

สุพจน์ีย์ พัดจาด¹ ฉันทนา จันทร์บรรจง²
เกลิงศก โสมทิพย์³ อนุชา กอนพวง⁴



รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

THE MODEL OF MANAGEMENT TO ENHANCE THE PERFORMANCE COMPETENCY
OF NEW TEACHER UNDER MUNICIPAL SCHOOL

บทคัดย่อ

การวิจัยและพัฒนาฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวุโส และครูใหม่ โดยมีประชากร เป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลทั่วประเทศ จำนวน 901 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาลทั่วประเทศ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตารางของเครซีและมอร์แกน ได้จำนวน 269 แห่ง ใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายแล้วให้พนักงานครูในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างแต่ละแห่งเป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวุโส และครูใหม่ รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 807 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) การสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection)

¹นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

²รองศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

⁴อาจารย์ ดร., อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์



ตามคุณสมบัติที่กำหนด 3) การทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่มีผลงานการจัดการศึกษาดีเด่นในระดับประเทศและมีครูผู้ช่วย บรรจุใหม่ในปีการศึกษา 2553 ในคราวเดียวกันไม่ต่ำกว่า 10 อัตรา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 3 ฉบับ ประกอบด้วย แบบประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล และแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อครูใหม่ โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 8 คน ประกอบด้วย คณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ จำนวน 7 คน และ ครูใหม่ จำนวน 1 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 4) การประเมินรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จากเทศบาล จำนวน 3 แห่ง แต่ละแห่งประกอบด้วยนายกเทศมนตรี เทศบาลละ 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา เทศบาลละ 2 คน ครูพี่เลี้ยง เทศบาลละ 2 คน และครูใหม่ เทศบาลละ 2 คน รวมมีผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 21 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตลอดระยะเวลา 2 ปี จากผู้ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทรรศนะของผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวุโส และครูใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายมาตรฐาน พบว่า ระดับความต้องการมากที่สุดในมาตรฐานที่ 10 การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ และได้รับข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างคณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของ ครูใหม่ บทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สมรรถนะการปฏิบัติงาน วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงาน งบประมาณ และการกำกับติดตามและประเมินผล โดยผลการตรวจสอบความ



เหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล อยู่ในระดับมาก และ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของ ครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีความสอดคล้องในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) การทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีการดำเนินงานตามคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจต่อกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและความพึงพอใจต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในระดับมาก 4) การประเมินรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลพบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นว่า การดำเนินงานตามคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมากตามลำดับ

คำสำคัญ 1. การบริหารงาน 2. การเสริมสร้างสมรรถนะ 3. การปฏิบัติงาน 4. ครูใหม่

Abstract

The purpose of this research was to develop the model and enhance the performance competency of new teachers under municipal school. There were four main steps of the research: 1) Study the things needed to enhance the performance competency of new teachers under municipal school as viewed by school administrators, senior teachers, and new teachers. Gather the information and construct the management model on how to enhance the performance of the new teachers. There were 901 municipal schools. The sample schools were across the country. The samples were 269 municipal schools. It was assigned by Krejcie and Morgan. The samples were administrators, senior teachers, and new teachers who gave the information. They were 807 in all. It was implemented through questionnaires that help to enhance the performance



competency of new teachers and the information to perform the model of enhancing the performance of new teachers under municipal school. It was analyzed by using percentage, average, and standard deviation. 2) Construction of the model of management to enhance the performance competency of new teachers under municipal school using Connoisseurship. The samples were consists of nine experts using Purposive selection. 3) Verification of the model of management to enhance the performance competency of new teacher under municipal school. The samples were municipal schools which have good education and have more than 10 new teachers in 2010. There were questionnaires about five-level scale type. There were three issues consisted to the model of enhancing the performance of new teachers under municipal school, the model of complacency to associate people to new teachers. There were 8 people who gave the information and seven committees who enhance the performance competency of new teachers .It was also analyzed using average, and standard deviation. 4) Evaluation of the model of management to enhance the performance competency of new teachers under municipal school using Focus Group Discussion. The people who were associated with helped in enhancing the performance competency of new teachers under municipal school. There were 3 municipal schools; each school consisted of one mayor, two administrators, two senior teachers, and two new teachers. They are 21 in all. The implementation was the model for suitable and possibility of using the model of management to enhance the performance competency of new teachers under municipal school for two years. It was analyzed using average, and standard deviation.

From the studies the result indicated various output as follows; 1) The study found that the need of enhance the performance competency of new teacher under municipal school as viewed by school administrators, senior teachers, and new teachers at good level. New teachers need to have the knowledge with cooperating with people in communities to improve quality of education and got information for construction of model of management to enhance the performance competency of new teachers under municipal school. 2) The constructing model of enhance the



performance competency of new teacher under municipal school consist of 7 composition: the structure of the committee who enhance the performance competency of new teacher, the purpose of management to enhance the performance competency of new teacher, the function of related people, the capacity of the performance competency, the method to enhance the performance competency, the budget and the persuade and evaluation. After the model was being tested, it was found that the evaluation was appropriate there would be high possibilities. 3) Testifying the model of management to enhance the performance competency of new teacher under municipal school. The implementation of the manual of management to enhance the performance competency of new teacher under municipal school was in very good level. Those involved have complacency in process of enhance the performance competency of new teacher and complacency in the performance competency of new teacher was in good level. 4) Analyzing the model of management to enhance the performance competency of new teacher under municipal school. The research findings were the implementation of the manual of management to enhance the performance competency of new teacher under municipal school is appropriate and possible. The model of management to enhance the performance competency of new teacher under municipal school was in very good level and good level.

ความเป็นมาของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน และการจัดการศึกษาให้บังเกิดผลดีมีคุณภาพเพียงพอที่จะผลักดันให้เกิดการพัฒนาประเทศในทิศทางที่พึงประสงค์ได้นั้น ต้องอาศัยครูเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนา เพราะปัจจัยสำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จทางการศึกษาคือ “ครู” ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 9) ส่งผลต่อความสำเร็จทั้งในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง การศึกษา วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม วิชาชีพครูจึงควรเป็นวิชาชีพของคนเก่ง คนดีในสังคม และผู้ประกอบวิชาชีพนี้ควรเป็นต้นแบบทางคุณธรรม จริยธรรม การประพฤติปฏิบัติตนการดำรงชีวิต และสามารถชี้นำสังคมไปในทางที่เหมาะสม



พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวด ก ว่าด้วย ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 กล่าวว่า “ ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่ เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยกำกับการประสานให้สถาบันที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์รวมทั้ง บุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และบุคลากร ประจำการอย่างต่อเนื่อง ” โดยรัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนสำหรับการพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาอย่างเพียงพอ และมาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหาร การศึกษามีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารงานของสภาวิชาชีพในการกำกับของกระทรวงมีอำนาจ หน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตาม มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหาร การศึกษา (กระทรวง ศึกษาธิการ, 2546, หน้า 25)

การปฏิบัติงานของครูประจำการนับตั้งแต่ผ่านการสอบบรรจุแต่งตั้งและปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนไป จนกระทั่งเกษียณอายุราชการ พบว่าครูต้องรับราชการเป็นระยะเวลาประมาณ 20 – 35 ปี โดยหากแบ่งช่วง ระยะของการเป็นครูประจำการนับตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงเกษียณอายุราชการ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะ คือ ช่วงทดลองปฏิบัติราชการ ช่วงเป็นครูประจำการ ซึ่งช่วงเวลานี้เป็นช่วงที่มีความรู้ ทักษะและ ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพในระดับปานกลาง และช่วงสุดท้าย คือการเป็นครูประจำการที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพสูงหรือเรียกว่าเป็นครูมืออาชีพ (Fuller, 1969) ครูประจำการในแต่ละ ช่วงเวลานั้นมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันซึ่งกันเป็นพื้นฐานอันจะนำไปสู่การพัฒนาในระยะต่อไปหรือกล่าว อีกนัยหนึ่งได้ว่า ครูประจำการที่มีความเชี่ยวชาญขั้นสูงจนถึงได้ว่าเป็นครูมืออาชีพนั้น จะเกิดขึ้นไม่ได้หาก ไม่ได้รากฐานที่ดีมาจากการเป็นครูในช่วงระยะการทดลองปฏิบัติราชการ และการสั่งสมความรู้ ความสามารถให้เกิดความเชี่ยวชาญในระดับปานกลางมาก่อน (เชน หมั่นเขตรกิจ, 2551, หน้า 2)

แต่อย่างไรก็ตาม หลังการปฏิรูปเป็นเวลาหลายปี มีข้อมูลอ้างอิงเป็นจำนวนมากเกี่ยวกับบทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ได้เอาใจใส่ให้การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรภายใต้ความรับผิดชอบ ให้ทำงานได้เต็มศักยภาพไม่ว่าด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ความเข้าใจในปรัชญา อุดมการณ์ และวิสัยทัศน์ ความเอาใจใส่ ติดตามประเมินผลการพัฒนาครูและการสนับสนุนปัจจัยที่จำเป็นในการ

สุพจน์ย์ พัดจาด และคณะ



พัฒนาทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับสภุสร์รณั กมทุพาศ (2550, หน้า 5) ที่ระบุว่ การที่ครูจากทั่วประเทศได้ปฏิบัติหน้าที่ตามแนวปฏิรูปการศึกษามาตั้งแต่การประกาศใช้พระราชบัญญัติปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นับเป็นเวลาหลายปี พระราชบัญญัติได้กำหนดให้สถานศึกษาปฏิรูปหลักสูตร การปรับกระบวนการเรียนการสอนเน้นกระบวนการคิด วิเคราะห์ การนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์การสอนแนวใหม่มาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนและการวิจัยในชั้นเรียน การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของครูเหล่านี้ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา มากน้อยเพียงไรยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน นอกจากนี้ เช่น หมั่นเชตรกิจ (2551, หน้า 3) ยังระบุว่ากระบวนการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลช่วง 20 ปีที่ผ่านมา มีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปไม่มากนัก ทั้งในเรื่องของหน่วยงานที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ บทบาทของสถานศึกษา ครูใหม่ ครูที่รับผิดชอบเป็นครูพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษา และการวัดประเมินผล ซึ่งในภาพรวม นับว่ามีความคล้ายคลึงกัน ส่วนที่เปลี่ยนแปลงมีเพียงระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติราชการของครูใหม่ที่มีการกำหนดให้เพิ่มระยะเวลามากขึ้นจาก 6 เดือน เป็น 1 ปี และ 2 ปี ตามลำดับ โดยเปลี่ยนคำว่าทดลองปฏิบัติราชการเป็นการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มของครูผู้ช่วย มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ถึงปัจจุบัน

การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับพนักงานครูเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วยตามหลักเกณฑ์และวิธีการของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) นั้น กำหนดให้ผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานครูเทศบาลในตำแหน่งครูผู้ช่วย ต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มระหว่างปฏิบัติราชการในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นเวลา 2 ปี นับตั้งแต่วันเข้าปฏิบัติหน้าที่ ก่อนประเมินและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู โดยก่อนการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องแจ้งให้ครูผู้ช่วยทราบถึงภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะพลเมืองดีและหลักเกณฑ์การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม โดยให้เทศบาลมีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากร การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร เอกสาร สื่อและอื่น ๆ ให้แก่สถานศึกษาทุกด้าน และให้นายกเทศมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มจำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธานกรรมการ

สุพจน์ย์ พัดจาด และคณะ



ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวนหนึ่งคนเป็นกรรมการและพนักงานครูเทศบาลซึ่งดำรงตำแหน่งครูที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ครูพี่เลี้ยงดูแลและให้การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มมีหน้าที่เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งประเมินผลการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย (คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล, 2549, หน้า 1-2)

ประเด็นที่น่าสนใจของกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ก็คือ การเน้นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูใหม่หรือครูผู้ช่วย เพื่อปรับปรุงพัฒนา (formative evaluation) และการประเมินผลสรุป (summative evaluation) ส่วนรูปแบบการสนับสนุนช่วยเหลือ หรือพัฒนาครูใหม่นั้นยังไม่ปรากฏเด่นชัดเท่าใดนัก เพียงแต่หน่วยงานต้นสังกัด คือ คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ได้กำหนด “หลักเกณฑ์และวิธีการ” ที่เป็นหลักและแนวทางการปฏิบัติกว้างๆ ในขณะที่ระบุเอกสารเกี่ยวกับการประเมินค่อนข้างละเอียด การแปลงหลักเกณฑ์เหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เทศบาลและสถานศึกษา ตามลำดับ ทำให้การบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของส่วนการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาท้องถิ่น สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2548, หน้า 11) ที่ระบุว่า การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับพนักงานครูเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วยที่ผ่านมา โดยภาพรวมยังเป็นเพียงหน้าที่ของสถานศึกษาที่ทำหน้าที่เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลต้นสังกัด คณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มมีบทบาทเพียงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้กับครูผู้ช่วยที่หลากหลาย ส่วนใหญ่เน้นเพียงสมรรถนะทางการสอนเท่านั้น นอกจากนี้ยังขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มให้กับครูผู้ช่วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคิดสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งรูปแบบที่ได้จะเป็นนวัตกรรมทางการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาที่มีความเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายทั่วไปเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวุโส และครูใหม่
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวุโส และครูใหม่ มีกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนสังกัดเทศบาลทั่วประเทศ จำนวน 269 แห่ง ซึ่งเป็นไปตามการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตารางของเครซีและมอร์แกน ใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายแล้วให้พนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลแต่ละแห่ง แห่งละ 3 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวุโส และครูใหม่ เป็นผู้ให้ข้อมูล รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 807 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวุโส และครูใหม่ ซึ่งผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะครู และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสรุปเนื้อหาและ



ใช้เป็นแนวทางในการนำไปใช้สร้างเป็นข้อคำถาม แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC อยู่ระหว่าง 0.8-1.00) นำไปทดลองใช้และหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช เท่ากับ .975 และส่งให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กฎกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 การพัฒนาครูใหม่ด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ ให้บรรลุศักยภาพแห่งตน (Ronald, 2001 ; สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา, 2548 ; เซน หมั่นเขตรกิจ, 2551) มาตรฐานการบริหารงานบุคคลของเทศบาล มาตรฐานการ ปฏิบัติงานของครูสภา การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากร บุคคลทางการศึกษา การส่งเสริมและ พัฒนาครู (Horn Sterling & Suphan, 2002 ; ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2549) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (รวมฉบับแก้ไข ถึงฉบับที่ 12 พ.ศ.2546) และหลักการกำกับติดตาม ประเมินผล และแนวทางการ ประเมินผลการปฏิบัติงานครูใหม่ (Riggs & Sandlin, 2002; คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล, 2549) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลสรุปของการศึกษาความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการ ปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์และยกย่องรูปแบบการ บริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาความเป็นไปได้และความเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงร่างรูปแบบ แล้วจัดทำคู่มือ การดำเนินงานเสริมสร้างสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตรวจสอบความ สอดคล้องของคู่มือโดย วิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน โดยจัดให้มีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ 27 สิงหาคม 2553 ระหว่างเวลา 09.00 น. – 12.00 น. ณ ห้องประชุมสำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จากนั้นผู้วิจัยจึงปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของ ครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล



ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยมีแบบแผนการทดลองเป็นกลุ่มทดลองหนึ่งกลุ่ม ทดสอบหลังการทดลอง (One-group Posttest Design) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลโดยเลือกสมรรถนะที่มีระดับความต้องการจากการสำรวจในขั้นตอนที่ 1 ในระดับมากที่สุด คือ สมรรถนะที่ 10 การทำงานร่วมกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ มาทดลองใช้รูปแบบในระยะเริ่มแรกเป็นระยะเวลา 3 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนกันยายนถึงเดือนพฤศจิกายน 2553 โดยพิจารณาเลือกโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่มีผลงานการจัดการศึกษาดีเด่นในระดับประเทศ คือ โรงเรียนเทศบาลเพชรวิทย์ สังกัดเทศบาลเมืองตาก ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2552 และมีพนักงานครูเทศบาล ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย บรรจุใหม่ในปีการศึกษา 2553 ในคราวเดียวกัน 24 อัตรา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 3 ฉบับ ประกอบด้วย 1) แบบประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล และ 3) แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อครูใหม่ โดยแบบประเมินฉบับที่ 1 และฉบับที่ 3 มีผู้ให้ข้อมูลคือคณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ จำนวน 7 คน และแบบประเมินฉบับที่ 2 มีผู้ให้ข้อมูลคือคณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ จำนวน 7 คน และครูใหม่ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 8 คน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มตัวอย่างในการประเมินรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล และการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง จะประยุกต์ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 21 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง คือ นายกเทศมนตรี 3 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 6 คน ครูพี่เลี้ยง 6 คน และ ครูใหม่ 6 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะและประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีการสนทนากลุ่มในวันที่ 14 ธันวาคม 2553 ตั้งแต่เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมเพชรภาคภูมิ โรงเรียนเทศบาลเพชรวิทย์ สังกัดเทศบาลเมืองตาก



ผลการวิจัย

1. การศึกษาความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวูโส และครูใหม่ พบว่า ความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวูโส และครูใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายมาตรฐานพบว่า ระดับความต้องการมากที่สุดในมาตรฐานที่ 10 การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ โดยต้องการให้ครูใหม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างเต็มที่มากที่สุด รองลงมาคือต้องการให้ครูใหม่เรียนรู้บริบทของชุมชนเพื่อความรู้ความเข้าใจและนำไปสู่การร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ ต้องการให้ครูใหม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน ตามลำดับ

ผลการสำรวจข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวูโส และครูใหม่ ได้รับข้อมูลว่ารูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงสร้างคณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ ควรประกอบด้วย คณะกรรมการ 5-7 คน 2) วัตถุประสงค์ของการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ พบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดคือ เพื่อให้ครูใหม่ได้พัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มเติม เพื่อให้ครูใหม่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมการสอน เพื่อให้ครูใหม่เกิดการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรมของสถานศึกษาและชุมชน 3) บทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรเชื่อมโยงการส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ร่วมกับเทศบาล 4) สมรรถนะการปฏิบัติงาน เป็นไปตามมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานของครูที่กำหนดโดยคุรุสภา จำนวน 12 มาตรฐาน 5) วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงาน พบว่าวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการนำมาใช้ในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ตามแนวทางของกองวิจัยของสมาคมการศึกษาแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The National Educational Association's Research Division) มีจำนวนทั้งสิ้น 12 วิธี 6) งบประมาณ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย งบประมาณจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น งบประมาณจากเทศบาลต้น



สังกัดและงบประมาณของสถานศึกษา 7) การกำกับติดตามและประเมินผล พบว่าโรงเรียนควรนำผลการประเมินแต่ละช่วงมาปรับปรุงและพัฒนา การปฏิบัติงานของครูใหม่

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) โครงสร้างคณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ 2) วัตถุประสงค์ของการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ 3) บทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) สมรรถนะการปฏิบัติงาน 5) วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงาน 6) งบประมาณ และ 7) การกำกับติดตามและประเมินผล โดยผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล อยู่ในระดับมาก และ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีความสอดคล้องในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. การทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เป็นระยะเวลา 3 เดือน ในสมรรถนะที่ 10 การทำงานร่วมกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ พบว่า คณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ จำนวน 7 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูพี่เลี้ยง และผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นว่า การทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีการดำเนินงานตามคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ จำนวน 7 ท่าน และครูใหม่ จำนวน 1 ท่าน มีความพึงพอใจต่อกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจต่อการปฐมนิเทศให้ครูใหม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับข้อมูลบุคลากร สภาพแวดล้อม ตลอดจน วัฒนธรรมของ



สถานศึกษาและชุมชนและ การประชุมชี้แจงเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานและการ
ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดระยะเวลา 3 เดือน มากที่สุด

การประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อครูใหม่ พบว่า คณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะ
การปฏิบัติงานของครูใหม่ จำนวน 7 ท่าน มีความพึงพอใจต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ใน
โรงเรียนสังกัดเทศบาล (สมรรถนะที่ 10 การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์) หลังทดลองใช้รูปแบบ
การบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของ ครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก

4. การประเมินรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียน
สังกัดเทศบาลพบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นว่า การดำเนินงานตามคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะ
การปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการก่อให้เกิด
การบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียน
สังกัดเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดประเด็นในการอภิปรายผลที่เกี่ยวข้องกับผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่
ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะ
การปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ครู
อาวุโส และครูใหม่

จากผลการวิจัย พบว่าความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ใน
โรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวุโส และครูใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ
มาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเซน หมั่นเซตริก (2551) ที่ศึกษาปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการ
นำครูใหม่เข้าสู่งานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาครูอาวุโส และครูใหม่ โดยพบว่า
มีความต้องการระดับมากเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และหลักการสำคัญของการนำครูใหม่เข้าสู่งาน
และองค์ประกอบการนำครูเข้าสู่งาน เมื่อจำแนกเป็นรายมาตรฐาน พบว่า ระดับความต้องการมากที่สุดใ
มาตรฐานที่ 10 การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ โดยต้องการให้ครูใหม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

สุพจน์ย์ พัดจาด และคณะ



ในชุมชนอย่างเต็มใจมากที่สุด รองลงมาคือต้องการให้ครูใหม่เรียนรู้บริบทของชุมชนเพื่อความรู้ความเข้าใจ และนำไปสู่การร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ ต้องการให้ครูใหม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน ตามลำดับ และสอดคล้องกับการศึกษาของไกร เกษทัน (2540) ที่ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารระดับจังหวัดและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการสรรหาข้าราชการครูของกระทรวงศึกษาธิการ โดยพบว่า การพัฒนาข้าราชการครูใหม่ ควรมีหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูใหม่ กำหนดให้ข้าราชการครูต้องได้รับการพัฒนาความรู้ในหมวดวิชาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยสถานศึกษาอาจดำเนินกิจการเอง หรืออาจร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ และควรมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและ จรรยาบรรณด้วย

ประเด็นที่น่าสนใจจากการศึกษาความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของ ครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวุโส และครูใหม่ พบว่า ระดับ ความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน สมรรถนะอื่น ๆ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและไม่แตกต่างกันมากนัก ยกเว้นสมรรถนะที่ 10 การร่วมมือกับ ผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีระดับความต้องการสูงมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบทบาทของเทศบาลนั้น เป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน และเป็นองค์หลักในการพัฒนาชุมชนอย่างรอบด้าน ทำให้ บุคลากรของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและชุมชน มีความใกล้ชิดกันในการสร้างความเจริญให้กับท้องถิ่น

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของ ครูใหม่ใน โรงเรียนสังกัดเทศบาล

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ใน โรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) โครงสร้างคณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการ ปฏิบัติงานของครูใหม่ 2) วัตถุประสงค์ของการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ 3) บทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) สมรรถนะการปฏิบัติงาน 5) วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงาน 6) งบประมาณ และ 7) การกำกับติดตามและประเมินผล โดยผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไป ได้ของรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดย ผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับมาก และ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของคู่มือการบริหารงานเสริมสร้าง สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลโดยผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้อง ในภาพรวม



อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เป็นเพราะรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ถูกสร้างมาจากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล และอยู่บนพื้นฐานความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลตามทฤษฎีของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้รูปแบบและคู่มือมีกรอบแนวคิดหลักที่มีความเหมาะสม กว้างขวาง ครบคลุมและสอดคล้องกับแนวดำเนินการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลของประเทศไทยในปัจจุบัน รวมทั้งเป็นรูปแบบที่สนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติจริง เหมาะสมกับโครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลและโรงเรียนสังกัดเทศบาล จึงส่งเสริมบทบาทและหน้าที่ในการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการกระจายอำนาจ และใช้โรงเรียนเป็นฐาน สร้างแนวทางการบริหารงานที่ชัดเจน เป็นไปตามตัวบทกฎหมาย ตลอดจนมีวิธีการกำกับติดตามและประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มของครูผู้ช่วย ตามประกาศของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (2548)

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

หลังจากผู้วิจัยดำเนินการสร้างรูปแบบ/คู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยจึงนำคู่มือดังกล่าวไปทดลองใช้ในสถานศึกษา เป็นระยะเวลาทดลอง 3 เดือน โดยทดลองใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะที่ 10 การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานตามคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อครูใหม่ พบว่า คณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ มีความพึงพอใจต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในสมรรถนะที่ 10 การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้าง



สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ถูกสร้างมาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาวุโสและครูใหม่ ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยใช้กระบวนการสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จึงมีความครอบคลุมทั้งแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นมาและบริบทของการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มของครูผู้ช่วย มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามทฤษฎีของผู้ปฏิบัติโดยตรง ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจต่อตัวครูใหม่ในสมรรถนะที่ 10 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผลจากการศึกษาค้นคว้าความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามทฤษฎีของผู้เกี่ยวข้องมีระดับความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ ในสมรรถนะที่ 10 มากที่สุด ซึ่งการให้ความสำคัญต่อชุมชนดังกล่าวมานี้ เป็นสมรรถนะการปฏิบัติงานที่สำคัญของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลซึ่งเป็นจุดเน้นที่แตกต่างจากครูสังกัดอื่น และช่วงเวลาของการทดลอง คือระหว่างเดือนกันยายน ถึง เดือนพฤศจิกายน 2553 เป็นระยะเวลาที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในสมรรถนะที่ 10 การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ยุทธศาสตร์แต่ละชุมชนในเขตเทศบาลเมืองตาก อยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมในการจัดงานประเพณีลอยกระทงสายไหลประทีป 1000 ดวง ซึ่งด้วยพระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ซึ่งจะทำให้ครูใหม่ได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานในสมรรถนะดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ทำให้การทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในสมรรถนะที่ 10 สามารถนำไปอธิบายผลของการใช้รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในเชิงอุปนัยได้ทั้งหมด เนื่องจากมีการดำเนินการตามคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ครอบคลุมตามองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลทุกองค์ประกอบ



4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ผลการวิจัยพบว่าการจัดสนทนากลุ่มของผู้ที่เกี่ยวข้องจากเทศบาลจำนวน 3 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี ผู้บริหารสถานศึกษา ครูพี่เลี้ยง และครูใหม่ รวมจำนวน 21 คน ต่างให้การยืนยันผลการทดลองใช้คู่มือทั้งในด้านกระบวนการ ด้านผลการดำเนินการ และด้านความเป็นไปได้ในการใช้คู่มือให้เกิด บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสมรรถนะและระยะเวลาที่เหลือจนครบระยะเวลา 2 ปี โดยให้ความเห็นว่า คู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนั้น มีประโยชน์ต่อการใช้เป็นแนวทางการพัฒนาครูใหม่ได้อย่างเป็นรูปธรรม ตอบสนองความต้องการของบุคลากรของเทศบาลและสถานศึกษาอย่างมาก โดยเป็นคู่มือที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในวงกว้าง ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรของสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างได้ทดลองปฏิบัติจริง และปรากฏผลในเชิงประจักษ์จึงให้ข้อประเมินในเชิงบวก อีกส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะองค์ประกอบของคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลได้มีองค์ประกอบที่ครอบคลุม และเติมเต็มหลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อม และการพัฒนาอย่างเข้ม ที่กำหนดโดยคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะวัตถุประสงค์และแนวคิด และหลักการนำครูใหม่เข้าสู่งานที่มีต่อตัวครูใหม่ในฐานะผู้เริ่มต้นเป็นครู (Beginning Teacher) จึงนำมาสู่การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่บุคลากรของเทศบาลและโรงเรียนสังกัดเทศบาลยังไม่เคยสัมผัส นอกจากนี้อย่างในคู่มือ มีตัวอย่างกิจกรรมที่สถานศึกษาควรดำเนินการ จึงเป็นแนวทางเบื้องต้นในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับผลการศึกษาของจันทรา จันทรบรรจง (2548) ที่ศึกษาการจูงใจ ครูใหม่เข้าสู่งาน อนุชาติ เพ็งกลิ่น (2539) ที่ศึกษาปัญหาและความต้องการของครูบรรจุใหม่ ไกร เกษทัน (2540) ที่ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาข้าราชการครู วิไล ตั้งสมจิตร และคณะ (2547) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนาวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาของ Watzke (2007) ที่ศึกษาวิธีการที่ต่างประเทศกำหนด เนื้อหาการเริ่มต้นเป็นครูและวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับครูใหม่



ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานส่วนกลางที่มีบทบาทหน้าที่โดยตรงในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็คือ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ควรทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มของครูผู้ช่วย โดยนำรูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ไปเทียบเคียง โดยมีการเพิ่มเติมรายละเอียดและแนวดำเนินการที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หลักการและแนวคิดตลอดจนองค์ประกอบด้านการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ด้านการวางแผนพัฒนาครูใหม่ การส่งเสริมและพัฒนาครูใหม่ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาครูใหม่เข้าไปเสริมแนวทางเดิมที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูใหม่ได้อย่างสมดุล

2. ข้อเสนอที่มีต่อเทศบาลต้นสังกัด ควรมีระบบการสรรหาและการคัดเลือกครูใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ถึงพร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติตามจรรยาบรรณทางวิชาชีพครู ให้เป็นเสมือนเครื่องกรองชั้นดีลำดับแรกให้สถาบันเกิดความมั่นใจได้ว่าครูใหม่ที่ผ่านการสรรหาจากเทศบาลไปแล้วเป็นครูที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมและมีคุณลักษณะสมกับการเป็นครูที่ดี ตลอดจนมีบทบาทในการผลักดันและสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาครูใหม่โดยเป็นผู้นำครูและบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนร่วมกันพัฒนาครูใหม่ โดยมีการดำเนินการตามคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลอย่างจริงจัง รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องควรมีส่วนร่วมในการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลโดยช่วยกันสร้าง "สิ่งแวดล้อมที่ดี" ทั้งในระดับโรงเรียนที่บุคลากรควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้การส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ แนะนำโอกาสอันควร



บรรณานุกรม

- ไกร เกษทัน. (2540). ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารระดับจังหวัดและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา
ข้าราชการครูของกระทรวงศึกษาธิการ ใน สรุปผลการวิจัยด้านการบริหารงานบุคลากรสำหรับ
ข้าราชการครู พ.ศ.2538-2541 (เล่มที่ 1). ม.ป.ท. : กองวิชาการบริหารงานบุคคล
สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- ฉันทนา จันทน์บรรจง. (2548). เทคนิคการจูงใจครูใหม่เข้าสู่วิชาชีพครู. วารสารศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ , 7(11) , 91-105.
- ฉันทนา จันทน์บรรจง. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา (Human Resource
Management in Education). พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- เชน หมั่นเขตรกิจ. (2551). การพัฒนารูปแบบการนำครูใหม่เข้าสู่งานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์
กศ.ด. (บริหารการศึกษา) , มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล. (4 เมษายน 2549). ประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง ครู
ผู้ช่วย ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู.
- วิไล ตั้งจิตสมคิด และคณะ. (2547). การศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนาวิชาชีพครู สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี -
สารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สกุลรัตน์ กุมพมาศ. (2550). กิจกรรมปฏิบัติการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ประสาน
มิตร.
- ส่วนการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาท้องถิ่น สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548).
การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาล. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
กระทรวงมหาดไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). รายงานผลการวิจัยและพัฒนาระบบและ
กระบวนการใหม่ในการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : วีไอพีสาส์น.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). ที่ ศธ 0206.2/ว 20.



หลักเกณฑ์และวิธีการ การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม.

สำนักเลขาธิการคุรุสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

อนุชาติ เพ็งกลิ่น. (2539). การศึกษาผลการปฏิบัติงานของครูบรรจุใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา

จังหวัดสระบุรี. ใน *สรุปผลการวิจัยด้านการบริหารงานบุคลากรสำหรับข้าราชการครู*

พ.ศ.2538-2541 (เล่มที่ 1). ม.ป.ท. : กองวิชาการบริหารงานบุคคล สำนักงานข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา.

Fuller F.F. (1969). Concerns of teacher : A development conceptualization. *American Educational Research Journal* , 6(2) , 171-179.

Horn, P.J. , Sterling, H.A. , Subhan, S. (2002). *Accountability through best practice Induction models*. New York : City.

Riggs, M. & Sandlin, R.A. (2000). *Teaching Portfolios for Support of Teachers' Professional Growth*. NASSP Bulletin, 84 (618), p. 22-27.

Ronald R.W. (2001). *Human Resource Administration in Education. A Management Approach*. (6th ed.). Boston : Allyn and Bacon.

Watzel, J.L. (2007). Foreign Language Pedagogical Knowledge : Toward a Developmental Theory of Beginning Teacher Practices. *The Modern Language Journal*, 91(1), 63.