพ และคำแนะนำสำหรับการปรับปรุงตัวของผู้ถูกประเมิน การเขียนเรียงความ ไม่จำเป็นต้องใช้แบบฟอร์มที่ซับซ้อน แต่ผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับ

ความสามารถของผู้เขียน การประเมินผลที่ดีหรือไม่ดีอาจถูกกำหนดโดยทักษะการเขียนของผู้ประเมินตามระดับของการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน

2) การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) การบันทึกเหตุการณ์สำคัญมุ่งที่ความสนใจของผู้ประเมินในพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการสร้างความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ประเมินได้จดบันทึกสิ่งที่พนักงานได้กระทำขึ้นในระหว่างการทำงานเฉพาะในส่วนที่สำคัญ

3) การให้คะแนน (Graphic rating scales) เป็นวิธีการกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน โดยการให้คะแนนจากต่ำสุดถึงสูงสุดตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นด้วยการประเมินคุณภาพและปริมาณของงาน ความลึกซึ้งของความรู้ ความซื่อสัตย์ ความร่วมมือ ความจงรักภักดี การเข้าร่วมและการริเริ่ม ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้นิยมกำหนดเป็น 5 ระดับ คือ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน

4) การให้คะแนนพิเศษด้านพฤติกรรม (Behaviorally anchored rating scales) เป็นการประเมินผลงานที่สัมพันธ์กับด้านพฤติกรรมที่ถูกประเมินอย่างต่อเนื่องโดยการรวมส่วนประกอบต่าง ๆ จากวิธีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) เข้ากับวิธีการให้คะแนน (Graphic rating scales) วิธีแบบนี้สามารถสังเกตและวัดพฤติกรรมของงานในด้านการคาดหมาย แผน การปฏิบัติ การแก้ปัญหาปัจจุบัน การทำงานให้สำเร็จ และการจัดการกับสถานการณ์ที่ฉุกเฉิน

5) การเปรียบเทียบจากกลุ่มผู้ประเมินหลายคน (Multiperson comparisons) วิธีการนี้ใช้การเปรียบเทียบ ที่นิยมกันมากที่สุด 3 วิธี คือ การจัดลำดับตามคำสั่งของกลุ่ม (Group order ranking) การจัดลำดับของบุคคลแต่ละคน (Individual ranking) การเปรียบเทียบคู่ (Paired comparison)

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2546 : 21-54) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการจากอดีตจนถึงปัจจุบันสามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมิน ได้ 4 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

1) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait rating based approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล หรือบุคลิกภาพ เป็นสำคัญ แบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ

(1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic rating scales) เป็นวิธีการประเมินผลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่งแต่เป็นที่นิยมกันมากและยังใช้ได้ผลคืออยู่ในปัจจุบัน หลักการสำคัญก็คือ การกำหนดรายการคุณลักษณะ (Traits, Characteristic) ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่จะประเมินไว้ เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจได้ วิจารณ์ญาณ เป็นต้น

(2) วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklists method) วิธีการนี้เรียกง่าย ๆ ว่า “แบบรายการตรวจสอบ” หรือ “แบบทำเครื่องหมาย” เป็นวิธีการประเมินที่สะดวกในการใช้สำหรับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ก) แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted checklist) ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่อธิบายถึงลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้และมีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก

ข) แบบบังคับให้เลือก (Forced Choices) มีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อแตกต่างที่จะกำหนดข้อความหลายกลุ่ม ๆ ละ 4-5 ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงาน ที่ใกล้เคียงและห่างไกลต่อความจริงที่สุด 2 ข้อความ ในกลุ่มข้อความดังกล่าวจะมีสองข้อที่บรรยายในแง่ดี (Favorable) และอีกสองข้อที่บรรยายในด้านไม่ดี (Unfavorable)

(3) วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee comparison system) ได้แก่

ก) การจัดลำดับที่ (Ranking) วิธีนี้ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินออกมาว่าพนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุดเรียงไปจนถึงลำดับต่ำที่สุด

ข) การเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to man comparison) วิธีนี้เป็นการพยายามเปรียบเทียบคนทำงานแต่ละคนกับคนอื่น ๆ ที่ทำงานเดียวกันแล้วจัดเรียงลำดับ 1, 2, 3 ตามลำดับจนครบทุกคน ในการเปรียบเทียบเพื่อจัดเรียงใช้วิธีหยาบๆ เกี่ยวกับการทำงาน เช่น ประสิทธิภาพในงาน ความคิดริเริ่ม บุคลิกภาพของแต่ละคนขึ้นมาพิจารณาเปรียบเทียบกัน

ค) การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired comparison) กล่าวคือในขั้นแรกจะมีการแยกชื่อของพนักงานที่จะถูกประเมินออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่นแล้วนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ ก็จะสามารถจัดลำดับได้

ง) การกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced distribution or grading on the curve) วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ แล้วให้คะแนนผลการประเมินกระจายออกมาในรูปเปอร์เซ็นต์ในลักษณะการแจกแจงปกติ (Normal distribution) ตามหลักของวิชาสถิติ

(4) วิธีแบ่งชั้น (Grading) วิธีนี้จะมีการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่จะประเมิน แล้วอธิบายคำจำกัดความของแต่ละคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจน เช่น ความอดทน พากเพียร การรู้จักตัดสินใจ การปรับตัว เป็นต้น แล้วแบ่งชั้นคุณลักษณะแต่ละอย่าง โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ชั้น

(5) วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point rating) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ตามรายการของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง

2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job performance or based approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ แบ่งออกเป็น 12 วิธี คือ

(1) วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) จุดสำคัญของวิธีการนี้คือ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจริง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐานในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาได้ตั้งขึ้น

(2) วิธีการบรรยายความ (Free form essay, Free written evaluation, Essay description, Essay approach หรือ Narrative method) คือ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

(3) วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst rating plan) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ J.B. Probst จัดทำขึ้น โดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพจน์หรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะเรียงลำดับได้

(4) วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple rating, Multiple appraisal หรือ Group rating) เป็นวิธีการประเมินโดยใช้บุคคลหลายคน (กลุ่มหัวหน้างาน) มีวิธีทำได้ 2 แบบ คือ

ก) หัวหน้างาน 2-3 คน ซึ่งรู้จักการทำงานของคนงานเป็นอย่างดี ต่างก็ประเมินผลงานและส่งให้หน่วยงานบุคคลเพื่อรวมเป็นผลประเมิน หรือ

ข) มีการอภิปรายงานของคนงานในการประชุมหัวหน้างานที่จัดขึ้นตามระยะเวลา

(5) วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual rating) ได้รับการดัดแปลงแก้ไข โดย Henry W. Shilton มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้

ก) สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันมีส่วนร่วม (Participation) ในการประเมิน

ข) การประเมินสมาชิกในกลุ่มทีละคนใช้วิธีลงคะแนนลับ (Secret Ballot)

ค) ประเด็นหรือปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมินตลอดจนวิธีการประเมินนั้น สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด

ง) ผลการประเมินและการติดตามผลการประเมินจะต้องเป็นที่รู้ทั่วกัน

จ) ผลการประเมินจะนำไปใช้เรื่องอะไรบ้างนั้น สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ

(6) วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer rating) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co-workers) เป็นผู้ประเมิน

(7) วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self-appraisal หรือ Self-rating) เป็นวิธีการที่ให้พนักงานหรือคนงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตน โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในงานสำหรับระยะเวลาที่ผ่านมาและเขียนสรุป

(8) วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress interview) มุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมในการประเมินโดยคนงานเป็นเรื่องสำคัญ และใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำคัญ

(9) วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field interview method หรือ Field review method) เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคล (Personal department) จะไปทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่เขารับผิดชอบ และรายละเอียดของบุคคลที่ต้องการจะประเมินผลการปฏิบัติงาน

(10) วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment center) เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจากบุคลากรในอนาคต หรือประเมินศักยภาพของบุคลากรว่า จะเหมาะสมกับงานซึ่งยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่

(11) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ โดยยึดถือตามวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) จะกระทำโดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา อธิบายหรือบรรยายความเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน

(12) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral observation scale) วิธีนี้พัฒนามาจากการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Bars) เนื่องจากวิธีการประเมินแบบ (BARS) มีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วนมีจำนวนจำกัด วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ BOS นี้มีสาระสำคัญเหมือนกับวิธีการประเมินแบบ BARS ทุกประการ เว้นแต่การพัฒนารูปแบบ (Scales) ของมาตราส่วน (Format) และขั้นตอนในการคิดค่าคะแนน (Scoring Process) เท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน

3) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective based approach) ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่ง

ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 7 วิธีคือ

(1) วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by result) เป็นวิธีที่ทันสมัยมากวิธีหนึ่งซึ่งถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย

(2) วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The direct index) หลักการประเมินโดยพิจารณาที่ผลงานเพียงด้านเดียว (ไม่พิจารณาคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน) เริ่มจากการพิจารณางานแต่ละงาน แล้วกำหนดเกณฑ์ที่จะวัดผลผลิตหรือผลงานที่เหมาะสมขึ้น ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์คุณภาพและปริมาณ

(3) วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards of Performance) วิธีนี้จะนำเอาผลการปฏิบัติที่ได้จริง มาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The Direct Index) การประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานจะกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนกว่า

(4) วิธีจับบันทึกปริมาณงาน (Production record) เป็นวิธีที่นิยมใช้กับงานประจำ (Routine) ซึ่งต้องทำซ้ำ ๆ เหมือนเดิม และสามารถกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน

(5) วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic test) จะวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด มักจะใช้ระยะเวลาสั้น ๆ

(6) วิธีทดสอบผลงาน (Performance test) เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ทดสอบและประเมินผลแล้วติดตามประเมินว่า พนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีได้อย่างไร

(7) วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of functions and responsibilities) วิธีนี้หัวหน้างานให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่งและการประเมินมุ่งพิจารณาผลงานโดยตรงมากกว่าคุณลักษณะประจำตัวและลักษณะเฉพาะบุคคล

4) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid approach/ Hybrid system) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นการวางแผนงาน (Planning system) อย่าง MBO กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมอย่าง BARS เพื่อให้ประเมินผลสำเร็จของงาน (Outcome) และพฤติกรรมการทำงาน (Behavior) ของพนักงานซึ่งเป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อย และนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการ

ปฏิบัติงาน (Feedback) ตลอดจนสนองความต้องการขององค์การในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน

สุพักตร์ พิบูลย์ (2545 : 13-15) ได้กล่าวว่า วิธีการที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน มีหลายวิธี ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) การประเมินผลงานโดยพิจารณาเป็นรายบุคคล วิธีการนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่ผ่านมาตามเกณฑ์หรือรายการที่กำหนด คัดสินใจคะแนนเป็นรายบุคคล วิธีการที่ใช้ในการประเมิน อาทิ

(1) ใช้มาตราประเมินค่าแบบกราฟิก (Graphic rating scale) โดยให้ผู้ประเมินทำการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในมิติต่าง ๆ ตามที่กำหนด ทั้งนี้อาจกำหนดความหมายระดับคุณภาพเป็นดีมาก (5) ดี (4) ปานกลาง (3) พอใช้ (2) ต้องปรับปรุง (1) แล้วกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนนรวม

(2) การเขียนรายงาน วิธีการนี้ ให้ผู้ประเมินบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมการทำงาน ผลงาน ตลอดจนบุคลิกภาพต่าง ๆ พร้อมทั้งอาจให้ทำการตัดสินว่าบุคคลต่าง ๆ ที่ถูกประเมิน มีคุณภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับใด

(3) การใช้แบบตรวจสอบรายการ เป็นวิธีการที่ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินรายงานพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีพฤติกรรมสอดคล้องกับรายการที่กำหนดรายงานใดบ้าง ทั้งนี้รายการพฤติกรรมอาจสะท้อนคุณภาพการทำงานที่แตกต่างกัน หรือมีน้ำหนักคุณภาพแตกต่างกัน โดยผู้ประเมินอาจไม่ทราบน้ำหนักความสำคัญของแต่ละกิจกรรม (น้ำหนักคะแนนของแต่ละพฤติกรรมได้ถูกกำหนด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือกระบวนการวิจัยเชิงประจักษ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง)

(4) การใช้มาตราประเมินค่าเชิงพฤติกรรม (Behaviorally anchored rating scale) เป็นการประเมินพฤติกรรมการทำงานหรือผลงานตามรายการหรือมาตราที่กำหนด โดยให้ผู้ประเมินตัดสินว่าในการปฏิบัติงานแต่ละรายการ ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่สะท้อนถึงคุณภาพในระดับใด ทั้งนี้ในการกำหนดตัวเลขแต่ละระดับ ควรมีการบรรยายพฤติกรรมหรือคุณภาพงานที่เป็นรูปธรรม ของแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นปรนัย

2) การประเมินผลงานโดยการเปรียบเทียบกลุ่ม วิธีการประเมินผลงานโดยการเปรียบเทียบ เป็นการพิจารณาผลงานเปรียบเทียบกับสมาชิกในกลุ่มที่ปฏิบัติงาน ในลักษณะเดียวกัน เทคนิควิธีที่ใช้ อาทิ

(1) เทคนิคการจัดอันดับ (Ranking) วิธีการนี้อาจให้สมาชิกในกลุ่มระบุชื่อเพื่อนในกลุ่มที่เห็นว่าปฏิบัติงาน ได้ผลดีหรือมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้อาจให้ระบุ 3-5 ราย หลังจากนั้นผู้ประเมินจึงนำข้อมูลมาจัดอันดับผู้ที่มีผลงานดีเด่น ในลักษณะเดียวกัน อาจให้ผู้บังคับบัญชาจัดอันดับสมาชิกในสังกัดที่เห็นว่ามีความดีเด่นตามลำดับก็ได้

(2) วิธีการกระจายตัวบุคคลตามระดับคุณภาพงาน วิธีการนี้อาจให้ผู้บังคับบัญชาจัดกลุ่มสมาชิกในสังกัดที่เห็นว่ามีความดีเด่นในระดับดีเลิศ (10%) ดี (20%) ปานกลาง (40%) ไม่ดีนัก (20%) ไม่ดีเลย (10%) ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ในกลุ่มคนจำนวนมาก น่าจะมีทั้งผู้ปฏิบัติงานในระดับดีเลิศ จนถึงไม่ดีเลย กระจายในลักษณะของการแจกแจงปกติ (Normal distribution)

(4) วิธีจัดสรรคะแนน เป็นวิธีการที่สมมติว่ามีคะแนนเต็มอยู่ 100 คะแนน แล้วให้ผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาจัดสรรให้แก่สมาชิกในฝ่ายเป็นรายบุคคล

3) วิธีการประเมินผลงานในอนาคต วิธีการนี้ เน้นการประเมินบุคลากรเพื่อการสนับสนุนให้รับผิดชอบงานในอนาคตในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งหรือปฏิบัติงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งอาจใช้วิธีการต่าง ๆ อาทิ

(1) การให้ผู้รับการประเมินปฏิบัติการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน ในลักษณะที่คล้ายคลึงกับการปฏิบัติงานที่จะมอบหมายในอนาคต เน้นการสร้างสถานการณ์แล้วให้ผู้รับการประเมินปฏิบัติ

(2) วิธีการบริหารงานตามเป้าหมายหรือบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ วิธีการนี้ เน้นให้มีการกำหนดเป้าหมายงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ที่จะถูกประเมิน แล้วให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติงานเพื่อให้ได้งานตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด

(3) วิธีการประเมินตนเอง เป็นวิธีการที่เน้นให้ผู้รับการประเมินประเมินศักยภาพหรือความสามารถของตนเองในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะรับผิดชอบในอนาคต ซึ่งผู้ประเมินอาจจะบอกหรือไม่บอกตำแหน่งหน้าที่การงานที่จะให้ผู้ถูกประเมินรับผิดชอบในอนาคตก็ได้

(4) วิธีการแสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงานที่จะรับผิดชอบ วิธีการนี้ เน้นให้ผู้ถูกประเมินวางแผน หรือแสดงวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานที่จะเข้าไปมีบทบาทรับผิดชอบ โดยคณะผู้ประเมินจะพิจารณาจากผลงานการนำเสนอวิสัยทัศน์ ประกอบกับเงื่อนไขอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

จากการศึกษา สรุปได้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการดำเนินงานที่สำคัญคือ วิธีการเขียนรายงาน การตรวจสอบรายการ การประเมินผลงานโดยการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล การประเมินพฤติกรรมการทำงาน การประเมินผลสำเร็จของงาน

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครู บัณฑิตที่เฝ้าต่อการพัฒนาครู การพัฒนาครู และการติดตามประเมินผลการพัฒนาครู รายละเอียดสรุปได้ดังนี้

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 175 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 1,050 คน และครู 9,450 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเลือกแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ เดิมคำและให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวน 3 ฉบับ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการส่งและรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านความรู้ทั่วไป ครูต้องการให้พัฒนาในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/เลื่อนตำแหน่ง โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการพัฒนา

2. ด้านความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูต้องการให้พัฒนาในเรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การผลิตและใช้สื่อการเรียน ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับหลักสูตร หลักสูตรแกนกลาง สาระหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ

3. ด้านการจัดกระบวนการการเรียนรู้ ครูต้องการให้พัฒนาในเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน การจัดกิจกรรมโครงการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ

4. ด้านความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและสารสนเทศ ครูต้องการให้พัฒนาในเรื่องการใช้ ICT เพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การผลิตสื่อด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรม

ประยุกต์เพื่อการใช้งาน (Microsoft Word, Excel, Power Point) โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ

5. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ครูต้องการให้พัฒนาในเรื่องมาตรฐานการศึกษา และเกณฑ์การประเมิน แนวทางการประเมินตนเองและการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง รวมทั้งการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ดำเนินการ

6. ความต้องการการพัฒนาครูตามกลุ่มสาระ พบว่า ครูทุกกลุ่มสาระต้องการให้พัฒนาในเรื่องการผลิตและการใช้สื่อ การจัดการเรียนการสอน การออกแบบการเรียนรู้ การจัดทำแผนการสอน เทคนิค หรือวิธีการสอน รวมถึงด้านเนื้อหาวิชา การกำหนดและเลือกเนื้อหา

มีเพียงกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีที่ต้องการพัฒนาด้านเทคโนโลยี/ นวัตกรรม/ คอมพิวเตอร์ และกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ต้องการการกำกับ ติดตาม แนะนำ นิเทศเพิ่มเติมจากความต้องการที่กล่าวข้างต้น

ในการพัฒนาครู พงศพิชญ์ เล็กศิริรัตน์ และคณะ (2546) ศึกษาปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถภาพความเป็นครูของนิสิตหลักสูตรการศึกษาบัณฑิต ระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อสมรรถภาพครูจากกลุ่มผู้ผลิตครู 24 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 8 คน และสอบถามปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถภาพความเป็นครูจากอาจารย์ผู้สอน 28 คน และอาจารย์พี่เลี้ยงในแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู 41 คน ผลการศึกษาพบว่า สภาพการณ์ในการพัฒนาสมรรถภาพความเป็นครูของหลักสูตรการศึกษาบัณฑิต ระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ จากสมรรถภาพที่ปรากฏทั้ง 7 ด้าน คือ หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การบริหารและการจัดการศึกษา การพัฒนาตนเองและคุณธรรมจริยธรรม สภาพการณ์ที่เป็นจริงต่างจากสภาพการณ์ที่คาดหวัง/จำเป็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลจากการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถภาพความเป็นครูของนิสิต พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถภาพความเป็นครูของนิสิต ประกอบด้วยความสามารถในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การบริหารและการจัดการศึกษา การพัฒนาตนเองและงานสอน โดยเฉพาะการวิจัยในชั้นเรียน และคุณธรรมจริยธรรมสำหรับครู

สำหรับการพัฒนาครูในสถานศึกษา อาภาพันธ์ ไทยทอง (2540) ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาเอกชน จังหวัดสระบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาเอกชนจังหวัดสระบุรี

จำนวน 64 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากร และปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากร แบบสอบถามได้รับคืน จำนวน 64 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100.00 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนจังหวัดสระบุรี ใช้วิธีการต่างๆ หลายวิธี เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน วิธีที่ใช้มากที่สุด คือ การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน วิธีที่ใช้รองลงมา คือ การประชุมนิเทศ การศึกษาต่อ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ วิธีที่ใช้น้อย คือ การสัมมนา การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรขาดความสนใจรับการประชุมนิเทศ ขาดวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในการฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ ขาดการวางแผนในการศึกษาดูงาน การสัมมนาไม่สามารถตอบสนองบุคลากร บุคลากรไม่ให้ความสนใจการศึกษาต่อ ไม่ชอบอ่านหนังสือ ไม่ให้ความสนใจด้านการสอนงาน และสับเปลี่ยนงาน

ปานจันทร์ สุริยะอัมพรกุล (2549) ศึกษาการพัฒนาบุคลากรครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการในการพัฒนาบุคลากรครู ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรครู และเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรครู กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร 246 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยง .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. การดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรครู มีการดำเนินการมากที่สุด และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรครู มีการดำเนินการน้อยที่สุด
2. ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรครูในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยพบปัญหาคือ บุคลากรขาดการวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนขาดวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญการ โรงเรียนขาดทิศทางการเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรครู และโครงการพัฒนาบุคลากรครูของโรงเรียนขาดความต่อเนื่อง
3. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรครู คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรครูในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรครู รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรครูของโรงเรียนได้เข้ารับการพัฒนาตามความต้องการของตนเอง นอกจากนี้โรงเรียนควรมีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการ

ดำเนินการพัฒนาบุคลากรครูให้มีความชัดเจนและสามารถนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง และโรงเรียนควรมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและมีความต่อเนื่อง

ในการพัฒนาครูมีการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ วิธีการหนึ่งที่ได้รับคามนิยมมาก คือ การฝึกอบรม จารุณี ถาวรเรืองฤทธิ์ (2545) ได้ประเมินผลการดำเนินการจัดอบรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ตามโครงการพัฒนาจิตเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อประเมินปัจจัยเบื้องต้นที่ใช้ในการดำเนินโครงการในการทำงาน 2) เพื่อประเมินกระบวนการดำเนินงานโครงการ 3) เพื่อประเมินการนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมตามโครงการ ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และทำประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการครูผู้สอนที่ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาจิตเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 130 คน และครูผู้สอนจำนวน 95 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 225 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยเบื้องต้นที่ใช้ในการดำเนินการจัดอบรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการครูตามโครงการพัฒนาจิตเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านสถานที่ฝึกอบรมและด้านสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัด มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด
2. กระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาจิตเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา ได้แก่ ด้านวิทยากร ด้านหลักสูตร ด้านกิจกรรมแต่ละรายวิชา มีความเหมาะสมในระดับมาก เนื้อหาสาระเหมาะสมและกิจกรรมฝึกอบรมสอดคล้องและตอบสนองวัตถุประสงค์ของโครงการ การฝึกปฏิบัติ สวดมนต์ ทำวัตร เข้า-เย็น การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของพระวิทยากรเป็นที่น่าเลื่อมใส
3. ข้าราชการครูที่ผ่านการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน พัฒนางานตนเอง และทำประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคมในระดับมาก มีจิตสำนึกในการเป็นผู้นำคือผู้ให้บริการที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเพื่อนร่วมงาน รักศรัทธาในอาชีพครู ขยันทำงาน อุทิศเวลาให้กับทางราชการ
4. ข้าราชการครูที่ผ่านการฝึกอบรมมีความต้องการให้มีโครงการพัฒนาจิตเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษาในระดับมาก ซึ่งให้ความสำคัญกับโครงการ เนื่องจากโครงการนี้มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณธรรมแก่บุคลากรในสังกัด โดยเสนอแนะให้จัดบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมอบรมตาม

โครงการทุกคน จัดให้มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่โครงการ จัดให้มีการดำเนินงานตามโครงการอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการประเมินผลภายหลังโครงการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้จ่ายในโครงการให้เพียงพอ

ร่ำแพช ภาณูสิทธิกร (2547) ศึกษาการฝึกอบบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเรื่องกระบวนการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือ การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเรื่องกระบวนการเรียนการสอน โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือ และศึกษาพฤติกรรมของครูผู้รับการฝึกอบบรมในระหว่างดำเนินการฝึกอบบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการครู โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย จังหวัดขอนแก่น ที่สมัครใจเป็นผู้รับการฝึกอบบรมในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2546 จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสำรวจความต้องการและจำเป็นในการฝึกอบบรม คู่มือฝึกอบบรม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบบรมจากแบบวัดความรู้จากการฝึกอบบรม แบบประเมินตนเองของครูผู้รับการฝึกอบบรม และแบบบันทึกกัลยาณมิตรนิเทศ การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งมีขั้นตอนต่อไปนี้คือ ทำการทดสอบก่อนการฝึกอบบรมแล้ว ดำเนินการฝึกอบบรมตามคู่มือการฝึกอบบรม โดยแบ่งกิจกรรมการฝึกอบบรมเป็น 2 ส่วนคือ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ 1 วัน แล้วครูผู้รับการฝึกอบบรมนำความรู้ไปปฏิบัติในเวลา 4 สัปดาห์ พร้อมทั้งมีการนิเทศติดตามผลเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้แบบบันทึกกัลยาณมิตรนิเทศ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบบรม และเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ จากแบบสำรวจความต้องการและจำเป็นในการฝึกอบบรม แบบประเมินตนเองของครูผู้รับการฝึกอบบรม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ วิเคราะห์ ตีความ และตรวจสอบความตรงแล้วรายงานผลในลักษณะบรรยาย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการวิเคราะห์พบว่าหลังการฝึกอบบรม ครูผู้รับการฝึกอบบรมมีผลสัมฤทธิ์ในเนื้อหาสูงกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70) คิดเป็นร้อยละ 91.89 ด้านผลสัมฤทธิ์ที่ครูผู้รับการฝึกอบบรมนำความรู้ไปปฏิบัติโดยการประเมินตนเองจากการสังเกตพฤติกรรมผู้เรียนพบว่า ผู้เรียนได้แสดงออกถึงการมีพฤติกรรมต่างๆ ในการเรียนตามรูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือในระดับมากขึ้นไป ส่วนด้านพฤติกรรมของครูผู้รับการฝึกอบบรม จากการนิเทศครูโดยเพื่อนครูและโดยผู้วิจัยในลักษณะกัลยาณมิตรนิเทศ พบว่า ครูผู้รับการฝึกอบบรมส่วนใหญ่ จัดกระบวนการจัดการเรียนรู้และเขียนแผนการสอนเป็นไปตามรูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือ และมีข้อสังเกตว่าผู้เรียนมีความสุข สนุก ในการเรียน ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผู้เรียนได้ฝึกฝน ค้นคว้าและสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตนเอง

ในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้มีการเปิดโอกาสให้มีการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการเป็น ข้าราชการครู กรณีมีเหตุพิเศษ เกติณี จิวปรีชา (2542) ได้ติดตามประเมินผลหลักเกณฑ์และ วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการครูและคุณภาพของข้าราชการครู สายงานการสอนที่ได้รับการ บรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 กรณีอื่นที่ ก.ค.อนุมัติเพิ่มเติม ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศธ. 1304 (สนร.) /ว1 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม 2540 โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามสำหรับกลุ่มประชากร ซึ่งจำแนก เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าคณะวิชา/หัวหน้าภาควิชา ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 35 วิทยาเขต และสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง และกลุ่มข้าราชการครูที่ได้รับการคัดเลือกและบรรจุ แต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกที่ ก.ค. กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศธ 1304 (สนร.) /ว 1 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม 2540 ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลและสถาบันราชภัฏ รวมประชากรทั้งสิ้น 707 คน เก็บข้อมูลได้ทั้งสิ้น 622 คน คิดเป็นร้อยละ 87.98 วิเคราะห์ข้อมูลที่ จัดเก็บได้ครบถ้วนสมบูรณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ความถี่ และร้อยละ และเสนอข้อมูลในรูป ตารางประกอบคำบรรยาย ผลการวิจัยพบว่า

1. หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู ตามมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 กรณีอื่นที่ ก.ค. อนุมัติเพิ่มเติม ตาม หนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศธ. 1304 (สนร.) /ว 1 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม 2540 ผู้ดำเนินการ คัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู ส่วนใหญ่ดำเนินการคัดเลือกฯ โดยปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกที่ ก.ค. กำหนดอยู่ในระดับดี และเห็นว่าหลักเกณฑ์และวิธีการ คัดเลือกดังกล่าว เน้นหลักการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงโดยให้สถานศึกษาดำเนินการคัดเลือกครู เอง มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ตรงกัน ส่วนข้าราชการครูที่ได้รับการคัดเลือกและบรรจุและ แต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกนี้ เห็นว่าการดำเนินการคัดเลือกมีการปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนดมีความเหมาะสมทุกประการ สำหรับปัญหาในทางปฏิบัติ ผู้ดำเนินการคัดเลือกส่วนน้อย เห็นว่าปัญหาสำคัญ คือ เรื่องการกำหนดคุณวุฒิและสาขาวิชาหรือ วิชาเอกในการประกาศรับสมัครจะต้องตรงตามคุณวุฒิและสาขาวิชาที่ ก.ค. กำหนด ให้เป็น คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู สังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ

2. การประเมินคุณภาพของข้าราชการครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 11 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานกำหนดระดับคุณภาพ เป็น 3 ระดับ คือ ระดับ 1 ระดับ 2 และระดับ 3 โดยให้ ข้าราชการครูประเมินตนเอง ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูมีการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานใน

หน้าที่ครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอย่างมีคุณภาพอยู่ในระดับ 3 เพียง 2 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 2 คือ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน มีคุณภาพระดับ 3 คือ ตัดสินใจปฏิบัติงานทุกด้านในหน้าที่ครูให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน และส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียนทุกด้าน และมาตรฐานที่ 6 คือ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน มีคุณภาพระดับ 3 คือ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยยึดกระบวนการและการสร้างนิสัยเป็นหลัก

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามีการศึกษาสภาพความต้องการปัญหา และวิธีการพัฒนาครู ซึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูแล้วกล่าวคือ เป็นการศึกษาจากครู ซึ่งเป็นครูประจำการ โดยมีเพียงงานวิจัยของเกลลีณี ชิวปรีชา (2542) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการครู กรณีมีเหตุผลพิเศษสำหรับงานวิจัยที่ดำเนินการวิจัยนี้จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาครูที่ได้รับการบรรจุใหม่ และอยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด