

## รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

A Model for Competency Development of Teacher in school under the  
Jurisdiction of Primary Educational Service Area Office

สุรพงษ์ แสงสีมู<sup>1</sup>, จิติมา วรรณศรี<sup>2</sup>, วิทยา จันทร์ศิลา<sup>3</sup>, สำราญ มีแจ้ง<sup>4</sup>

Surapong Sangmeesuk, Jitima Wannasri, Wittaya Chansila, Samran Mejang

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสมรรถนะของครูและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู โดยการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครู โดยการยกร่างรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม 3) การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครู โดยการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิจัยปรากฏผลดังนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะของครู และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า สมรรถนะของครู มี 10 สมรรถนะ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 2 ด้าน คือ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 6 ขั้น และวิธีการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 4 วิธี

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

2.1 รูปแบบประกอบด้วยสมรรถนะของครู 10 สมรรถนะ คือ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้และบริหารชั้นเรียน การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและนวัตกรรมการศึกษา การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ จิตวิทยาครูและการพัฒนาผู้เรียน คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม และการสื่อสารและการจูงใจ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 2 ด้าน ได้แก่ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 6 ขั้น คือ ขั้นการกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ขั้นการวางแผนพัฒนา ขั้นการดำเนินการตามแผนพัฒนา ขั้นการประเมินและปรับปรุงกระบวนการพัฒนา และขั้นการกำกับติดตามกระบวนการพัฒนา และวิธีการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 4 วิธี คือ การสอนงานโดยพี่เลี้ยง การฝึกอบรมแนะนำงาน การฝึกปฏิบัติจริง และการปฏิบัติจริงในโรงเรียน

2.2 ผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** การพัฒนาสมรรถนะ/ สมรรถนะของครู

<sup>1</sup> นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

<sup>4</sup> รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

## Abstract

The purpose of this research was to develop teachers' competency model for the school under the jurisdiction of primary educational service area office. The procedure of research and development followed 3 steps: step 1 studying teachers' competencies and teachers' competencies development guidelines, through study of document and interviews of experts, data were analyzed through content analysis. Step 2 construction of a model for competency development of teacher in school, the tentative model was validated for its appropriateness through focus group discussion, data were analyzed through content analysis. Step 3 to evaluate model for competency development of teacher in school, for its feasibility by public hearing of those who are involved. Content analysis was employed for analyzing data, means and standard deviation. The results of the research were as follows:

1. The results was studying of teachers' competency and teachers' competency guidelines in school under the jurisdiction of primary educational service area office, consists of the following components; teachers' competency to have 10 competencies and teachers' competency guide lines development, there were teachers' competency development process and teachers' competency development techniques such as; six steps process and four techniques of teachers' competency development.

2. The results of construct a model for competency development of teacher in school under the jurisdiction of primary educational service area office was as follow:

2.1 Teachers' competency to have 10 competencies such as: schools' curriculum development, learning and classroom management, use of information technology and educational innovation, educational measurement and evaluation, research for learning development, teaching psychology and students development, morals and professional ethics, profession and self-development, leadership and team work, and communication and motivation. There were six steps of teachers' competency development process; setting necessary requirement for development, objectives for development, doing for development plan, plan action, evaluation and improvement of development processes, and monitoring of development processes. There were four techniques of teachers' competency development; coaching by mentoring techniques, job instruction training techniques, authentic practice techniques and authentic practicing techniques in schools.

2.2 The results qualified persons indicated that the suitability of teachers' competency development model in school under the jurisdiction of primary educational service area office was at high level.

3. The results of evaluates a model for competency development of teacher in school under the jurisdiction of primary educational service area office, was as follow: the possibility were at a high level.

**Key words:** Competency Development/ Teachers' Competency

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียน มีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนโดยอาศัยกระบวนการบริหารและการจัดการที่มีคุณภาพ ต้องอาศัยศักยภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบของครูผู้สอนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะในการบริหารจัดการที่ดีเพียงอย่างเดียว คงไม่สามารถที่จะทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพได้ ครูซึ่งเป็นผู้ดำเนินนโยบายไปขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกัน ครูที่มีคุณภาพย่อมถ่ายทอดมวลประสบการณ์และความรู้ที่ดีงามให้กับผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามต้องการไปด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของครู จึงส่งผลโดยตรงทั้งต่อผู้เรียน และความสำเร็จของโรงเรียน การนำเอาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในตัวครูออกมาเพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ จึงถือว่าเป็นสมรรถนะส่วนบุคคลของครู สมรรถนะจึงเป็นพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นหรือสังเกตได้ มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การเพราะเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินการ ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญทั้งต่อบุคคล กลุ่มและองค์การ

จากความสำคัญดังกล่าว หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อาทิ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดให้มีสมรรถนะของครูในสังกัด เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ พ.ศ. 2552 - 2561 และแนวทางการพัฒนาของสำนักงาน ก.พ. ให้การพัฒนาครูเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่คือ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจจะศึกษา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของครู ให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ประสบความสำเร็จตามที่กรอบการประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ตามภารกิจหลักของการจัดการศึกษา และร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษา ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองให้

สู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสูงสุดต่อผู้เรียนและสถานศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของครู และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของครู และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการดำเนินการดังนี้

1.1 การศึกษาสมรรถนะของครู และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของครู คุณลักษณะของครูมืออาชีพ ผู้มีความสามารถสูง กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนาบุคลากร เก็บข้อมูลโดยใช้ตารางวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

1.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของครู และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาครู เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปอุปนัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการดำเนินการดังนี้

2.1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษาโดยนำผลการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาสังเคราะห์แล้วร่างเป็นรูปแบบฯ

2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา โดยการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู จำนวน 9 คน ใช้การเลือกแบบเจาะจงจากผู้บริหารการศึกษาศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและคณาจารย์ในสถาบันผลิตครู เก็บข้อมูลด้วยแบบบันทึกความคิดเห็นและประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยไว้ตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้การจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น (public hearing) จากผู้บริหารการศึกษาศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ ใช้การเลือกแบบเจาะจงจาก 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 100 คน คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำนวน 40 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำนวน 30 คน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 จำนวน 30 คน เก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยไว้ที่ 3.51 ขึ้นไป

### ผลการวิจัย

มีผลการวิจัยที่จะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะของครูและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สรุปลงได้ดังนี้

1.1 สมรรถนะของครู มี 10 สมรรถนะ คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ครูต้องมีความรู้เข้าใจโครงสร้าง เป้าหมายของหลักสูตร และสามารถนำไปออกแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน 2) การจัดการเรียนรู้และบริหารชั้นเรียน ครูต้องมีความรู้ในสาระการเรียนรู้และมีทักษะการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการชั้นเรียนที่รับผิดชอบ 3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการศึกษา ครูต้องมีความรู้เข้าใจและมีทักษะในการใช้ ออกแบบและเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน 4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้กระบวนการวัดผลเพื่อประเมินผลการจัดการเรียนรู้ และนำไปพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน 5) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัยการศึกษาและสามารถทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน 6) จิตวิทยาครูและการพัฒนาผู้เรียน มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพครูและสามารถนำความรู้ไปพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความรักเมตตาต่อศิษย์ เพื่อนร่วมอาชีพและบุคคลทั่วไป ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพจนเป็นแบบอย่างที่ดี 8) การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เป็นผู้รักความก้าวหน้าใฝ่รู้ใฝ่เรียน เพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพอยู่เสมอ 9) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ร่วมทำงานกับเพื่อนร่วมงานและผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 10) การสื่อสารและการจูงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์และจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุผลสำเร็จ

1.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 2 ด้าน คือ 1) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 5 ขั้นตอน คือ ขั้นกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ขั้นการวางแผนพัฒนา ขั้นดำเนินการตามแผนพัฒนา ขั้นประเมินและปรับปรุงกระบวนการพัฒนา 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 4 วิธี คือ การสอนงานโดยพี่เลี้ยง การฝึกอบรม

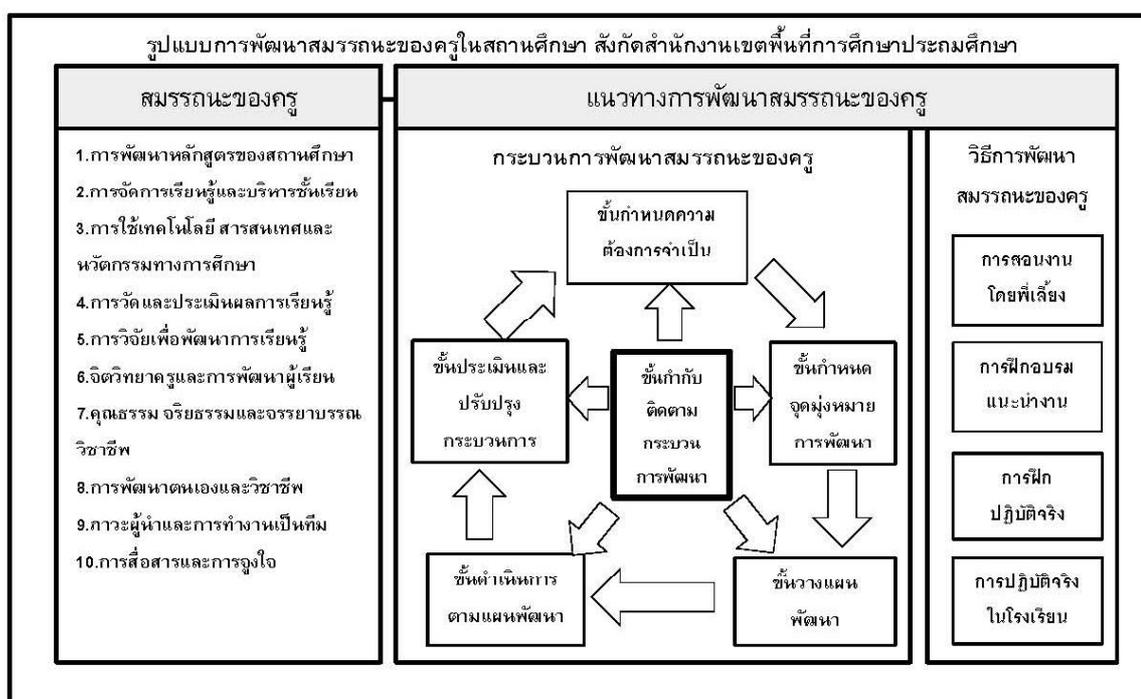
แนะนำงาน การฝึกปฏิบัติจริง และการปฏิบัติจริงขณะปฏิบัติงาน

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า รูปแบบประกอบด้วย สมรรถนะของครู 10 สมรรถนะ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู ผลการตรวจสอบรูปแบบพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 สมรรถนะของครู มี 10 สมรรถนะคือ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และบริหารชั้นเรียน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ จิตวิทยาครูและการ

พัฒนาผู้เรียน คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม และการสื่อสารและการจูงใจ

2.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู ได้แก่ 1) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 6 ขั้นตอนคือ ขั้นกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ขั้นการวางแผนพัฒนา ขั้นดำเนินการตามแผนพัฒนา ขั้นประเมินและปรับปรุงกระบวนการพัฒนา และขั้นการกำกับติดตามกระบวนการพัฒนา 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 4 วิธีคือ การสอนงานโดยพี่เลี้ยง การฝึกอบรมแนะนำงาน การฝึกปฏิบัติจริง และการปฏิบัติจริงในโรงเรียน ผลการสร้างรูปแบบแสดงดังภาพ



ภาพ 1 แสดงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

จากภาพรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะของครู และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู ดังนี้

1. สมรรถนะของครู มี 10 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา มีความรู้ในโครงสร้างเป้าหมายหลักสูตร จัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา นำไปใช้ออกแบบการจัดการเรียนรู้ ประเมินและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ

ของโรงเรียน ผู้เรียนและชุมชนได้ 2) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และบริหารชั้นเรียน สามารถวิเคราะห์ ออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับผู้เรียน จัดทำเอกสารงานธุรการชั้นเรียน จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีระบบดูแลช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้กับผู้เรียน 3) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา สามารถใช้สื่อ เลือกออกแบบ และสร้างสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการเรียนรู้ 4) สมรรถนะ

ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มีความรู้และสามารถเลือกใช้วิธีการวัด ออกแบบ สร้างและหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อใช้วัดและประเมินผลได้เหมาะสมตรงกับสภาพจริงของผู้เรียน และนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 5) สมรรถนะด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มีความรู้ในการวิจัยทางการศึกษา ทำวิจัยในชั้นเรียน วิเคราะห์ความรู้ สามารถใช้กระบวนการและนำผลการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน 6) สมรรถนะด้านจิตวิทยาครูและการพัฒนาผู้เรียน มีความรู้ในจิตวิทยา เข้าใจธรรมชาติและพัฒนาการของผู้เรียน ใช้จิตวิทยาเพื่อพัฒนาผู้เรียน 7) สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความรักเมตตา กรุณาและปรารถนาดีต่อผู้เรียน เพื่อนครู มีวินัย ประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบข้อบังคับ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน เพื่อนครูและบุคคลทั่วไป 8) สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ สามารถวิเคราะห์ตนเอง ยอมรับและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีการศึกษาค้นคว้าความรู้ทางวิชาการใหม่ๆ เพื่อใช้พัฒนาผลการปฏิบัติงาน พัฒนาการตนเองและแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง 9) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและประสานงานกับชุมชนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 10) สมรรถนะด้านการสื่อสารและการจูงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมสนับสนุนและจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดการปฏิบัติงานที่ได้บรรลุผลสำเร็จ สามารถเลือกวิธีสื่อสารและจูงใจกับผู้เรียน ผู้เกี่ยวข้องได้ชัดเจนอย่างเหมาะสม

**2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 2 ด้าน คือ**

**2.1 ด้านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครู** เป็นการพัฒนาที่มีขั้นตอนต่อเนื่อง 6 ขั้นตอน คือ

2.1.1 ขั้นกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ศึกษาสภาพปัจจุบันที่เป็นปัญหาจากการปฏิบัติงานของครูกับเป้าหมายสถานศึกษา แล้วกำหนดเป็นความต้องการพัฒนา

2.1.2 ขั้นกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ศึกษาสภาพความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของ

ครูที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายเปรียบเทียบกับความต้องการ เพื่อกำหนดเป็นจุดมุ่งหมาย

2.1.3 ขั้นวางแผนพัฒนา กำหนดรายละเอียด ขอบข่ายการดำเนินการด้านครูที่ต้องได้รับการพัฒนา วิธีการพัฒนา ระยะเวลา การประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จ

2.1.4 ขั้นดำเนินการตามแผน นำแผนที่วางไว้สู่การปฏิบัติ กำหนดผู้รับผิดชอบ จัดทำปฏิทินเป็นเครื่องมือกำกับกับการดำเนินการ

2.1.5 ขั้นประเมินและปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบผลที่เกิดจากการดำเนินการ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น สรุปผลและจัดทำรายงานการพัฒนา

2.1.6 ขั้นกำกับติดตามกระบวนการพัฒนา กำหนดการติดตามการนำกระบวนการไปใช้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

**2.2 ด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะของครู** เป็นเครื่องมือที่ใช้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของครู เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน มี 4 วิธี มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 การสอนงานโดยพี่เลี้ยง เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับงาน โดยครูที่มีประสบการณ์ในงานนั้น ทำหน้าที่ในการสอน แนะนำการปฏิบัติงานให้ มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ เตรียมทั้งครูที่จะถูกสอนและผู้ที่ทำหน้าที่สอน การสร้างความเข้าใจและเตรียมงานที่จะสอน ขั้นดำเนินการ ต้องสร้างข้อตกลงในการสอนก่อน ดำเนินการ และขั้นประเมินผลการสอนงาน ตรวจสอบผลการปฏิบัติของผู้ถูกสอนกับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อทบทวนวิธีดำเนินการ

2.2.2 การฝึกอบรมแนะนำงาน เป็นการพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการอบรม มี 5 ขั้นตอน คือ ขั้นวิเคราะห์ความต้องการของครู ขั้นวิเคราะห์ขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ ขั้นกำหนดหลักสูตรและวางแผนการฝึกอบรม ขั้นดำเนินการฝึกอบรม และขั้นประเมินผลและติดตามการฝึก

2.2.3 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นให้ครูได้มีโอกาสนำความรู้มาฝึกปฏิบัติจริงในสถานการณ์จำลองที่มีสภาพเสมือนจริง โดยมีผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นๆคอยดูแล ชี้แนะ และควบคุม

การฝึก อาจเป็นในโรงเรียนหรือนอกโรงเรียนในสถานประกอบการของผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้ มี 3 ชั้น คือ ชั้นการเตรียมการ ด้านบุคลากรที่จะฝึก ติดต่อหรือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ กำหนดขอบข่ายงานที่จะให้ฝึก จัดสถานที่ กำหนดระยะเวลา วิธีการตรวจสอบและประเมินความสำเร็จ ชั้นการฝึกปฏิบัติ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความรู้เกี่ยวกับงาน แล้วสาธิตวิธีการที่ถูกต้อง ให้ครูทดลองฝึกตามขั้นตอน ให้ฝึกทำซ้ำๆ จนชำนาญ และชั้นการประเมินและสรุปผล เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติกับเป้าหมายตามวิธีการที่กำหนด

2.2.4 การปฏิบัติจริงในโรงเรียน วิธีการจะคล้ายคลึงกับการฝึกปฏิบัติจริง แตกต่างกันตรงที่วิธีนี้กำหนดให้ดำเนินการในโรงเรียนหรือสถานที่ปฏิบัติงานเท่านั้น มี 4 ชั้น คือ การเตรียมการ การฝึกปฏิบัติ การปฏิบัติจริง การประเมินและสรุปผล

**3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีผลการประเมินแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 สมรรถนะของครู มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดทุกด้าน

3.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู ผลการประเมินความเป็นไปได้ มีดังนี้

3.2.1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครู มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน

3.2.2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะของครู มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทั้ง 4 วิธี

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจมีดังนี้

1. ผลการพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

1.1 สมรรถนะของครู มี 10 สมรรถนะ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสมรรถนะของครูที่ได้มาจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของครูทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประกอบกับคุณลักษณะของครูมีอาชีพและผู้มีความสามารถสูง เพื่อนำมาสร้างกรอบแบบสัมภาษณ์ ก่อนที่จะนำไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูโดยตรง แล้วจึงนำมาสรุปอุปนิสัยเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ของเอกสาร กับแนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 17 - 23) ที่กำหนดให้มีสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพด้านความรู้สำหรับครู การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน และของจิตติมา วรรณศรี (2552, หน้า 2-3) ที่ศึกษาคุณภาพการศึกษาที่สมรรถนะของครูที่พึงประสงค์ พบว่า สมรรถนะของครูที่พึงประสงค์มี 12 สมรรถนะ คือ ความรู้วิชาเฉพาะ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน จิตวิทยาและการจัดการชั้นเรียน การใช้ภาษาและการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ การทำงานเป็นทีม และคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ และผลการศึกษาของพิสมัย พวงคำ (2552, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนงานวิชาการพบว่า สมรรถนะหลักมี 11 ด้าน คือ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การมุ่งเน้นการให้บริการ คุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ทักษะการใช้ความคิด การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำ ความสามารถทางวิชาการ ทักษะในการสื่อสาร ความสามารถในการแก้ปัญหา และการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

1.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู ประกอบด้วย 1.2.1) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครู มี 6 ชั้นคือ ชั้นกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ชั้นกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ชั้นวางแผนพัฒนา ชั้นดำเนินการตามแผนพัฒนา ชั้นประเมินและปรับปรุงกระบวนการพัฒนาและชั้นกำกับติดตามกระบวนการพัฒนา ทั้งนี้อาจเพราะกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครูมีขั้นตอนสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เกิดจากการศึกษา วิเคราะห์แนวความคิดและหลักการพัฒนาบุคลากร ยึดตามหลักการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2548, หน้า 14) ที่ว่าต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน สนองความต้องการของครู ใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของอรรังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2553, หน้า 8) ที่

กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรต้องมีการหาความจำเป็น วิเคราะห์ความจำเป็น กำหนดหลักสูตร ทำแผนและขอบประมาณ ดำเนินการตามแผน ประเมินและติดตามผลการพัฒนา และวรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2551, หน้า 24-25) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรต้องมีการประเมินความต้องการ ออกแบบการพัฒนา นำไปปฏิบัติและประเมินผลการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของอดุลย์ ศรีรักษ์ (2552, บทคัดย่อ) ที่พบว่า แนวทางการพัฒนาครูคือ การหาความต้องการในการพัฒนา วางแผนพัฒนา การดำเนินงานพัฒนา การติดตามและประเมินผลการพัฒนา 1.2.2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะของครูมี 4 วิธี คือ การสอนงานโดยพี่เลี้ยง การฝึกอบรมแนะนำงาน การฝึกปฏิบัติจริงและการปฏิบัติจริงในโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการพัฒนาสมรรถนะของครูนั้น ครูมีสมรรถนะที่จะต้องได้รับการพัฒนาแตกต่างกัน สมรรถนะของครูจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการเรียนรู้จากการได้รับการฝึกฝน การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง สอดคล้องกับแนวคิดของจิตติมา วรณศรี (2552, หน้า 3) ที่กล่าวว่า สมรรถนะของครูที่พึงประสงค์เกิดจากการเรียนรู้ของครู ทั้งด้านเนื้อหาในภาคทฤษฎี และจากการฝึกฝนทักษะประสบการณ์ปฏิบัติ ตลอดจนการปลูกฝังอบรมบ่มเพาะผ่านการปฏิบัติกิจกรรม และแนวคิดของวรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2551, หน้า 116 - 118) ที่ว่า การพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถนะตามจุดแข็งที่หน่วยงานต้องการสามารถใช้การให้คำปรึกษา การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง และงานวิจัยของสุเมธ งามกนก (2549, หน้า 120) ที่ศึกษาพบว่า การฝึกอบรมมี 2 รูปแบบ คือ การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-job Training) และการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning)

2. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงในระดับมาก ทั้งนี้อาจเพราะรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ประกอบด้วยสมรรถนะของครู และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนั้น ได้ผ่านการพัฒนามาตามข้อเสนอแนะและประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ความเหมาะสมและสัมพันธ์กันในโครงสร้างของรูปแบบจึงมีความถูกต้องสมบูรณ์ สมรรถนะของครูมีทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะเน้น

การมีส่วนร่วมของครูและวิธีการพัฒนามุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความหลากหลายวิธีใช้รูปแบบสามารถเลือกใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน เป็นไปตามแนวทางการศึกษาของพิสมัย พวงคำ (2552, บทคัดย่อ) ที่ว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลคือ พัฒนาความรู้ความสามารถโดยการจัดอบรมตามสาขาวิชาชีพ ด้วยการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติที่ดี การมอบหมายงานที่ยากให้ปฏิบัติแทน จัดหลักสูตรพัฒนาเฉพาะสายงาน การพัฒนาทักษะประสบการณ์การทำงานด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดูงานและจัดทำโครงการพิเศษ การฝึกปฏิบัติ มีการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การหมุนเวียนงานกันทำในหน่วยงาน และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนา และนวัตกรรมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบ มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ผู้ใช้รูปแบบและผู้รับการพัฒนาดังนี้

1. ผู้เกี่ยวข้องและสนับสนุนการใช้รูปแบบ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ที่เป็นเป้าหมายในการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครู ควรดำเนินการเกี่ยวกับการนำรูปแบบไปใช้ คือ

1.1 ด้านสมรรถนะของครู ควรมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจน ใช้เป็นจุดเน้นเพื่อให้ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาทุกคนต้องมีสมรรถนะตามมาตรฐานของสำนักงานคุรุสภา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่ามีความเป็นไปได้น้อย

1.2 ด้านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครู ควรมีโครงการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีความรู้ สร้างความเข้าใจการใช้กระบวนการพัฒนา ให้มี

โอกาสฝึกทักษะจนชำนาญ และนำไปใช้พัฒนาครูในโรงเรียนของตนได้

1.3 ด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะของครู ควรจัดให้มีการพัฒนาศึกษานิเทศก์หรือครูแกนนำให้สามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้ครูในโรงเรียนได้ และควรมีผู้รับผิดชอบในการติดตามการนำไปใช้พัฒนาครูในโรงเรียนอย่างเป็นทางการ

2. ผู้มีรูปแบบไปใช้ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูผู้สอนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายให้รับผิดชอบดำเนินการ มีข้อคำนึงในการนำรูปแบบไปใช้ คือ

2.1 ด้านสมรรถนะของครู ต้องสร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของสมรรถนะที่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความก้าวหน้าในวิชาชีพและการพัฒนาผู้เรียน

2.2 ด้านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครู เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อจัดปัญหาความขัดแย้งทางความคิดและการปฏิบัติ

2.3 ด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะของครู ต้องกำหนดคุณลักษณะของผู้จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะที่ต้องพัฒนาให้ชัดเจน ให้เป็นที่ยอมรับของครู ให้ครูมีส่วนร่วมในการคัดเลือกพี่เลี้ยงและผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนา

3. ผู้รับการพัฒนา กลุ่มเป้าหมายที่เป็นครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่ต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน มีข้อคำนึงคือ

3.1 ด้านสมรรถนะของครู ต้องยอมรับว่าสมรรถนะมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ต้องให้ความร่วมมือในการประเมินสมรรถนะของตนเอง และยอมรับในผลการประเมิน

3.2 ด้านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครู ต้องยอมรับและเข้าร่วมรับผิดชอบตามโอกาสที่ผู้ใช้รูปแบบขอความร่วมมือ ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้วยความเต็มใจ

3.3 ด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะของครู ยอมรับในบทบาทของตนที่จะร่วมกิจกรรมในวิธีการพัฒนาด้วยความเต็มใจ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือการศึกษาเอกชน

2. ควรมีการวิจัยคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาหรือสังกัดอื่น

3. ควรมีการศึกษารูปแบบการใช้การวิจัยเป็นฐานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษา

### เอกสารอ้างอิง

- จิตติมา วรณศรี. (2552). "คุณภาพการศึกษากับสมรรถนะของครูที่พึงประสงค์" *วารสารศึกษาศาสตร์*. 32 (1), 1-5.
- จํารงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2553). *เทคนิคการวางแผนพัฒนาบุคลากรตามแผนงานขององค์กร*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- พิสมัย พวงคำ. (2552). *สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ขอนแก่น: วิทยาลัยศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรารัตน์ เจียวไพรี. (2551). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานวิชาชีพ กระทรวงศึกษาธิการ.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2548). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549-2551*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุเมธ งามกนก. (2549). *หลักสูตรอบรมเพื่อเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการศึกษาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อดุลย์ ศรีรักษ์. (2552). *การพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดท่าใหม่ โรงเรียนวัดศรีวงศ์ และโรงเรียนวัดลาดระโงง*. พระนครศรีอยุธยา: วิทยาลัยศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.