



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและขอเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ขอเสนอแนะจากผลการวิจัยและขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความต้องการของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการจกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูผู้สอนในโรงเรียนสายสามัญ 11 แห่ง ของมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวนกลุ่มผู้บริหารมี 57 คน และกลุ่มครูผู้สอนมี 1,362 คน

ประชากรที่ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มผู้บริหารจำนวน 57 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง และกลุ่มครูผู้สอนกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้ตารางสุ่มของ KREJCIE and MORGAN ซึ่งได้ตัวอย่างประชากร 279 คน รวมเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 336 คน

ประชากรที่ตอบแบบสัมภาษณ์เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 11 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและความต้องการในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบและปลายเปิด

2.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเน้นเป็นหลักและพัฒนาแล้วประสบความสำเร็จมากที่สุด ตลอดจนสาเหตุและแนวทางแก้ไขอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้น

2.3 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองระหว่างวันที่ 17 มกราคม 2533 ถึงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2533 ได้แบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้น 326 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.02 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 319 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.94 ส่วนแบบสัมภาษณ์ได้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 90.90

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์ความถี่และร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการและปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนการศึกษาเอกสารใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถาม จากแบบสัมภาษณ์และจากการศึกษาเอกสาร มีสาระสำคัญดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถาม

1.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ก. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง คือเป็นชายร้อยละ 53.60 และหญิงร้อยละ 46.40

ข. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 45.46 และน้อยที่สุดอายุระหว่าง 61 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.94

ค. ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่ม ส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 82.45 และผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 17.55

ง. วุฒิกการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่มีวุฒิกศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.31 และน้อยที่สุดวุฒิกศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 2.51

จ. ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ระหว่าง 1 - 5 ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.29 และน้อยที่สุดระยะเวลา ระหว่าง 21 - 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.01

1.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพและความต้องการในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ทั้ง 8 กาน ได้แก่ การประชุมพิเศษ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดงานนอกสถานที่ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัมมนาทางวิชาการ และการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงาน พบว่ากลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูผู้สอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า โรงเรียนของมูลนิธิฯ ใ้ไขปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามการงานนอกสถานที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด นอกนั้นใ้ไขปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านความต้องการที่ควรจะปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 8 กาน

1.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรพบว่าในโรงเรียนของมูลนิธิฯ ประสบัญหาซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด มี 2 ข้อ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนหน้าที่ทำให้บุคลากรบางพวกพอใจ บางพวกไม่พอใจ และไม่มีศูนย์กลางข่าวสารทางวิชาการ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องนี้ นอกนั้นประสบัญหาอยู่ในระดับน้อยยกเว้นเรื่องบุคลากรไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ไปสัมมนาแล้วก็ยังปฏิบัติงานเหมือนเดิม โดยผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหามากแก่ครูผู้สอนเห็นว่า มีปัญหาน้อย และเรื่องการปรับเปลี่ยนหน้าที่น้อย ๆ ทำให้เสียเวลา

ในการศึกษางานโดยผู้บริหารเห็นว่าปัญหาอันน้อยแก่ครูผู้สอนเห็นว่าปัญหาหาก

2. สรุปผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์

2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพของผู้อบรมแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้อำนวยความสะดวก

- ก. เพศ ผู้อบรมแบบสัมภาษณ์เป็นชายทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100
- ข. อายุ ผู้อบรมแบบสัมภาษณ์มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70 และน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30
- ค. วุฒิต่างการศึกษาสูงสุด ผู้อบรมแบบสัมภาษณ์มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60 และน้อยที่สุดมีวุฒิปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40
- ง. ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้อบรมแบบสัมภาษณ์มีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งระหว่าง 1 - 5 ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60 และน้อยที่สุดระหว่าง 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 10

2.2 ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยความสะดวกพบว่า

- ก. นโยบายการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิฯ เพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ นโยบายแบ่งออกเป็นระยะสั้นได้แก่ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา (คิดเป็นร้อยละ 100) นโยบายมีการแจ้กจ่ายค่าพูด (คิดเป็นร้อยละ 80) นโยบายระยะยาวได้แก่ การสนับสนุนด้านการเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษาและการดำเนินการคว้ยวีธีการวางแผนล่วงหน้า (คิดเป็นร้อยละ 60)
- ข. กิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติแล้วประสบผลสำเร็จมากที่สุดได้แก่ การสัมมนาทางวิชาการ (คิดเป็นร้อยละ 90) การฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการและการส่งเสริมให้ศึกษาต่อ (คิดเป็นร้อยละ 70) สาเหตุที่กิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติแล้วประสบผลสำเร็จได้แก่ การประชาสัมพันธ์ให้ทราบ (คิดเป็นร้อยละ 100) การจัดงบประมาณไว้ล่วงหน้าและบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (คิดเป็นร้อยละ 90)
- ค. สาเหตุที่ประสบปัญหาในการจัดกิจกรรม พัฒนาบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีภาระหน้าที่การงานมาก และการส่งบุคลากรไปร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานหน้าที่การสอนของครูอื่น ๆ (คิดเป็นร้อยละ 80) งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ และบุคลากรไม่ได้ความร่วมมือและไม่สนใจ (คิดเป็นร้อยละ 60)

3. สรุปผลการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร

3.1 การประชุมพิเศษ ปรากฏว่ามีการจัดการประชุมพิเศษครูใหม่อย่างเป็นทางการ เฉพาะที่โรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพฯ มีทุกปีเริ่มตั้งแต่ปี 2530 และโรงเรียนมงฟอร์ต เชียงใหม่ จัดในกรณีที่มีนั้น ๆ มีครูใหม่จำนวนมาก เช่น ในปี 2531 นอกนั้นจัดในลักษณะการประชุมครูก่อน เปิดปีการศึกษาโดยรวมทั้งครูเก่า และครูใหม่

3.2 การสัมมนาทางวิชาการ จากการสำรวจจำนวนผู้เข้ารับการสัมมนาทาง วิชาการในปี พ.ศ. 2529 - 2532 ปรากฏว่าจำนวนเพิ่มขึ้นในแต่ละปีโดยในปี พ.ศ. 2529 มีจำนวนน้อยที่สุด 334 คน คิดเป็นร้อยละ 23.36 และในปี พ.ศ. 2532 มีจำนวนมากที่สุด 910 คน คิดเป็นร้อยละ 63.63 นอกจากนี้พบว่าเป็นการสัมมนาทางวิชาการที่โรงเรียนจัดขึ้นเป็น ส่วนใหญ่

3.3 การศึกษางานนอกสถานที่ จากการสำรวจจำนวนผู้ไปศึกษางานนอก สถานที่ในปี พ.ศ. 2529 - 2532 ปรากฏว่าในปี พ.ศ. 2530 มีจำนวนน้อยที่สุด 15 คน คิด เป็นร้อยละ 1.05 และในปี พ.ศ. 2531 มีจำนวนมากที่สุด 130 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ส่วนใหญ่จะเป็นการดูงานในประเทศ

3.4 การฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการสำรวจจำนวนผู้เข้า รับการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการในปี พ.ศ. 2529 - 2532 ปรากฏว่าในปี พ.ศ. 2530 มีจำนวนน้อยที่สุด 351 คน คิดเป็นร้อยละ 24.55 และในปี พ.ศ. 2532 มีจำนวนมากที่สุด 556 คน คิดเป็นร้อยละ 38.88 ส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการที่ โรงเรียนจัดขึ้น

3.5 การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ จากการสำรวจจำนวนผู้ไปศึกษาต่อในปี พ.ศ. 2529 - 2532 ปรากฏว่าในปี พ.ศ. 2529 มีจำนวนน้อยที่สุด 27 คน คิดเป็นร้อยละ 1.88 และในปี พ.ศ. 2530 มีจำนวนมากที่สุด 44 คน คิดเป็นร้อยละ 3.08 ส่วนใหญ่จะเป็น การศึกษาต่อภายในประเทศ

3.6 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ปรากฏว่าโรงเรียนที่มีห้องสมุดเฉพาะ ครูได้แก่ โรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพฯ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล และโรงเรียนอัสสัมชัญ ขนบุรี และในห้องสมุดจะมีหนังสือทางวิชาการให้เพิ่มพูนความรู้ได้แก่ นิตยสาร สารพัฒนาหลักสูตร วารสาร แน่แนว วิทยารายการศึกษาศึกษาเอกชน จันทรเกษม และข่าวครูสภา นอกจากนี้ทุกโรงเรียนมีการ จัดทำวารสารโรงเรียนขึ้น เพื่อประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

3.7 การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ ปรากฏว่าโรงเรียนทุกแห่งจัดปีละ 1 ครั้ง
ในลักษณะการจัดนิทรรศการและการแสดงผลงานของนักเรียน

3.8 การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ปรากฏว่าในตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่าย
ต่าง ๆ หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้าระดับชั้นจะมีกำหนดเวลา 2 ปีต่อหนึ่งสมัย สำหรับตำแหน่ง
ครูผู้สอนมีการสับเปลี่ยนทุกปีแล้วแต่ความเหมาะสม

การอภิปรายผลการวิจัย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์
ผู้อำนวยการเป็นชายทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 100 มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี
สำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 1 - 5 ปี ส่วนผู้
บริหาร (ครูใหญ่ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยครูใหญ่) ส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง คือร้อยละ
76.79 มีอายุ 31 - 40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง
1 - 5 ปี จากข้อมูลทั้งหมดจะเห็นว่าบุคคลเหล่านี้มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้อำนวยการและผู้บริหาร
มากที่สุด เพราะ

ก. โดยสภาพทั่วไปในโรงเรียนของมูลนิธิฯ จะมีหลายระดับชั้น คือ ระดับ
อนุบาล (บางแห่งไม่มี) ระดับประถมศึกษา, ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอน
ปลาย (บางแห่งไม่มี) ดังนั้นผู้ที่จะเป็นผู้บริหารจะต้องเข้มแข็งอดทนต่อสภาพโดยทั่วไป ซึ่งควรเป็น
เพศชายจึงน่าจะมีความเหมาะสม

ข. วิจัยกล่าวข้อมแสดงว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง
สุขภาพแข็งแรง ยามประสบการณต่าง ๆ มากพอสมควร จึงมีแนวคิด หลักการ และเหตุผลที่จะ
ช่วยในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ อย่างสุ่มรอบคอบ

ค. ผู้วิจัยข้อมเป็นผู้ที่เหมาะสม คือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูง
กว่าปริญญาตรี เพราะเป็นหัวหน้าสถานศึกษาและความรู้เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งมีครูผู้สอนและบุคคลทั่วไป
ให้การยอมรับว่าเป็นผู้ที่ไม่รู้ในด้านวิชาการซึ่งเป็นหัวใจของการบริหาร

ง. ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งจัดได้ว่าเหมาะสม กล่าวคือสามารถ
เรียนรู้ลักษณะงานด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างเพียงพอ ไม่เกิดความเบื่อหน่าย และยังเป็น
ช่วงเวลาที่ได้ศึกษาครูผู้ร่วมงานด้านอุปนิสัยและภูมิหลัง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร
ส่วนครูผู้สอนเป็นหญิงมากกว่าเป็นชาย คือ ร้อยละ 51.33 ทั้งนี้เพราะผู้ที่เป็นเพศ
หญิงมีความนิยมในอาชีพครูมากกว่าเพศชาย ซึ่งจะเห็นได้ในโรงเรียนต่าง ๆ

อายุของครูผู้สอนส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี เป็นช่วงอายุที่แสดงว่าน่าจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการรับผิดชอบหน้าที่การสอนได้ดี

คุณวุฒิของครูผู้สอนส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นระดับที่มีความเหมาะสมแก่การทำการสอนในโรงเรียนสายสามัญ

ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ของครูผู้สอน ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี ซึ่งแม้ว่ามีประสบการณ์ทางการสอนสามารถเรียนรู้ลักษณะงานด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 8 ด้าน จากผลการวิจัยของแบบสอบถาม, แบบสัมภาษณ์ และจากการศึกษาเอกสาร พบว่าสภาพปัจจุบันส่วนใหญ่มีการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยและระดับน้อยที่สุดมีด้านเดียว คือ การทูลงงานนอกสถานที่ เรื่องความต้องการควรมีการพัฒนาอยู่ในระดับมากทั้งหมด

2.1 ด้านการปฐมนิเทศ จากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร พบว่ากิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา (2524) ผลงานวิจัยของ คิมพงศ์ วิเศษไชยศรี (2527) และผลงานวิจัยของ ชนิตศา เหมือนแก้ว (2528) ซึ่งพบว่าการปฐมนิเทศมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านความต้องการบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะบุคลากรทั้งสองกลุ่มได้ตระหนักว่า การปฐมนิเทศเป็นวิธีการเริ่มแรกที่ทำให้บุคลากรใหม่ได้เข้าใจและปรับตัวเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดการปฐมนิเทศให้น่าสนใจ ครอบคลุมเนื้อหาโดยให้บุคลากรใหม่ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา (นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย, 2527) และทราบบทบาทของโรงเรียนที่มีต่อคนภายนอก งานในหน้าที่ที่จะทำ ระเบียบข้อบังคับ สิทธิหน้าที่ของตัวบุคคล และสถานที่ที่สำคัญ (ชาญชัย วลีศรีวงษ์ และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, 2521) จากที่กล่าวนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Mistry (1978) พบว่า สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมการปฐมนิเทศ ซึ่งครอบคลุมในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของคณาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนและรายละเอียดเกี่ยวกับสถาบันรวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากสถาบันที่ตนทำงานอยู่

2.2 ด้านการสัมมนาทางวิชาการ จากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร พบว่ากิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ค่อนข้างมาก และความต้องการของบุคลากร

ทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Young (1987) และผลงานวิจัยของ Schewe (1987) ซึ่งพบว่าการประชุมสัมมนาทางวิชาการมีความต้องการอยู่ในระดับสูง การสัมมนาคือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะ ผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525) และวัตถุประสงค์ของการสัมมนาเพื่อการแก้ปัญหาร่วมกัน และเพื่อการเรียนรู้และประโยชน์จากการแก้ปัญหาร่วมกัน (เนพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์, 2529) เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่าง ๆ ผู้วิจัยเห็นว่ามูลนิธิฯ ควรให้มีการจัดการสัมมนาทางวิชาการมากขึ้นโดยเป็นผู้จัดเอง ในวันนิภาคเรียนหรือวันหยุดราชการ เพื่อไม่กระทบการเรียนการสอนและให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันไปตามเนื้อหาวิชาโดยทั่วทุกคน

2.3 คำนการศึกษางานนอกสถานที่ จากข้อมูลที่ได้จากการทอบแบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสารพบว่ากิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุกใจ ไสสุก (2522) ผลงานวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา (2524) และผลงานวิจัยของ Young (1987) ซึ่งพบว่ามีการเยี่ยมชมเรียนการสอนในสถานอื่นอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนด้านความต้องการบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะบุคลากรทั้งสองกลุ่มได้ตระหนักว่าการศึกษางานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่ทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบการไปสังเกตกิจกรรมในโรงเรียนอื่นย่อมจะทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวเองในการดำเนินงานตลอดจนอุปสรรคที่อาจนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตน (พนัส หันนาคินทร์, 2524) ดังนั้นมูลนิธิฯ ควรสนับสนุนให้จัดการเยี่ยมชมเรียนของบุคลากรระหว่างโรงเรียนของมูลนิธิฯ และสถานภายนอกให้มากขึ้น นอกจากนี้ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528) เสนอแนะว่าควรมีการวางแผนการจัดร่วมกัน มีการประเมินผล และมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันภายหลังจากที่ทำงานแล้ว จะทำให้เกิดผลดี

2.4 คำนการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ จากข้อมูลที่ได้จากการทอบแบบสอบถามและการศึกษาเอกสาร พบว่ากิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชนัคคา เหมือนแก้ว (2528) ซึ่งพบว่ามีการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยและไม่ต่อเนื่อง ส่วนด้านความต้องการบุคลากรทั้งสองกลุ่มต้องการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะบุคลากรทั้งสองกลุ่มได้ตระหนักว่าการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่เปิดโอกาสให้ครูได้ฝึกทักษะ และมีการปฏิบัติจริงค่อนข้างมาก อันจะมีส่วน

เสริมให้ครูนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติในสภาพการทำงานที่แท้จริง (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521) ดังนั้นประการสำคัญในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมไม่ว่ามูลนิธิฯ จะจัดขึ้นหรือร่วมกับหน่วยงานภายนอก ก็คือ ควรพิจารณาว่าการฝึกอบรมนั้น ๆ มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับเนื้อหาหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วจะสามารถนำผลไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามจุดมุ่งหมาย

2.5 คำนการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ จากข้อมูลที่ไ้จากการตอบแบบสอบถาม และการศึกษาเอกสาร พบว่ากิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ คิมพงศ์ วิเศษไชยศรี (2527) ซึ่งพบว่าการสนับสนุนบุคลากรให้ไปศึกษาต่อในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับน้อย มูลนิธิฯ จึงควรส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อเพิ่มขึ้น เพราะปรากฏว่าในระยะปีแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษามาทำการสอนครูจะมีคุณภาพสูงเท่ากับวุฒิที่เรียนมา แต่เมื่อไปคุณภาพและความรู้จะลดลงเมื่อนานไปจะเหลือเพียงแต่ระดับชั้นที่ครูทำการสอนอยู่เท่านั้น (ภิญโญ สาธร, 2520) ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ วุฒิ และประสบการณ์ให้กว้างขวางขึ้นโดยการศึกษาต่อ ประการสำคัญคือควรให้มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอื่นน้อยที่สุดโดยวิธีไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาว่างส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (ภิญโญ สาธร, 2526)

2.6 คำนการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ จากข้อมูลที่ไ้จากการตอบแบบสอบถาม พบว่ากิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา (2524) ซึ่งพบว่าการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการมีการปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อย แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อพบว่า ข้อ 6.2 มีการรับวารสาร หนังสือสิ่งพิมพ์จากหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ ไว้ในห้องสมุดให้บุคลากรได้ค้นคว้ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากอยู่เพียงข้อเดียว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเอกสารพบว่าในห้องสมุดมีการรับวารสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ทางวิชาการหลายประเภท จึงสามารถกล่าวได้ว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการอาจจึ้ในรูปของห้องสมุดเป็นการจัดบริการค่านการศึกษาค้นคว้าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโยชน์แก่อุสาลีให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารและใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์แก่ตน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2518) ย่อมมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในค่านความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

2.7 คำนการจัดสัปดาห์ทางวิชาการ จากข้อมูลที่ไ้จากการตอบแบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร พบว่ากิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับ

ผลงานวิจัยของ มาลี วิชูกุล (2525) พบว่าการจัดสัมมนาทางวิชาการที่มีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านความต้องการบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะบุคลากรทั้งสองกลุ่มได้ตระหนักว่า การจัดสัมมนาทางวิชาการเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในรูปการจัดนิทรรศการ การแสดงผลงาน การฉายภาพยนตร์และสไลด์ นอกจากนี้อาจจะจัดให้มีการบรรยายพิเศษโดยผู้ทรงคุณวุฒิในหัวข้อที่คนส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ (นพพงษ์ บุญจิราคุลย์, 2525) และควรเพิ่มการจัดสัมมนาทางวิชาการจากปีการศึกษาละ 1 ครั้ง เป็นภาคเรียนละ 1 ครั้ง

2.8 ด้านการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงาน จากข้อมูลที่ได้จากการทอบแบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร พบว่ากิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มาลี วิชูกุล (2525) และผลงานวิจัยของ ชนัดดา เหมือนแก้ว (2528) พบว่าการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านความต้องการบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะบุคลากรทั้งสองกลุ่มได้ตระหนักว่าการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรและการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน จากผลการวิจัยพบว่าการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานมิได้เป็นผลดีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน การสำรวจความจำเป็นก่อนการปรับเปลี่ยนหน้าที่มีน้อยและหลังการปรับเปลี่ยนไม่มีการอบรมบุคลากรให้เข้าใจหน้าที่ก่อนการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ดังนั้นเพื่อหาความเหมาะสมของงานให้กับบุคลากร การจัดให้มีการประเมินค่านโยบายและกระบวนการปรับเปลี่ยนเป็นสิ่งที่พึงกระทำ (เมธี บิลันชนานนท์, 2523) เพราะการปรับเปลี่ยนหน้าที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรจึงควรทำอย่างมีแผนและกฎเกณฑ์อย่างแน่นอน

3. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จากข้อมูลที่ได้จากการทอบแบบสอบถาม พบว่าปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยจากความเห็นของกลุ่มประชากรตัวอย่างทั้งสองกลุ่มได้แก่เรื่อง งบประมาณ บุคลากรมีหน้าที่การงานมากไม่มีเวลาเข้าร่วมการสัมมนาทางวิชาการ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาครูงานเท่าที่ควร การศึกษาต่ออาจทำให้ขาดกำลังใจมีผลกระทบต่อการเรียนการสอน วิทยากรที่ทำกรปฐมนิเทศให้รายละเอียดได้ไม่พอเพียง บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาได้ไม่ทั่วถึง ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาครูงานเท่าที่ควร ขาดความสะดวกในเรื่องสถานที่และอุปกรณ์ในการจัดสัมมนาทางวิชาการ การปรับเปลี่ยนหน้าที่ทำไปเพราะความสัมพันธ์กันโดยส่วนตัวของผู้บริหารเป็นต้น การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนต่างเห็นสอดคล้องกันว่าในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้นมีปัญหาน้อยอาจเนื่อง

จากทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนตระหนักว่ามูลนิธิ เป็นสถาบัน เอกชนมีความสามารถในการจัดค่าน
งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างพอเพียงในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
ระดับปัญหาจึงอยู่ในเกณฑ์ที่มีปัญหาน้อยแต่มีบางเรื่องที่ยังสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือ การ
ปรับเปลี่ยนหน้าที่ทำให้บุคลากรบางพวกพอใจ บางพวกไม่พอใจ และการปรับเปลี่ยนหน้าที่บ่อย ๆ ทำ
ให้เสียเวลาในการศึกษางานโดยครูผู้สอนเห็นว่าปัญหามาก แต่ผู้บริหารเห็นว่าปัญหาน้อยอาจ
เนื่องมาจากครูผู้สอนอยู่ในภาวะที่ไ้รับผลกระทบโดยตรงจากการพัฒนาจึงมีความคาดหวังต่อสภาพ
การพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ระดับของปัญหายังขึ้นอยู่กับมุมมองปัญหาว่ามีความตระ
หนักในความเป็นปัญหาและความสำคัญของปัญหามากน้อยเพียงใดอีกด้วย และอีกประการหนึ่งอาจ
เป็นได้ว่าผู้บริหารได้พิจารณาอย่างรอบคอบแล้วจึงจำเป็นต้องเลือกบุคลากรเพื่อการพัฒนาโดย
คำนึงถึงความเหมาะสมกับเป้าหมายของสถาบัน (กฤษณา ชูจิมา, ในไพฑูริย์ สนิลารัตน์,
บรรณาธิการ. 2524) ซึ่งสอดคล้องกับ เมซี บิลันชานนท์ (2523) ที่กล่าวว่า ฝ่ายบริหารให้
ความรับผิดชอบและบริการอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร เพื่อหาความเหมาะสมของงานให้กับบุคคล
ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวขึ้น ผู้บริหารควรได้ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินการอย่าง
มีแผนและกฎเกณฑ์แน่นอน เพื่อให้ครูผู้สอนได้ทราบหลักการและเหตุผลในการพัฒนาบุคลากรได้
เด่นชัดขึ้น

4. ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาบุคลากร จากข้อมูลที่ได้รับจากการสอบถาม
สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการ พบว่า นโยบายระยะสั้นได้แก่ การประชุมสัมมนาทางวิชาการมีการ
ปฏิบัติคือเป็นร้อยละ 100 สำหรับนโยบายเป็นคำพูดมีการปฏิบัติคือเป็นร้อยละ 80 แต่ร้อยละ 20
เห็นว่าไม่มีการปฏิบัติ สำหรับนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรมีการปฏิบัติคือเป็นร้อยละ 30 แต่ร้อย
ละ 70 เห็นว่าไม่มีการปฏิบัติ จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนของมูลนิธิ มี
นโยบายการพัฒนาบุคลากรระยะสั้น ได้แก่ การประชุมสัมมนาทางวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด
ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสามารถใช้เวลาน้อยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์
(สมคิด แก้วสนธิ, 2520) ระหว่างบุคลากรด้วยกันเองหรือกับผู้เชี่ยวชาญ จึงทำให้มีผลการวิจัย
ดังกล่าว อย่างไรก็ตามก็เป็นที่น่าสังเกตว่าโรงเรียนที่ไม่มีนโยบายเป็นคำพูดและที่ไม่มีนโยบายเป็น
ลายลักษณ์อักษรอยู่จำนวนหนึ่งทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่โรงเรียนไม่มีการจัดทำแผนของโรงเรียน
ไว้อย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. มูลนิธิราคาคณะเขตนครศรีธรรมราชแห่งประเทศไทย ควรสำรวจปัญหาและสาเหตุที่โรงเรียนบางแห่งไม่มีการจ้างนโยบายการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรทราวมเป็นคำพูดและเป็นลายลักษณ์อักษร
2. โรงเรียนของมูลนิธิ ควรกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรให้เด่นชัด และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ทราบถึงหลักการและเหตุผลโดยทั่วถึง
3. โรงเรียนของมูลนิธิ ควรมีนโยบายและแผนงานในการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างจริงจัง โดยจะต้องคำนึงถึงด้านความต้องการของโรงเรียนและของบุคคล
4. มูลนิธิ ควรมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีหลักการประเมินผลที่รัดกุมเพียงพอ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกวีผู้ประเมิน กำหนดแนบและลักษณะงานที่จะประเมิน กำหนดวิธีการประเมินและการวิเคราะห์ผล ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับอันจะช่วยในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการในครั้งต่อไปให้โดยลึกลับขึ้น
5. ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหาที่ผู้อำนวยการได้เสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ มูลนิธิ ควรรับไว้พิจารณาเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยการพัฒนาบุคลากรโดยเปรียบเทียบกันระหว่างโรงเรียนของมูลนิธิอื่น ๆ ในเครือศาสนาคาทอลิก
2. ควรมีการวิจัยเพื่อเสนอรูปแบบในการใช้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิราคาคณะเขตนครศรีธรรมราชแห่งประเทศไทย
3. ควรมีการวิจัยเชิงประเมินผลและติดตามการทำงานของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว เพื่อติดตามผลในการพัฒนาการปฏิบัติงานในโรงเรียนของมูลนิธิราคาคณะเขตนครศรีธรรมราชแห่งประเทศไทย