



บทที่ 5

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในที่นี้จะได้อภิปรายผลโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย  
อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาของการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยจากแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบศึกษาเอกสาร มีสาระสำคัญที่ประมวลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล พบว่าส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชาย คิดเป็นร้อยละ 62.28 โดยมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มากที่สุด และมีอายุราชการระหว่าง 11 - 20 ปี ส่วนตำแหน่งปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ คือ ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ โดยมีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันในโรงเรียน ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ ระหว่าง 1 - 5 ปี และระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ตั้งแต่เริ่มได้รับการแต่งตั้ง มีระยะเวลาระหว่าง 1 - 5 ปี และ 6 - 10 ปี มากที่สุด

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณากร 8 กิจกรรม คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาด้านจิตใจ โดยแยกคำถามออกเป็น 4 ประเด็น คือ ด้านนโยบาย และวัตถุประสงค์ ด้านความต้องการ ด้านการดำเนินงาน และด้านการประเมินผล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ก. ด้านนโยบายและวัตถุประสงค์ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาคณากรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นนโยบายที่เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาคณากรระยะสั้น และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานในระดับสูง คือ สปช., สปจ., สปอ. และกลุ่มโรงเรียน ผู้กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคณากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ทศนคติ และวิธีการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์ ให้มีประสิทธิภาพ สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคณากร คือ พิจารณาตามนโยบายและความพร้อมของโรงเรียน ในการนำนโยบายไปปฏิบัติใช้วิธีการชี้แจงนโยบายแบบกว้าง ๆ ในที่ประชุมแก่ครู-อาจารย์

ข. ด้านความต้องการในการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณากร พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการประเมินความต้องการในการพัฒนาคณากร โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินความต้องการด้วยวิธีการประชุม

สรุปความต้องการในการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณากร ปรากฏว่า กิจกรรมการพัฒนาคณากรทั้ง 8 กิจกรรม ผู้ให้ข้อมูลมีความต้องการที่จะให้จัดในโรงเรียนมีดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ (ร้อยละ 44.66 ควรจัดมากที่สุด, ร้อยละ 52.10 ควรจัดมาก และร้อยละ 3.23 ไม่ควรจัด)
2. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 38.18 ควรจัดมากที่สุด, ร้อยละ 59.87 ควรจัดมาก, และร้อยละ 1.94 ไม่ควรจัด)
3. การสัมมนาทางวิชาการ (ร้อยละ 36.56 ควรจัดมากที่สุด, ร้อยละ 60.51 ควรจัดมาก และร้อยละ 2.91 ไม่ควรจัด)



4. การส่งเสริมใหม่การศึกษาต่อ (ร้อยละ 47.57 ควรจัดมากที่สุด, ร้อยละ 49.51 ควรจัดมาก และร้อยละ 0.97 ไม่ควรจัด)
5. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (ร้อยละ 29.77 ควรจัดมากที่สุด, ร้อยละ 69.25 ควรจัดมาก และร้อยละ 0.97 ไม่ควรจัด)
6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (ร้อยละ 46.27 ควรจัดมากที่สุด, ร้อยละ 38.57 ควรจัดมาก และร้อยละ 15.20 ไม่ควรจัด)
7. การสับเปลี่ยนหน้าที่ (ร้อยละ 25.56 ควรจัดมากที่สุด, ร้อยละ 56.95 ควรจัดมาก และร้อยละ 17.47 ไม่ควรจัด)
8. การพัฒนาด้านจิตใจ (ร้อยละ 50.20 ควรจัดมากที่สุด, ร้อยละ 46.27 ควรจัดมาก และร้อยละ 2.91 ไม่ควรจัด)

เมื่อนำกิจกรรมการพัฒนาศุลากรทั้ง 8 กิจกรรม มาเรียงลำดับความต้องการในการจัดกิจกรรมการพัฒนาศุลากรจากความต้องการมากที่สุด และรองลงมาตามลำดับปรากฏผล ดังนี้

1. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การสัมมนาทางวิชาการ
3. การปฐมนิเทศ
4. การพัฒนาด้านจิตใจ
5. การศึกษาดูงานนอกสถานที่
6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
7. การส่งเสริมใหม่การศึกษาต่อ
8. การสับเปลี่ยนหน้าที่

ค. ด้านการดำเนินการ พบว่า โรงเรียนมีการจัดเตรียมดำเนินการพัฒนาศุลากรโดยประชุมครู - อาจารย์ วางแผนและกำหนดแผนงานล่วงหน้า ผู้กำหนดแผนงานและดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาศุลากร คือ ผู้บริหารโรงเรียน ด้านเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาศุลากร มีไม่พร้อม แต่ทางโรงเรียน

ช่วยเหลือในการจัดหาด้านงบประมาณที่นำมาดำเนินการได้มาจาก งบประมาณของโรงเรียน  
สมทบกับเงินของครู - อาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรม

สำหรับการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 8 กิจกรรม สามารถ  
สรุปได้ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ พบว่า ผู้บริหารดำเนินการปฐมนิเทศเอง โดยการแนะนำ  
ให้รู้จักกับบุคลากรในโรงเรียน ในด้านการอำนวยความสะดวก ได้สอบถามถึงความต้องการ  
ด้านสวัสดิการของครู-อาจารย์ใหม่ ส่วนในด้านการช่วยเหลือแนะนำเกี่ยวกับการเรียนการสอน  
ใช้วิธีการให้ความรู้เกี่ยวกับงานด้านวิชาการของโรงเรียน เพื่อใช้ในการวางแผนการเรียน  
การสอน ผลการจัดการปฐมนิเทศที่ผ่านมาเป็นที่น่าพอใจ

2. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ พบว่าเป็นกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ  
มากที่สุด ซึ่งเกิดจากการให้ความร่วมมือและสนับสนุนอย่างจริงจัง มีการดำเนินการโดย  
โรงเรียนจัดส่งครู-อาจารย์ ไปร่วมฝึกอบรมหรือประชุมปฏิบัติการในระดับ สปอ. หรือ สปจ.  
หรือสถาบันภายนอกจัดขึ้น วิธีการคัดเลือกครู-อาจารย์ไปร่วมกิจกรรม เป็นที่พอใจของครู-  
อาจารย์อื่น ๆ ด้านความสัมพันธ์และความสอดคล้องในเนื้อหาการฝึกอบรม มีความเหมาะสม  
วิทยากรทำหน้าที่ได้ดี ส่วนผลการจัดกิจกรรมต้องปรับปรุงบางส่วน โดยเฉพาะเรื่องระยะเวลา  
ในการดำเนินการ

3. การสัมมนาทางวิชาการ พบว่า มีการดำเนินการ โดยโรงเรียนส่งครู -  
อาจารย์ไปร่วมสัมมนาในระดับ สปอ./สปจ. หรือสถาบันภายนอก การปฏิบัติของกิจกรรมนี้  
ได้แก่ ให้ครู-อาจารย์หมุนเวียนกันเข้าสัมมนาทางวิชาการ โดยเน้นความถนัดและหน้าที่ที่  
เกี่ยวข้อง การสัมมนาทางวิชาการที่ผ่านมา ครู-อาจารย์ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ  
ประสบการณ์ที่ดีที่ ส่วนผลการจัดที่ผ่านมาต้องปรับปรุงบางส่วน ในเรื่องระยะเวลา  
ดำเนินการและโอกาสในการเข้าร่วมการสัมมนาทางวิชาการ

4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ พบว่า มีการดำเนินการโดย ครู - อาจารย์  
ที่สนใจการศึกษาต่อดำเนินการเอง โดยที่การศึกษาต่อส่วนใหญ่เป็นการศึกษาต่อภายในประเทศ  
นอกเวลา หรือใช้เวลาบางส่วน สำหรับหลักเกณฑ์และวิธีการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ



โรงเรียนกระทำด้วยความเหมาะสมและยุติธรรมดีแล้ว

5. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรม โดยโรงเรียนจัดร่วมกับกลุ่มโรงเรียน ส่วนการปฏิบัติกิจกรรมได้แก่ จัดใหม่โครงการทัศนศึกษา เพื่อศึกษาดูงานการเรียนการสอนโดยทั่วไปของโรงเรียนอื่น ๆ ที่ดีเด่นและมีชื่อเสียง สำหรับ ผลการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นที่น่าพอใจ

6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ พบว่า มีการดำเนินการโดยโรงเรียนรับ วารสาร และเอกสารทางวิชาการจากหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ ผลการจัดโรงเรียนต้อง ปรับปรุงบางส่วน โดยเฉพาะในเรื่องการส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ เป็นสมาชิกสมาคมหรือชมรม ที่เกี่ยวกับวิชาชีพ ซึ่งมีน้อยมาก

7. การสับเปลี่ยนหน้าที่ พบว่าโรงเรียนมีการดำเนินการโดยผู้บริหารตัดสินใจเอง โดยให้มีการสับเปลี่ยนตามโอกาสอันควร ผลการจัดกิจกรรมการสับเปลี่ยนหน้าที่โรงเรียนต้อง ปรับปรุงบางส่วน เกี่ยวกับครู-อาจารย์ไม่มีโอกาสร่วมการตัดสินใจ

8. การพัฒนาด้านจิตใจ พบว่า การดำเนินการส่วนใหญ่ ครู - อาจารย์ใน โรงเรียนร่วมกันดำเนินการ ในด้านการส่งเสริมขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน โรงเรียน สร้างความเข้าใจ และประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำ ส่วนด้านคุณธรรม จริยธรรม โรงเรียนส่งครู-อาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในหน่วยงานหรือ สถาบันอื่น ๆ จัด ในการจัดกิจกรรมครู - อาจารย์เข้าร่วมทุกครั้ง ผลการจัดกิจกรรมการ พัฒนาด้านจิตใจโรงเรียนต้องปรับปรุงบางส่วน

ง. การประเมินผล สำหรับวิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนา บุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม ที่ใช้มากที่สุดในแต่ละกิจกรรม พอสรุปได้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ ใช้การสนทนาซักถาม
2. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ใช้การสนทนาซักถาม
3. การสัมมนาทางวิชาการ ใช้การสนทนาซักถาม
4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ใช้แบบสำรวจ
5. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ใช้การสนทนาซักถาม

6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ใช้การสนทนาซักถาม
7. การสลับเปลี่ยนหน้าที่ ใช้การสนทนาซักถาม
8. การพัฒนาด้านจิตใจ ใช้การสังเกตพฤติกรรม

สำหรับผู้ประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาศิลปะ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ส่วนระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการจัดกิจกรรม คือ สิ้นปีการศึกษา และหลังการดำเนินการในการแจ้งผลการประเมิน โรงเรียนแจ้งผลการประเมินให้ทราบเป็นประจำ และเมื่อได้รับผลการประเมินแล้ว มีการนำผลไปปรับปรุงการจัดครั้งต่อไป

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาในการจัดกิจกรรม การพัฒนาศิลปะในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ได้ผลสรุป ดังนี้

เมื่อพิจารณาปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาศิลปะ พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 3 ข้อด้วยกัน โดยเรียงตามลำดับดังนี้

1. ไม่มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาศิลปะไว้เป็นสัดส่วน และเป็นระเบียบที่แน่นอน

2. ขาดเอกสาร วารสาร ตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาศิลปะ

3. การกำหนดนโยบายไม่สามารถกำหนดให้สอดคล้องกับความต้องการได้

สำหรับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เห็นว่ามีปัญหาในระดับน้อย มี 18 ข้อ เรียงตามลำดับได้ดังนี้

1. ขาดผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ทางด้านเทคนิคการสอนแบบต่างๆ ที่จะมาเป็นวิทยากร

2. ขาดศูนย์กลางเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

3. นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาศิลปะในโรงเรียน กำหนดไว้ไม่ชัดเจน

4. ขาดการประชาสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างผู้จัดและผู้เข้าร่วมกิจกรรม

5. สถานที่ อุปกรณ์ เวลา ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาศิลปะไม่เหมาะสม



6. ขาดการประเมินผลและการติดตามอย่างต่อเนื่อง ในการจัดกิจกรรม ประเภทต่าง ๆ

7. การสับเปลี่ยนหน้าที่บ่อย ๆ ทำให้เสียเวลาในการศึกษางาน
8. บุคลากรไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ไปสัมมนาแล้ว ยังคงปฏิบัติงานเหมือนเดิม
9. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน
10. การปฏิบัติไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด
11. บุคลากรเข้าสัมมนาได้ไม่ทั่วถึง
12. การสับเปลี่ยนหน้าที่ ไม่มีหลักการหรือระบบที่ถูกต้อง เหมาะสม
13. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จัดไม่สนองความต้องการ และความสนใจของครู อาจารย์
14. ครู - อาจารย์ ไม่ให้ความสนใจและความร่วมมือ เนื่องจากมีภาระงานมาก
15. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จัดได้ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนหรือ หน่วยงาน
16. ไม่มีการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลในการที่จะส่งไปศึกษาดูงาน
17. บุคลากรขาดความสนใจต่อการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
18. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

สำหรับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เห็นว่า มีปัญหาน้อยที่สุด มี 1 ข้อ คือ ผู้บริหาร ขาดความสนใจและไม่ให้การสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากร

#### การอภิปรายผลการวิจัย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นในการจัดกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร โดยแยกออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

ก. ด้านนโยบายและวัตถุประสงค์ จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การตอบ แบบสอบถามและจากการศึกษาเอกสาร พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งเป็นนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรระยะสั้น โดยมีการกำหนดนโยบายไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงหลักการในการกำหนดนโยบายไว้ว่า " นโยบายที่ดีจะต้องกระต๊วตเข้าใจง่าย และควรกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่สามารถปรับให้เข้ากับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ" ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง อาจเนื่องมาจาก ทางสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน และในการทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนจะต้องนำนโยบายเหล่านี้มาปฏิบัติ จึงทำให้ได้ผลการวิจัยดังกล่าว อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า มีโรงเรียนที่ไม่มึนโยบายการพัฒนาบุคลากร ไม่มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนเหล่านี้ ไม่ได้จัดทำแผนของโรงเรียน

ในด้านความสอดคล้องของนโยบายการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนกับหน่วยงานอื่นๆ จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม และการศึกษาเอกสาร พบว่า นโยบายมีความสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด, สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และกลุ่มโรงเรียน ทั้งนี้ ช้ให้เห็นได้ว่าโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร โดยส่วนใหญ่มีการดำเนินการและการปฏิบัติ สอนงนโยบายของหน่วยงานในระดับสูงขึ้นไป ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึง หลักการในการกำหนดนโยบายไว้ว่า "นโยบายที่ดี ควรมีลักษณะประสานสัมพันธ์กันกับนโยบายอื่นขององค์การและจะต้องไม่ขัดแย้งกับนโยบายหลัก" แต่อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครู - อาจารย์ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ นโยบายในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งอาจเนื่องมาจากหน่วยงานในระดับ สปอ. เป็นหน่วยงานที่ครู - อาจารย์ใกล้ชิด จึงมองเห็นความสัมพันธ์ในระดับนี้มาก ซึ่งโดยหลักการและความเป็นจริงแล้ว นโยบายทุกระดับจะต้องมีความสอดคล้องกันเสมอ

เกี่ยวกับการกำหนดแผนงานและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า มีการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร แต่ก็มีบางส่วนที่เห็นว่า ไม่มีการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นข้อมูลที่ชี้ให้เห็นว่า มีโรงเรียนอีกไม่ใช่น้อยที่มีการกำหนด



นโยบายในการพัฒนาบุคลากร แต่ไม่มีการนำนโยบายนั้น ไปกำหนดเป็นแผนงาน และการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

สำหรับผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด ถึงร้อยละ 92.88 รองลงมา คือ ครู - อาจารย์เป็นผู้กำหนด ร้อยละ 63.75 และน้อยที่สุด คือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งชี้ให้เห็นได้ว่า ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากร ทางโรงเรียนยังไม่ได้เปิดโอกาสให้ครู- อาจารย์ เข้ามามีส่วนร่วมมากเท่าที่ควร จึงควรพิจารณาในจุดนี้ ส่วนคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีบทบาทค่อนข้างน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ค่อนข้างให้ความสำคัญในบทบาทของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในเรื่องนี้

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ผู้ให้การสัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความเห็นตรงกันว่า เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของครู - อาจารย์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ สุรพงษ์ ปนาทกุล (2526) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรว่า "เพื่อเพิ่มพูนหลักวิชาการ ทักษะ ทักษะ ความรู้ความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมถาวรในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร"

ข. ด้านความต้องการในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้ว่าครู - อาจารย์ เห็นว่า การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีการประชุม และการสำรวจข้อคิดเห็น ความต้องการ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2514) กล่าวว่า "การสำรวจหาความต้องการเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล เอกสารหลักฐานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจหาความต้องการ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ วิธีให้กรอกแบบสอบถาม เป็นต้น

สำหรับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ต้องการให้จัดมากที่สุด 4 กิจกรรม ได้แก่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมพิเศษ และการพัฒนาด้านจิตใจโดยเฉพาะกิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่บุคลากรต้องการให้จัดมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2530)



ซึ่งพบว่า "กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ครู - อาจารย์ ต้องการให้จัดมากที่สุด " และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบเช่นเดียวกันว่า เป็นกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในการจัด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากกิจกรรมนี้เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีโอกาสฝึกฝนทักษะ และการปฏิบัติจริง จึงน่าจะเป็นกิจกรรมที่นิยม และได้รับความต้องการมากที่สุด ซึ่งจากการสัมภาษณ์ พบว่า สาเหตุที่ทำให้ประสบความสำเร็จเกิดจากการให้ความร่วมมือและสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยจัดตามความต้องการของครู - อาจารย์ แต่อย่างไรก็ตาม กิจกรรมการสับเปลี่ยนหน้าที่ เมื่อเทียบกับกิจกรรมอื่นแล้ว ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความต้องการให้จัดในลำดับที่ 8 (ร้อยละ 33.69) ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย จากผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ถึงแม้บุคลากรในโรงเรียนมีความต้องการในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร แต่ระดับความต้องการในแต่ละกิจกรรมก็แตกต่างกัน ซึ่งผู้จัดจะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2524) ที่กล่าวว่า " การพัฒนาบุคลากรด้านการสอนจะดำเนินไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่ออาจารย์เห็นคุณค่า เห็นความจำเป็นและปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาตนเอง"

ค. ด้านการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษา พบว่า วิธีการเตรียมดำเนินการจัดกิจกรรม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า โรงเรียนได้มีการประชุมครู-อาจารย์วางแผน และกำหนดแผนงานล่วงหน้า มีการประชุมครู - อาจารย์ วางแผนและกำหนดโครงการ ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งวัตถุประสงค์การดำเนินการ และขอความร่วมมือจากทุกคนให้ทราบเป็นคราว ๆ ไป รวมทั้งร่วมกันเสนอกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในที่ประชุม แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสมุทรสาครมีแผนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

สำหรับผู้ที่กำหนดแผนงาน และดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ประกอบไปด้วยครู - อาจารย์ที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายกิจกรรม แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ใช้หลักประชาธิปไตย ซึ่งสอดคล้องกับไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2524) ที่กล่าวว่า " การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จะดำเนินไปได้ด้วยดี มิใช่ขึ้นอยู่กับผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาแต่เพียงอย่างเดียว จะ



ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย การปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่น่าอยู่ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญที่สุด คือ ความตั้งใจจริงของบุคคลที่จะมุ่งพัฒนา ศักยภาพของตนเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญงาน ตลอดจนมีเจตคติในการทำงาน เพื่อผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล"

เกี่ยวกับด้านการเงินที่นำมาใช้ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรพบว่า เป็นงบประมาณของโรงเรียนสมทบกับ เงินของครู-อาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรม ทั้งนี้เนื่องจาก ปัจจุบันงบประมาณที่โรงเรียนได้รับจากทางราชการไม่เพียงพอ โรงเรียนต้องให้ครู-อาจารย์ มีส่วนร่วมในการออกค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจทำให้บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมไม่เต็มใจ ทั้งนี้ เพราะ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ มักจะเป็นผลประโยชน์ทางอ้อม มิใช่ผลประโยชน์โดยตรง ดังนั้น ถ้าเป็นไปได้ทางโรงเรียน จึงควรมีการจัดสรรงบประมาณในด้านนี้เพียงพอ เกี่ยวกับเรื่องนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลี วิชัยกุล (2525) กล่าวว่า "ผู้บริหาร จะต้องวางแผนและกำหนดนโยบายของสถาบันเอง เพื่อการจัดสรรแบ่งงบประมาณในการพัฒนา บุคลากรด้านต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เหมาะสม นอกจากนี้ ผู้บริหารควรจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ เกี่ยวกับการหาผู้สนับสนุนแหล่งทรัพยากร เพื่อช่วยในงบประมาณของสถาบันเพียงพออีกด้วย" นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2524) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการดำเนินการพัฒนา บุคลากรว่า จะต้องประกอบด้วยงบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการ พัฒนา รวมทั้งสิ่งจูงใจทั้งทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญ หรือกำลังใจ

สำหรับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม พบว่า กิจกรรมดังกล่าวมีการจัด ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เป็นส่วนใหญ่ ข้อมูลจากการวิจัยจากการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการศึกษาเอกสาร สามารถนำมา อภิปรายเพื่อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ดังนี้

กิจกรรมการปฐมนิเทศ จากการสัมภาษณ์ พบว่า กิจกรรมนี้มีการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2530) ซึ่งพบว่ากิจกรรมนี้มีการปฏิบัติน้อย ทั้งนี้ เนื่องมาจาก การโยกย้ายโรงเรียน และการสอบบรรจุครู - อาจารย์ใหม่อยู่ระดับน้อย จึง ทำให้กิจกรรมการปฐมนิเทศลดความสำคัญลงไป แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า ครู -

อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ต้องการให้จัดมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรพินทร์ กลุประภา ผลงานวิจัยของชนิดดา เหมือนแก้ว (2527) และผลงานวิจัยของชูชาติ ลิปิสุวรรณ์โชติ (2532) ซึ่งพบว่า กิจกรรมการปฐมนิเทศมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่ครู - อาจารย์ ต้องการให้จัดมาก ทั้งนี้เพราะ ครู-อาจารย์ได้ตระหนักว่า การปฐมนิเทศเป็นวิธีการเริ่มแรกที่ทำให้บุคลากรใหม่ เข้าใจและปรับตัวเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมการปฐมนิเทศให้น่าสนใจ ครอบคลุมเนื้อหา โดยให้บุคลากรใหม่ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2527)

การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยพบว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องการให้จัดมากที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้จากการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เพราะผลงานจะเอาไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มพูนความรู้ และเมื่อครูสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจในอันที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป (พนัส หันนาคินทร์, 2524)

ในส่วนของการดำเนินการโรงเรียนจัดส่งครูอาจารย์ไปร่วมกิจกรรมในระดับ สปอ. สปจ. หรือสถาบันภายนอกจัดขึ้น ซึ่งตามหลักการแล้วก็เป็นการที่อยู่หลายประการ เช่น การประหยัดค่าใช้จ่าย ความพร้อมในด้านทรัพยากร เป็นต้น แต่ปัญหาที่พบก็คือ เมื่อส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว มีผลกระทบต่อการเรียนการสอน เพราะส่วนใหญ่จะจัดในวันเปิดเรียน เวลาจัดไม่เพียงพอ โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีบุคลากรจำกัด อาจไม่มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนหรือโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีความพร้อม อาจเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยจัดในวันหยุดหรือวันปิดภาคเรียน โดยโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เข้าร่วม โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน แต่สิ่งที่สำคัญที่จะต้องเน้นเป็นพิเศษ คือ ควรจัดในวันหยุดราชการหรือวันปิดภาคเรียน และหมุนเวียนสลับเปลี่ยนเข้ารับการฝึกอบรม โดยจัดหาเนื้อหาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการพัฒนางานในหน้าที่ด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่า บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว จะสามารถนำผลไปใช้ในการเรียน



การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามจุดหมาย

การสัมมนาทางวิชาการ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย พบว่า เป็นกิจกรรมที่ครูอาจารย์มีความต้องการให้จัดมาก โดยเมื่อมาจัดลำดับความต้องการแล้วอยู่ในลำดับที่ 2 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชูชาติ ลิปสิวรรณโชติ (2532) ซึ่งพบว่า การสัมมนาทางวิชาการมีการปฏิบัติอยู่ค่อนข้างมาก และความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียน มีการปฏิบัติโดยให้ครู - อาจารย์ หมุนเวียนกันเข้าสัมมนาทางวิชาการ โดยเน้นความถนัดและหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงครู - อาจารย์ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์เต็มที่ ในเรื่องนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวว่า "วัตถุประสงค์ของการสัมมนาเพื่อการแก้ปัญหาาร่วมกัน และเพื่อการเรียนรู้ประโยชน์จากการแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยเน้นให้ผู้ให้ และผู้รับ" กล่าวคือ เป็นผู้ฟังความคิดเห็น หรือข้อเท็จจริง จากสมาชิกหรือ วิทยากร และเป็นผู้ให้ความคิดเห็น และข้อเท็จจริง อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง และพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และความเป็นกันเองมากที่สุด เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนควรมีการจัดสัมมนาทางวิชาการมากขึ้น โดยใช้กลุ่มโรงเรียน หรือโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มีการคมนาคมสะดวก เป็นสถานที่ที่จัดให้โรงเรียนอื่น ๆ เข้าร่วมในวันปิดภาคเรียน หรือวันหยุดราชการ เพื่อไม่กระทบการเรียนการสอนและให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมสัมมนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปตามเนื้อหาวิชา ตามความเหมาะสมให้ทั่วทุกคน

การส่งเสริมใหม่การศึกษาต่อ จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร มีการจัดกิจกรรมนี้เป็นส่วนใหญ่และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตลอด ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาต่อภายในประเทศนอกเวลาหรือใช้เวลาบางส่วน ซึ่งครู - อาจารย์มีความต้องการอยู่ในระดับมาก จึงควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้การศึกษาต่อเพิ่มขึ้นเพราะ ปรากฏว่า ในระยะปีแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถาบันต่าง ๆ มาทำงาน การสอนของครูจะมีคุณภาพสูงเท่ากับวุฒิที่เรียนมา แต่ต่อไปคุณภาพและความรู้จะลดลง เมื่อนานไปจะเหลือเพียงแต่ระดับชั้นที่ครูทำการสอนอยู่เท่านั้น (ภิญโญสาธิต, 2520) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า การศึกษาต่อดังกล่าว เป็นเรื่องส่วนบุคคลที่ครู-อาจารย์



ที่สนใจการศึกษาต่อดำเนินการเอง มิได้มีผลมาจากการส่งเสริมของโรงเรียน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากโรงเรียนยังไม่มีแผนงานที่เด่นชัดในการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ซึ่งตามหลักการการบริหารแล้ว การส่งเสริมให้การศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมขององค์การหรือโรงเรียนที่ต้องการหาทางส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาโดยการศึกษาต่อเพิ่มเติม หรือให้ไปศึกษาใหม่ ทั้งนี้ เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้กว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งพนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวว่า "การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ หลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ได้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว เป็นรากฐานที่เข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษา และการให้การศึกษาต่อ ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตัวเองกระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้นต่อไป"

การศึกษาดูงานนอกสถานที่ จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการดำเนินการจัดอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่องโดยจัดร่วมกับกลุ่มโรงเรียน ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า เป็นกิจกรรมหนึ่งที่โรงเรียนจัดแล้ว ประสบความสำเร็จมากที่สุดอีกกิจกรรมหนึ่ง โดยส่วนใหญ่เป็นโครงการทัศนศึกษา เพื่อศึกษาดูงานการเรียนการสอนโดยทั่วไปของโรงเรียนอื่น ๆ ที่ดีเด่น และมีชื่อเสียง ซึ่งนับว่าเป็นการดี สำหรับการไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่ เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูไม่หลงผิดไปว่า สิ่งของตนทำนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองบ้าง (พนัส หันนาคินทร์, 2524) ดังนั้น โรงเรียนจึงควรสนับสนุนให้มีการจัดเยี่ยมชมเยี่ยมนุเคราะห์ ระหว่างโรงเรียนภายในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร หรือโรงเรียนในเขตการศึกษาเดียวกันมากขึ้น ซึ่งในเรื่องนี้ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528) ได้เสนอแนะว่า "การไปทัศนศึกษาควรมีการวางแผนร่วมกัน มีการประเมินผล และมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน ภายหลังจากที่ดูงานแล้ว จึงจะทำให้เกิดผลดี ตามจุดมุ่งหมาย"

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัย พบว่า เป็นกิจกรรมที่ครู - อาจารย์ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ต้องการให้จัดมากที่สุดกิจกรรม



หนึ่ง ซึ่งในการดำเนินการที่ผ่านมา โรงเรียนมีการรับวารสาร และเอกสารทางวิชาการจากหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา (2524) และชูชาติ ลิปิสุวรรณ์โชติ ที่พบว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ มีการรับวารสารหนังสือพิมพ์ จากหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ ไว้ในห้องสมุดให้บุคลากรได้ค้นคว้าอยู่ในระดับมาก แต่มีอีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การสนับสนุนให้ครู - อาจารย์ เป็นสมาชิกสมาคมหรืออบรมที่เกี่ยวกับวิชาชีพค่อนข้างน้อยมาก คือ มีเพียงร้อยละ 11.65 ซึ่งจากผลการวิจัยของ ชูชัย รัตนภิญโญพงษ์ (2527) และสกล รุ่งโรจน์ (2530) พบว่า " การพัฒนาคณาจารย์ด้านการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกหรือกรรมการในสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด จากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ทางโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญและสนับสนุน ทั้งนี้ เพราะการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ นอกจากจะเปิดโอกาสให้อาจารย์ แสวงหาความรู้ทันต่อเหตุการณ์ ได้เข้าร่วมการและเปลี่ยนความคิดเห็นกับอาจารย์ในสถาบันอื่น ๆ แล้ว ยังสามารถให้ความช่วยเหลือ หรือขอความร่วมมือทางวิชาการต่อสถาบันอื่น ๆ อีกด้วย" ดังนั้น การแนะนำครูให้เข้าเป็นสมาชิกสมาคมวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคม ครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ ให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น สารพัฒนาหลักสูตร มิตรครู ปาจารย์สาร จุลสาร นกบริหาร ฯลฯ เป็นลักษณะของการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญอีกประการหนึ่ง (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2529) โรงเรียนจึงควรเปิดโอกาสให้ครู - อาจารย์ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู - อาจารย์

การสืบเปลี่ยนหน้าที่ จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัย พบว่า เป็นกิจกรรมที่ผู้ให้ข้อมูล ต้องการให้จัดมาก แต่เมื่อให้จัดลำดับความต้องการแล้ว ปรากฏว่า เป็นกิจกรรมที่ผู้ให้ข้อมูล ต้องการจัดในอันดับสุดท้าย (ร้อยละ 33.69) ซึ่งการดำเนินการผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเอง โดยสืบเปลี่ยนตามโอกาสอันควร แสดงให้เห็นว่าครู - อาจารย์ไม่มีอิสระในการตัดสินใจ ที่จะสามารถเลือกงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและเพื่อความ สุข ความมั่นใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีของตนได้ จึงมีความต้องการให้จัดน้อยที่สุดในเรื่องนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึง "หลักของการสืบเปลี่ยนบุคคล จะต้องให้เหมาะสมกับ



ความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่งาน มิใช่เพื่อการถล่มถ้าง การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน จะช่วยให้ผู้ได้รับการแต่งตั้ง ได้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ยิ่งขึ้น" จากการสัมภาษณ์ ยังพบประเด็นสำคัญคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่ มิได้เป็นผลดีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน บุคลากร ยังไม่ถนัดกับงานใหม่ ดังนั้น จึงควรสำรวจความจำเป็นก่อนการสับเปลี่ยนหน้าที่ อาจมีการทำแผนงาน/โครงการในการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่อย่างต่อเนื่องและจริงจัง ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการที่จะไปรับและปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ดังนั้น เพื่อหาความเหมาะสมของงานให้กับบุคลากร การจัดให้มีการประเมินด้านนโยบายและกระบวนการสับเปลี่ยนเป็นสิ่งที่พึงกระทำ(เมธี ปิลันธนาพันธ์, 2523) เพราะการสับเปลี่ยนหน้าที่เกี่ยวข้องกับขวัญ กำลังใจของบุคลากร จึงควรทำอย่างมีแผนและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน

การพัฒนาจิตใจ จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัย พบว่า มีความต้องการให้โรงเรียนจัดมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสกล รุ่งโรจน์ (2530) ซึ่งพบว่าเป็นความต้องการของผู้บริหาร และครูอาจารย์ ที่ให้จัดในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เป็นส่วนใหญ่ สำหรับการดำเนินการจัดกิจกรรมนี้ ครู - อาจารย์ ในโรงเรียนร่วมดำเนินการ โดยด้านการส่งเสริมให้ครู - อาจารย์ มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติใช้การสร้างความเข้าใจ และประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำ ส่วนด้านคุณธรรม จริยธรรม ใช้วิธีการส่งครู - อาจารย์ เข้ารับการฝึกอบรมการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมในหน่วยงานหรือสถาบันอื่น ๆ จัด ซึ่งในเรื่องนี้ วาสนา สิงห์โกวิท (2528) กล่าวว่า "การพัฒนาทางจิตใจมีความจำเป็นสำหรับผู้ประกอบอาชีพครู เพราะการทำงานด้วยความตั้งใจดี ผลของงานย่อมออกมาดีมีคุณภาพ นักเรียนที่เรียนจบออกไปก็มีคุณภาพ โรงเรียนก็เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณค่า ได้รับความศรัทธาจากบุคคลโดยทั่วไป ทั้งนี้ เพราะครูมีขวัญ และกำลังใจที่ดี ในการปฏิบัติงาน ครูมีคุณธรรมและจริยธรรม อันมีลักษณะพึงประสงค์ของผู้ประกอบอาชีพ "ครู" ทั้งนี้ เพราะผลอันเกิดจากสภาพของ "จิตใจ" ที่ดี" ดังนั้น กิจกรรมการพัฒนาจิตใจ จึงควรมีการดำเนินการ มีแนวการปฏิบัติที่เป็นเอกภาพ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการด้วย เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร



ง. ด้านการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัย พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โดยผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งการประเมินใช้ระยะเวลาตอนสิ้นปีการศึกษา และหลังดำเนินการเมื่อได้ผลการประเมินแล้ว จะมีการแจ้งผลการประเมินให้ทราบเป็นประจำ และมีการนำผลไปปรับปรุงการจัดครั้งต่อไป ในเรื่องนี้ เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท และ กมล อุดลพันธ์ (2528) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อจะทราบว่าพัฒนานั้น ได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่
  2. ข้อมูลจากการประเมินจะช่วยให้ทราบถึงข้อบกพร่อง เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
  3. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การพัฒนา และผู้รับการพัฒนา ได้ทราบถึงข้อดีและจุดอ่อนเพื่อจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
  4. ข้อมูลจากการประเมินผลการพัฒนา จะช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารว่า ควรจะมีโปรแกรมเพื่อการพัฒนาอีกหรือไม่ ค่าใช้จ่าย และความคุ้มค่าเป็นอย่างไร
- เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินถึงร้อยละ 85.11 ซึ่งตามหลักการของการประเมินผลที่ดี จะต้องประกอบด้วย ความร่วมมือจากทุกฝ่าย และกระทำโดยการยึดจุดมุ่งหมายของงานที่ได้วางไว้เป็นเกณฑ์ (พนัส ทัศนาคินทร์, 2524) ดังนั้น ในการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ควรมีการชี้แจงแนวการปฏิบัติอย่างละเอียด ผู้ประเมินควรมีความรู้ในเรื่องการวัด ประเมินผล เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดกิจกรรมต่อไป
2. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ปัญหาในเรื่องนี้ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างเป็นสัดส่วน และเป็นระเบียบที่แน่นอน ขาดเอกสาร วารสาร ตำราทางวิชาการ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหาที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา (2524)



ผลงานของชูชัย รัตนภิญโญพงษ์ (2527) ผลงานวิจัยของแพรวพราย รัตนคิลกพาณิชย์ (2528) และผลงานของ สกล รุ่งโรจน์ (2530) พบว่า ปัญหาในเรื่องนี้ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณ ในการพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเกือบทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ทั้งนี้ มาลี วิญชกุล (2525) ได้กล่าวว่า "หน้าที่ของ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยมีการวางแผน ปฏิบัติอย่างรัดกุม และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ตามกำลังงบประมาณ" โดยใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และหางบพิเศษมาช่วยสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ส่วนปัญหาขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัด กิจกรรม เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจ เร้าใจ ให้ทั้งความรู้ และ ประสบการณ์ รวมถึงการประหยัดเวลาได้อีกด้วย ประเด็นนี้ทางโรงเรียนอาจดำเนินการแก้ ปัญหา โดยการจัดซื้อตามกำลังงบประมาณที่มีอยู่ คิดต่อขอบริจาคหรืออาจขอยืมจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องจะเป็นวิถีทางหนึ่ง ที่จะช่วยแก้ปัญหาในจุดนี้ได้

ปัญหาสำคัญที่พบอีกประการหนึ่ง คือ ในเรื่องของนโยบายที่ไม่สามารถกำหนดนโยบาย ให้สอดคล้องกับความต้องการได้ เนื่องจากต้องดำเนินการตามนโยบายต้นสังกัด ซึ่งไม่แน่นอนในแต่ละปี ในประเด็นนี้ทางโรงเรียนควรจะต้องมีการประชุม เพื่อวางแผนในการกำหนดนโยบาย ศึกษาหาข้อมูล ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ โดย นโยบายที่กำหนดอาจเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ และสิ่งแวดล้อม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้ นโยบายที่ดี จึงควรมีลักษณะที่สามารถปรับให้เข้ากับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ (พนัส หันนาคินทร์, 2524) เพื่อจะสามารถกำหนดนโยบายที่ กำหนดไว้สู่การปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของบุคคลและองค์การ

ส่วนปัญหาอื่น ๆ ที่จัดเป็นปัญหาในระดับน้อย เช่น การขาดผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนกำหนดไว้ไม่ชัดเจน ขาดการประชาสัมพันธ์และการประสานงาน สถานที่ อุปกรณ์ เวลาในการจัดไม่เหมาะสม เป็นต้น เป็นปัญหาที่โรงเรียน มีความสามารถที่แก้ไขได้ โดยใช้วิธีการของระบบมาใช้ โดยมีการวางแผนและดำเนินการ อย่างรอบคอบเป็นหลักเป็นฐาน มีเหตุผลและมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ต้องการ



ซึ่งนับว่าเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาและแก้ไข เพื่อให้การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ดำเนินไปสู่เป้าหมายตามที่โรงเรียนต้องการ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ควรสำรวจปัญหาและสาเหตุที่โรงเรียนบางแห่ง ไม่มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร ไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงโรงเรียนที่มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรแล้ว แต่ไม่มีการนำนโยบายไปจัดทำเป็นแผนงาน และไม่มีการกำหนดกิจกรรม เพื่อหาทางแก้ไข
2. โรงเรียนควรส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรม การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการให้มากขึ้น โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเป็นสมาชิกสมาคม และชมรมวิชาชีพ รวมทั้งมีการจัดห้องสมุดสำหรับครู - อาจารย์ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากรในหลาย ๆ สถาบัน และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน
3. การจัดกิจกรรมพัฒนาครู-อาจารย์ด้านต่างๆ ควรจัดให้เหมาะสมมีคุณค่าเพียงพอ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร สนใจเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ อันจะอำนวยความสะดวกให้การพัฒนาที่จัดขึ้นสัมฤทธิ์ผลอย่างคุ้มค่า
4. ควรมีการประเมินผลการพัฒนาครู-อาจารย์ ซึ่งจะต้องมีหลักการประเมินผลที่รัดกุม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน ผู้ประเมิน วิธีการประเมิน และการวิเคราะห์ผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับอันจะช่วยในการจัดครั้งต่อไป
5. ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ได้เสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ควรรับไว้พิจารณา เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไข้ปัญหา ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการจัดและดำเนินงาน โครงการพัฒนาครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาเฉพาะด้าน เช่น คุณธรรม จริยธรรม ด้านวิชาการ ฯลฯ
3. ควรมีการวิจัยเชิงประเมินผล และติดตามการทำงานของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว เพื่อติดตามผลในการพัฒนาการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย