

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เสนอการสรุปผลการวิจัย เรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะและข้อเสนอสำหรับการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยแยกเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 117 คน ครูจำนวน 14,677 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการสุ่มของ Krejcie and Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารจำนวน 92 คน ครูจำนวน 375 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 467 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการและแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าแบ่งเป็น 2 ชุดคือ

ชุดที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการใช้สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ชุดที่ 2 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการและมาตราส่วนประเมินค่าใช้สำหรับครูผู้ปฏิบัติการสอน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 82.60 และครูจำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 87.73

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนานุเคราะห์และปัญหาการพัฒนานุเคราะห์ของผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

4.3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่ และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์ของครูผู้ปฏิบัติการสอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

ชุดที่ 1 ผลการวิจัยจากแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 51-60 ปี ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ส่วนใหญ่มากกว่า 20 ปี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาโท

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยกระบวนการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังนี้

1. ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้มีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมปัญหาจากการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่นำมาใช้ในการหา ความต้องการจำเป็นนั้นยึดข้อมูลจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นหลัก การกำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร พิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ พิจารณาจากนโยบายของโรงเรียน ข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอยู่บ้าง ทั้งนี้การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรยึดเกณฑ์จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและผลประโยชน์สูงสุดที่โรงเรียนจะได้รับ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

2. ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี หลักการในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนหรือโครงการพัฒนาบุคลากร จะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่ปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน บุคลากรแต่ละฝ่ายและหมวดวิชามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ทั้งนี้มุ่งพัฒนาครู-อาจารย์ร่วมกัน ทั้งโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุด คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน และให้บุคลากรมีมาตรฐานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ผู้รับผิดชอบในการวางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากร คือ ผู้ช่วยบริหารโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน โดยคำนึงถึงปัจจัยทางด้านงบประมาณ ความต้องการจำเป็นเร่งด่วน และความพร้อมของผู้เข้ารับการพัฒนา

3. ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

ในการเตรียมการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้มีการประชุมชี้แจงนโยบาย และเหตุผลของการดำเนินการ จัดเตรียมการเชิงวิพากษ์ที่มีความเชี่ยวชาญและมีคุณภาพตรงกับแผนงานหรือโครงการ พร้อมทั้งแต่งตั้งผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ

การดำเนินงาน มุ่งให้การพัฒนาบุคลากรเป็นรายกลุ่มมากกว่ารายบุคคล โดยกิจกรรมที่ใช้พัฒนาเป็นรายกลุ่ม ได้แก่ การจัดประชุมและอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการและการทัศนศึกษาดูงาน กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้แก่ การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ประชุมสัมมนา ทางวิชาการ ร่วมกับสถาบันต่าง ๆ รวมทั้งการให้ไปศึกษาดูงาน สำหรับเนื้อหาสาระที่พัฒนาในระดับหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา และการบริหารงานในระดับหมวดวิชาและงาน เนื้อหาสาระการพัฒนาครูผู้ปฏิบัติการสอน เป็นเรื่องการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง รวมทั้งการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การลาศึกษาต่อของบุคลากรในปัจจุบัน ส่วนมากระบุว่าไม่มีการลาศึกษาต่อ วิทยากรหรือผู้ให้การอบรมส่วนใหญ่ คือ ศึกษานิเทศก์และบุคลากรจาก กรมสามัญศึกษา งบประมาณที่ใช้ในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเงินจากสมาคมผู้ปกครองและครู

4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้มีการประเมินผลตามแผนงานพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีการประเมินผลในช่วงหลังจากการเสร็จสิ้น การดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการแล้ว ใช้วิธีการประเมินผล โดยใช้แบบสอบถามหรือแบบประเมินโครงการ และจัดให้มีการประชุมร่วมกัน เพื่อสรุปผลงาน ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผล คือ คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งขึ้นเฉพาะ เป็นการประเมินในด้านเนื้อหาสาระของการพัฒนาบุคลากร และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา รวมทั้งการประเมินว่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่ โรงเรียนได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงแผนงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานครั้งต่อไปเป็นบางส่วน และหลังจากที่มีการสรุปผลการประเมินแล้ว โรงเรียนเผยแพร่ผลการประเมินโดยการนำเสนอในที่ประชุม ครู อาจารย์ทั้งหมด และจัดพิมพ์สรุปเป็นผลงาน ทำรายงานประจำปี

ตอนที่ 3 ผลการวิจัยปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังนี้

1. ปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาที่พบของโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ ยังไม่มีการสร้างเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมและข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายอยู่เสมอทำให้เกิดความสับสนลังเลในการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนา ในส่วนของบุคลากรเองก็ไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนา

2. ปัญหาด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยที่เป็นปัญหาที่สุดคือ การขาดแคลนงบประมาณที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ในด้านของบุคลากรนั้นพบว่า มีปัญหาขาดการกระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้น และระยะยาวรวมทั้งการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงในด้านการวางแผน

3. ปัญหาด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านการขาดงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และบุคลากรเองขาดความพร้อม ให้ความร่วมมือในการดำเนินการน้อยและไม่สนใจต่อการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งสถานที่และระยะเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมไม่เหมาะสม

4. ปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาที่โรงเรียนประสบในด้านการประเมินผล คือ การขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และขาดผู้มีความรู้ความสามารถในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไปแล้วนั้น บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

ชุดที่ 2 ผลการวิจัย จากแบบสอบถาม ครูผู้ปฏิบัติการสอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของครูผู้ปฏิบัติการสอนเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-50 ปี มีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่มากกว่า 20 ปี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่ของกระบวนการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังนี้

1. ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรตามสภาพที่เป็นอยู่พบว่า อยู่ในระดับมากมี 12 ข้อเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน
2. ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อต้องการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพและมาตรฐานสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
3. ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน
4. ความจำเป็นด้านการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและวิธีการสอน มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร
5. ในการพัฒนาบุคลากรคำนึงถึงผลประโยชน์ที่บุคลากรในโรงเรียนได้รับ
6. การขยายงานของฝ่ายและหมวดวิชาในโรงเรียนทำให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร
7. ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อต้องการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน

8. โรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมในการทำงาน

9. โรงเรียนมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมปัญหาจากการปฏิบัติงานมาดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

10. การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเพราะมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

11. โรงเรียนสำรวจความจำเป็นและปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาบุคลากร

12. โรงเรียนจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

ส่วนระดับสภาพที่เป็นอยู่หรือได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมี 2 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. โรงเรียนใช้แบบสำรวจเพื่อหาความต้องการพัฒนาของบุคลากร

2. โรงเรียนนำข้อมูลความจำเป็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมากำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ตามสภาพที่เป็นอยู่หรือได้ปฏิบัติอยู่ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก

2. ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรตามสภาพที่เป็นอยู่หรือได้ปฏิบัติพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อจำนวน 13 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน

2. แผนพัฒนาบุคลากรมุ่งพัฒนาครู-อาจารย์ โดยจัดร่วมกันทั้งโรงเรียน

3. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมุ่งพัฒนาครู-อาจารย์ เป็นกลุ่ม

4. โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้ และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

5. แผนงานและโครงการที่กำหนดขึ้นเป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน

6. โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

7. แผนพัฒนาบุคลากรที่จัดทำขึ้นสอดคล้องกับความจำเป็นที่ค้นพบในการหาความจำเป็นในการพัฒนา

8. ระยะเวลาที่กำหนดในโครงการ/แผนพัฒนาบุคลากรเหมาะสมกับงานประจำ

9. ในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนจัดโดยคำนึงถึงความพร้อมของผู้เข้ารับการพัฒนา

10. สถานที่และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการดำเนินการเป็นไปอย่างเหมาะสม

11. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการและแผนงานเป็นไปอย่างเหมาะสม

12. บุคลากรแต่ละฝ่าย/หมวดวิชามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

13. การวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ตามสภาพที่เป็นอยู่ หรือได้ปฏิบัติอยู่โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก

3. ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ตามสภาพที่เป็นอยู่หรือได้ปฏิบัติพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จำนวน 12 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. เนื้อหาหรือกิจกรรมเป็นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร

2. วิทยากรที่ให้ความรู้มีคุณภาพและมีความรู้ตรงกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

3. ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามโอกาสอันสมควร

4. กิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นการพัฒนาในระดับหมวดวิชาหรืองานในโรงเรียน

5. เนื้อหาสาระหรือหัวข้อ กิจกรรมเป็นการสนองตอบนโยบายหน่วยเหนือ
6. มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงานและประชาสัมพันธ์ให้ทราบล่วงหน้าโดยทั่วถึงกัน
7. ใน การดำเนินพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายที่รับผิดชอบประสานงานการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ใน การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประชุมชี้แจงนโยบายและเหตุผลของการดำเนินการให้เข้าใจอย่างชัดเจน

9. เป็นการจัดการพัฒนาด้านสื่อการเรียนการสอน
10. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนอย่างจริงจัง และให้สิ่งตอบแทนอย่างเหมาะสม
11. กิจกรรมที่จัดเป็นการพัฒนาทีมงาน
12. โรงเรียนแสวงหาทุนในการดำเนินการพัฒนาจากแหล่ง/องค์กรต่าง ๆ

นอกเหนือการใช้เงินงบประมาณ

13. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้งการพัฒนาเป็นรายกลุ่มและรายบุคคล

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ตามสภาพที่เป็นอยู่หรือได้ปฏิบัติอยู่โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก

ส่วนกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้ใช้ปฏิบัติอยู่มี 2 ลักษณะคือ การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มสรุปผลได้ดังนี้

- ก. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากมี 6 กิจกรรม เรียงลำดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. ส่งเข้ารับการอบรมประชุมสัมมนาทางวิชาการ ร่วมกับสถาบันต่าง ๆ
2. การให้ลาศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่มเติม
3. การไปศึกษาดูงาน
4. การให้บุคลากรไปเป็นวิทยากรในหน่วยงานต่าง ๆ
5. การสังเกตการปฏิบัติงานของผู้อื่น
6. การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้อาวุโส

ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มี 5 กิจกรรมเรียงลำดับตามการปฏิบัติจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. การสนับสนุนให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียน
 2. การเขียนบทความหรือตำราทางวิชาการ
 3. การฝึกงาน
 4. การให้เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาชีพ
 5. การให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ
- ข. การพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นรายกลุ่มที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากมี 5 กิจกรรม เรียงลำดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. การจัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. การสัมมนาทางวิชาการ
3. การให้มีส่วนร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการต่าง ๆ
4. การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยาย
5. การให้ทัศนศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่าง ๆ

ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมี 2 กิจกรรมเรียงลำดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. การจัดปฐมนิเทศครู-อาจารย์ใหม่
2. การให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน
4. ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามสภาพที่เป็นอยู่หรือได้ปฏิบัติ พบว่า อยู่ในระดับมากมี 9 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน
2. ผลที่ประเมินได้เป็นที่พึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนาและผู้บริหาร
3. โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนงาน

ที่วางไว้

4. ผลที่ประเมินได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการ
5. มีการจัดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลไว้ถูกต้องเหมาะสม
6. โรงเรียนนำสรุปผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรแจ้งให้ที่ประชุมครู-อาจารย์

ทราบ

7. โรงเรียนนำผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน
8. มีการประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง
9. โรงเรียนนำผลการประเมินไปจัดพิมพ์สรุปเป็นรายงานประจำปี

ส่วนสภาพที่เป็นอยู่ ในระดับน้อยมี 1 ข้อคือ

1. โรงเรียนนำผลการประเมินเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ตามสภาพที่เป็นอยู่โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่ของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีระดับสภาพที่เป็นอยู่ ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน

ตอนที่ 3 ผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลของปัญหาทั้ง 4 ด้านดังนี้

1. ปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากมี 6 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์สภาพการณ์และข้อมูลเพื่อการหาความจำเป็นในการพัฒนา
2. ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินการสำรวจข้อมูล

3. บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนา
4. วิธีการที่ใช้ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสม
5. การสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
6. ความต้องการจำเป็นมีหลากหลายไม่สามารถสรุปเป็นหลักเกณฑ์ในการดำเนินการได้

เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนมีปัญหาอยู่ในระดับมาก

2. ปัญหาด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากมี 13 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. ขาดการกระตุ้นชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. การจัดทำแผน/โครงการพัฒนาบุคลากรนั้น บุคลากรไม่มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง
3. ขาดการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนและโครงการอย่างต่อเนื่อง
4. ขาดการประชาสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างผู้ดำเนินการและผู้เข้าร่วมการพัฒนา
5. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงในด้านการวางแผน
6. บุคลากรไม่เพียงพอในการจัดการเรียนการสอนตามปกติทำให้พัฒนาไม่ทั่วถึง
7. ขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินการ
8. ข้อมูลและสารสนเทศไม่ชัดเจนพอที่จะวางแผนให้ตรงตามวัตถุประสงค์
9. อุปกรณ์และเทคโนโลยีในการอบรมพัฒนามีไม่เพียงพอ
10. ขาดการวางแผนด้านการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร
11. แผนการพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน

12. ขาดความพร้อมด้านเอกสารและตำราทางวิชาการ

13. แผนงาน/โครงการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วปัญหาด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนมีปัญหายุ่งยากในระดับมาก

3. ปัญหาด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนพบว่า มีปัญหายุ่งยากในระดับมากมี 7 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่สนใจต่อการพัฒนาบุคลากร
2. งบประมาณที่จัดสรรให้ไม่เพียงพอในการปฏิบัติกิจกรรมตามแผน
3. นโยบายการให้ปฏิบัติงานตามแผนไม่ชัดเจน
4. บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้เกิดการขัดแย้งกันในการดำเนินการปฏิบัติกิจกรรม

การปฏิบัติกิจกรรม

5. เทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับแผนงาน/โครงการ
6. กิจกรรมที่จัดในการพัฒนาไม่สอดคล้องกับความต้องการ
7. ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมในแผน/โครงการไม่เหมาะสม

ส่วนปัญหาด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ พบว่า มีปัญหายุ่งยากในระดับน้อยมี 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจัง
2. วิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณภาพและประสิทธิภาพไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วปัญหาด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน มีปัญหายุ่งยากในระดับมาก

4. ปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนพบว่า มีปัญหายุ่งยากในระดับมากมี 7 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน
2. ไม่มีการนำผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลไปใช้ปรับปรุงแผน/โครงการในครั้งต่อ ๆ ไป
3. เทคนิคและวิธีการประเมินผลไม่รัดกุมไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
4. วิธีการและเครื่องมือประเมินผลไม่สอดคล้องกับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร
5. ไม่นำผลการประเมินไปสรุปพิมพ์แจ้งให้บุคลากรทราบ
6. ผลการพัฒนาที่ประเมินได้ไม่เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย
7. ขาดผู้มีความรู้ความสามารถในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล

เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนมีปัญหอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการสอน สรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ และการประเมินผล การพัฒนาบุคลากรมีปัญหอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน

อภิปรายผลการวิจัย

ชุดที่ 1. แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน

1.1 จากกวรววิเคราะห์แบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามขั้นตอน 4 ด้าน อภิปรายผลในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การวิเคราะห์ข้อมูลในการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนนั้น พบว่า ส่วนใหญ่จัดให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมปัญหาจากการปฏิบัติงาน การใช้แบบสำรวจความต้องการของบุคลากรและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการจะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานใดก็ตามจำเป็นที่หน่วยงานนั้นๆ จะต้องศึกษาหาข้อมูลความจำเป็นในการที่จะพัฒนา ทั้งนี้เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีหลายระดับหลายกลุ่ม ซึ่งมีพื้นฐานความรู้ความสามารถแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรกระทำได้ด้วยการศึกษาและรวบรวมข้อมูล โดยการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น การประชุมเพื่อปรึกษาหารือ ซึ่งอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ การประชุมผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าเจ้าหน้าที่ กับการประชุมผู้แทนเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ใช้วิธีการสำรวจด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสมสอดคล้องกับ ชาญชัย ลิวตรงลิมา และ เขิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 74-76)

ในด้านที่เกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น จากการวิจัยพบว่า มาจากความต้องการในการที่จะเตรียมบุคลากรให้เข้าใจและตามทันต่อการมีพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน

ผู้วิจัยเห็นว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน รวมทั้งการสามารถปรับตัวให้ตามทันต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านนโยบาย การศึกษา ความเจริญทางวิทยาการ และเทคโนโลยีซึ่งสอดคล้องกับ กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2526 : 158) และ เสถียร เหลืองอร่าม (2533 : 73) กล่าวว่า ความจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงาน ให้เป็นผู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด ทั้งยังช่วยให้บุคลากรนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางสังคม สภาพแวดล้อมวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

มีข้อน่าสังเกตว่า ในปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่ได้นำระบบข้อมูล และสารสนเทศ มาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าหากมีการจัดระบบ

การเก็บข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนให้เป็นระบบและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งจะเป็น ข้อมูลพื้นฐาน เพื่อใช้ในการหาความจำเป็นอีกทั้งเป็นการลดขั้นตอนในการต้องหาความจำเป็นเบื้องต้น

๒ ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

จากการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่กำหนดแผนพัฒนาบุคลากร โดยจัดทำเป็นโครงการไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี มีผู้ช่วยผู้บริหารและผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน และกำหนดอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ซึ่งวิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 43-44) กล่าวว่า ในการเสนอและนำโครงการไปปฏิบัตินั้นจะต้องระบุว่าเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีหน้าที่พิจารณาตรวจสอบได้ว่า โครงการนั้น ๆ เป็นงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลใด มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมน่าเชื่อถือหรือไม่ การวางแผนในการพัฒนานั้นต้องมีการกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

การกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาบุคลากรนั้น จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นต้องปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าวัตถุประสงค์ในการวางแผนนั้น จะต้องสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นที่ค้นพบ ตามแนวคิดของ วิจิตร อวระกุล (2540 : 111) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความจำเป็นอย่างมีวัตถุประสงค์ ควรศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนา ก่อนว่า ต้องการพัฒนาการทำงานในด้านใด ต้องการศึกษาค้นคว้า ฟึกทักษะ ความสามารถด้านใด หรือหน่วยงานต้องการพัฒนาบุคลากรในเรื่องใด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพงษ์ เกลยพจน์ (2532 : 133) และ สมพร เสวีวัลลภ (2539 : 112) ที่พบว่าหน่วยงานที่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรจะมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

ในด้านวิธีการและการจัดการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ มุ่งพัฒนาครู-อาจารย์แบบทั้งโรงเรียนและแบบเป็นกลุ่ม โดยคำนึงถึงด้านงบประมาณ ความต้องการจำเป็นและความพร้อมของผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter (1998 : 236-238) ซึ่งกล่าวว่า วิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลายทาง ทั้งการให้การเรียนรู้

เป็นรายบุคคล หรือให้การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการเรียนรู้เป็นกลุ่ม เช่นเดียวกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 202) กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคล ควรแยกการนิเทศเพื่อพัฒนาออกเป็น 2 แบบ ด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่มและการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล

ผู้วิจัยเห็นว่า สภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษาในปัจจุบัน บุคลากรทุกคน ควรตระหนักในการรู้จักพัฒนาตนเองด้วย ซึ่งโรงเรียนควรมีการปลูกจิตสำนึกและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีการพัฒนาดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นฤมล บุณนิม (2542 : 14) ที่ว่า การพัฒนาครูในภาวะการทำงานปกติโดยแท้จริงแล้วคือการให้ครูปรับปรุงพัฒนาคุณภาพตนเอง และพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ อันเป็นการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน โดยมีหลักฐานให้ตรวจสอบได้และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุรพาทิส พลอยสุวรรณ (2539 : 219) ที่กล่าวว่า การพัฒนาจะได้ผลดีเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพยายามที่จะต้องรู้จักพัฒนาตนเองด้วย ซึ่งจะเป็นหนทางที่ทำการพัฒนาตนเองได้ผลและก่อประโยชน์แก่ผู้พัฒนาอย่างแท้จริงต่อไป

ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า การเตรียมการในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรโรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้มีการประชุมชี้แจงนโยบาย และเหตุผลการดำเนินการให้บุคลากรเข้าใจชัดเจน เตรียมการเชิงวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีคุณภาพตรงกับแผน/โครงการ จากผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ สนั่นจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 63-64) กล่าวว่า การดำเนินงานตามโครงการควรต้องมีการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติตามแผน เพื่อเตรียมให้คนร่วมปฏิบัติตามแผน โดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางตรงข้าม และการที่คนจะร่วมมืออย่างได้ผล จะต้องทราบในเรื่องที่จะทำ จะต้องเข้าใจว่าตนเองจะให้ความร่วมมืออย่างไร เมื่อไร จะต้องยอมรับว่าเรื่องที่จะทำนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญและควรให้ความร่วมมือ และจะต้องทำตามวิธีการและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้งรายกลุ่ม และรายบุคคลนั้นจากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนส่วนใหญ่ คือ ครู อาจารย์ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนให้ความสำคัญต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนเป็นอย่างยิ่ง ตรงกับหลักการเลือกผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมของ วรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2526 : 175) คือ โรงเรียนส่วนมากจะคัดเลือกบุคลากร ในส่วนปฏิบัติการสอนเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนากิจกรรมการพัฒนาบุคคล คือ การส่ง บุคลากรเข้ารับการอบรม การประชุม การสัมมนาทางวิชาการร่วมกับสถาบันต่าง ๆ การไปศึกษา ดูงาน การให้บุคลากรไปเป็นวิทยากรให้หน่วยงานต่าง ๆ ส่วนกิจกรรมรายกลุ่ม ได้แก่ การให้ บุคลากรร่วมประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการและการไปทัศนศึกษา การเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิมาปาฐกถา หรือบรรยาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2533 : 134) และ สมพร เสวีวัลลภ (2539 : 112) แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนจัดให้บุคลากรได้ รับการพัฒนาในรูปแบบที่หลากหลาย ครอบคลุมเรื่องต่างๆ อย่างกว้างขวาง ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 202-205) และ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2520 : 13-14) ซึ่งกล่าวว่า กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในแบบที่จัดอย่างมีระบบ จะจัดกิจกรรมในทุก รูปแบบ

มีข้อนำสังเกตในส่วนของการลาศึกษาต่อของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียน ส่วนใหญ่ไม่มีครูลาศึกษาต่อ ซึ่งอาจมีสาเหตุจากการที่บุคลากรส่วนใหญ่ใช้เวลาอื่น ๆ เช่น การ ศึกษาต่อนอกเวลาราชการ หรือเลือกวิธีการศึกษาเพิ่มเติมจากสื่อเทคโนโลยีและระบบการศึกษา อื่นๆ ที่มีให้เลือกอยู่มากมายในปัจจุบัน

ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาโดยมี การประเมินผลในช่วงหลังการเสร็จสิ้นแผนงาน/โครงการแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2537 : 106-110) สมพร เสวีวัลลภ (2539 : 113) และ ชาญวิทย์ จันทรสุทิศ (2540 : 200) ด้านวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น โรงเรียนส่วนใหญ่กำหนดผู้ รับผิดชอบไว้ชัดเจน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล ดำเนินการโดยวิธีใช้แบบสอบถาม/ แบบประเมินโครงการ และการให้มีการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปผลงาน รวมทั้งการติดตามผลการ ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ประเมินในด้านเนื้อหาสาระของการพัฒนา ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม การพัฒนาและได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน/โครงการ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ ทองฟู ศิริวงศ์ (2536 : 126-127) ที่กล่าวว่า การประเมินผลนั้นเพื่อ ให้ทราบถึงปฏิกิริยาผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจกับสิ่งที่ได้รับมากน้อยเพียงใด ประเมิน

การเรียนรู้เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการรับการพัฒนาตรงตามวัตถุประสงค์ของ หลักสูตรการอบรม ประเมินพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงหลังฝึกอบรม และประเมินโดยใช้ เครื่องมือทางสถิติมาเปรียบเทียบความสามารถในการทำงานทั้งก่อนและหลังการพัฒนา จากผล การวิจัยแสดงว่า โรงเรียน ให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินผล การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญมาก ขั้นตอนหนึ่ง ทั้งนี้เพราะจะเป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดในทุกขั้นตอน ซึ่งเป็นการดำเนินการ อย่างเป็นระบบ การดำเนินการประเมินควรดำเนินงานตั้งแต่ก่อนดำเนินแผนงาน ระหว่างดำเนิน แผนงาน และเมื่อเสร็จสิ้นแผนงาน โดยประเมินเป็นระยะๆ เพื่อจะได้ทราบปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขและผลการแก้ไข ตามแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 485-487) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็น เครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้อง และวัดความสามารถในการพัฒนาบุคคล ซึ่งจะนำไป ปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป ซึ่งการประเมินผลนั้นเป็นการวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก และขั้นตอนสุดท้ายแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน เพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการพัฒนานว่า มีหรือไม่เพียงใด

ส่วนการนำผลการประเมินไปเผยแพร่และใช้ประโยชน์นั้น การวิจัยพบว่า โรงเรียน ส่วนใหญ่นำผลการประเมินไปปรับปรุงแผน/โครงการพัฒนาบุคลากร ในการดำเนินงานครั้งต่อไป และนำไปเผยแพร่ผลของการประเมิน โดยนำเสนอผลในที่ประชุมครู-อาจารย์ แล้วจัดพิมพ์สรุป เป็นผลงานทำรายงานประจำปี ซึ่งชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนให้ความสำคัญในการนำผลสรุป การ ประเมินผลและข้อเสนอแนะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานครั้งต่อไป เช่นเดียวกับ แนวคิดของ อุทัย หิรัญโต (2531 : 165-166) ที่กล่าวว่า การประเมินผลที่ดีนั้นจะเป็นเครื่อง ช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ความขัดข้อง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งนำไปปรับปรุงหรือ เปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 76-77) ที่กล่าวถึง การนำข้อมูลผลการประเมินไปใช้ในการปรับแผนว่า เมื่อผู้บริหาร หรือผู้ควบคุมแผนรับทราบ อาจวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการต่อหรือแก้ไขปรับปรุงเป็นข้อมูล ย้อนกลับที่สะท้อนให้เห็นสภาพการดำเนินงานที่กระทำไปแล้วว่าดีหรือมีข้อบกพร่องอย่างไร ในแง่ใด

1.2 จากการวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ตามขั้นตอน 4 ด้าน อภิปรายผลในแต่ละด้านดังนี้

ปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหา คือ ยังไม่มีการสร้างเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมและข้อมูลเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนา (2539 : 165)

ผู้วิจัยเห็นว่า จากการพบว่าปัญหาด้านการหาความจำเป็นของโรงเรียนส่วนใหญ่คือ ปัญหาที่ยังไม่มีการสร้างเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการวิเคราะห์ความจำเป็นนั้น มีสาเหตุจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน เกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539 : 165) ที่พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีปัญหาข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงและปัญหาการขาดบุคลากรและเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเห็นว่า จากสาเหตุของปัญหาดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะในการหาความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญวิทย์ จันทรสุพิศ (2540 : 202)

ปัญหาด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดการกระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินงานขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชาญวิทย์ จันทรสุพิศ (2540 : 9)

ผู้วิจัยเห็นว่า การแก้ไขปัญหานี้โรงเรียนควรกระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรได้เห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาบุคลากร และได้รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมให้มากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ สนั่นจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 63) ที่กล่าวว่า การเตรียมใจคนได้ดีที่สุดคือ การให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการนั้นๆ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย

ปัญหาด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในด้านขาดแคลนงบประมาณ บุคลากรขาดความพร้อม ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานน้อยและไม่สนใจต่อการพัฒนาบุคลากร

ผู้วิจัยเห็นว่า การที่บุคลากรขาดความพร้อมหรือไม่ให้ความสนใจนั้นแก้ไขได้ด้วยการใช้วิธีการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ตามแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 29) ที่กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นการให้เกียรติว่า เป็นผู้มีความรับผิดชอบอันเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผูกมัดตนเองเข้ากับสิ่งที่ตนเองมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญวิทย์ จันทรสฤษิต (2540 : 203) และการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและทั่วถึงนั้น เป็นการสร้างการยอมรับและทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน เกิดขวัญกำลังใจที่ดี พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ตรงกับแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 101) ที่กล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจของคนในหน่วยงานจะดีก็ต่อเมื่อ คนยอมรับในวัตถุประสงค์ ภูมิใจในงาน มีความสามัคคี

ปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และขาดผู้มีความรู้ความสามารถในการประเมินผล บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่ได้นำความรู้ไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

ผู้วิจัยเห็นว่า การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประเมินผลนั้นจะทำให้เกิดปัญหาในการกำหนดรูปแบบการประเมินและการติดตามการประเมินผล วิธีการแก้ไขก็คือ การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่และมีความสนใจในด้านนี้ให้เป็นผู้มีความรู้และความสามารถในการประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญวิทย์ จันทรสฤษิต (2540 : 204) ในส่วนของการขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง ผู้วิจัยเห็นว่า ในการประเมินผลหากไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ก็อาจทำให้มีข้อบกพร่องในการตรวจสอบข้อมูลเพื่อการดำเนินการหรือการแก้ไขปรับปรุง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อ ๆ ไป อันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรได้ ซึ่งวิธีการประเมินผลแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร สามารถ

กระทำได้หลายวิธีตามความเหมาะสมตามแนวคิดของ อุทัย หิรัญโค (2531 : 165-166) ที่กล่าวว่า ควรมีการประเมินโครงการฝึกอบรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรม ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างการฝึกอบรม ประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมภายหลังการฝึกอบรมประเมินผลที่เกิดกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มและผลที่เกิดแก่หน่วยงานเป็นส่วนรวม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร เสวีวัลลภ (2539 : 114)

ในด้านการที่บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้ไปพัฒนาตนเองและโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าอาจเกิดจากปัญหาด้านการบริหาร ซึ่งขาดการติดตามผลว่าผู้ผ่านการพัฒนาแล้วนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง หรือแม้แต่การได้รับการตอบแทนอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับ นฤมล บุสนิม (2542 : 14) ที่กล่าวว่าระบบบริหารไม่นำผลการพัฒนางานของครูมาใช้ในการพิจารณาให้บำเหน็จรางวัลอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุรพาทิส พลอยสุวรรณ (2539 : 218) ที่กล่าวว่า การที่ผู้เข้าอบรมเสร็จแล้วจะสามารถนำความรู้หรือทักษะใหม่ๆ เข้ามาปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีก็ต่อเมื่อมีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

ชุดที่ 2. แบบสอบถามครูผู้ปฏิบัติการสอน

2.1. จากการวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่ของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ของครูผู้ปฏิบัติการสอน ตามขั้นตอนทั้ง 4 ด้าน อภิปรายผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ครูผู้ปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน คำนี้ถึงผลประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน และเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพและมาตรฐานสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ผู้วิจัยเห็นว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้น การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนหนึ่งเพื่อให้ทราบปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมีจุดใดบ้างที่สมควรต้องมีการพัฒนา ซึ่งการ

พัฒนาไม่สามารถกระทำได้ในเวลาเดียวกันจึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนานั้น สอดคล้องกับ ชาญชัย ลวิตรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 78 - 79) ซึ่งกล่าวว่า การจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรต้องคำนึงถึงผลเสียหายที่จะเกิดกับองค์การหรือส่วนรวม คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์การจะได้รับ

ในส่วนของการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพและมาตรฐานสอดคล้องกับพระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้น ผู้วิจัยเห็นว่า การปรับตัวให้ทันต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษา เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 182 - 183) กล่าวว่า วิทยาการต่าง ๆ เจริญรุดหน้าไปมากมีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ มาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาจะช่วยให้คุณได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทันต่อความเจริญก้าวหน้า เช่นเดียวกับชาญชัย ลวิตรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 21) ซึ่งกล่าวว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงานเป็นความจำเป็นที่ปรากฏโดยชัดเจนที่จะให้คุณผลที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ารับการพัฒนา

ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ครูผู้ปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นว่า ในการวางแผนนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน และการพัฒนาผู้พัฒนาครู-อาจารย์ทั้งโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร เสวีวัลลภ (2539 : 112) และ จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536 : ง)

ผู้วิจัยเห็นว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงนโยบายหลักของหน่วยงานนั้นเหมาะสม และหากมีการเตรียมการที่ดีก็จะทำให้การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุพันธ์ (2538 : 37 - 39) ที่กล่าวว่า การเตรียมการก่อนวางแผนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ ตั้งวัตถุประสงค์และความต้องการให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ



ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

จากการวิจัยพบว่า ครูผู้ปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นว่า การจัดเนื้อหาสาระหรือหัวข้อกิจกรรมเป็นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร สำหรับกิจกรรมการพัฒนาเป็นรายบุคคลนั้น ส่งครูเข้ารับการอบรม ประชุมสัมมนาทางวิชาการร่วมกับสถาบันต่าง ๆ การให้ลาศึกษาต่อ การไปทัศนศึกษาดูงาน กิจกรรมการพัฒนาเป็นรายกลุ่มเป็นการจัดประชุม อบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ และให้มีส่วนร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2533 : 134) และ สมพร เสวีวัลลภ (2539 : 112) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า แผนงานพัฒนาบุคลากรเป็นการรวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การจัดกิจกรรมการพัฒนาสามารถจัดได้ในรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งเทคนิควิธีการนั้นขึ้นอยู่กับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2529 : 139 - 150) และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 202 - 205) และอุทัย ธรรมเตโช (2527 : 248) ที่กล่าวโดยสรุปว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนจะต้องดำเนินกิจกรรมในหลายรูปแบบตามขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ครูผู้ปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นว่า มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผล และติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่วางไว้ และนำผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรแจ้งให้ที่ประชุมครู อาจารย์ทราบ สอดคล้องกับ สมพร เสวีวัลลภ (2539 : ง)

ผู้วิจัยเห็นว่า ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา ช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้องและวัดความสามารถในการพัฒนาบุคคล ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการพัฒนาการประเมินผลจึงต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์การประเมินว่าจะประเมินอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบการประเมิน และจะประเมินใคร ตามแนวคิดของ ทองฟู สิริวงศ์ (2536 : 124) ในส่วนของการนำผลการประเมินแจ้งให้ที่ประชุมทราบนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าในการแจ้งหรือรายงานผลของการประเมินการพัฒนานั้นเป็นขั้นตอนที่จำเป็นเพราะจะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดของ

ชาญ สวัสดิ์สาส์ (2539 : 72 - 77) ซึ่งกล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลว่าหลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลแล้วให้มีการรายงานผลหรือเขียนรายงานเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาบุคลากรได้ทราบ

2.2 จากการวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ของครูผู้ปฏิบัติการสอน ตามขั้นตอน 4 ด้าน อภิปรายผลในแต่ละด้านดังนี้

ปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ครูผู้ปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นว่า มีปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์และข้อมูลเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนา สอดคล้องกับ สมพร เสวีวัลลภ (2539 : ง) และกาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539 : ง) ที่พบว่า ปัญหาที่เกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เกิดจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ นั้นแก้ไขได้โดยการให้การพัฒนาก่อนบุคลากรที่มีความสนใจ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจยิ่งขึ้นดังที่ เมธี ปิณฑานนท์ (2529 : 107) กล่าวว่า การให้การพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาถึงความต้องการที่จะปรับปรุงเฉพาะอย่างไรในเรื่องความรู้และทักษะของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง

ปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ครูผู้ปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นว่า มีปัญหาการขาดการกระตุ้นชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการจัดทำแผน/ โครงการพัฒนาบุคลากรนั้นบุคลากรไม่มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Baldanza (1994 : 409 A) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ครูต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวางแผนร่วมกันเห็นชอบร่วมกัน และต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการ ในส่วนของการขาดการกระตุ้นชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นผลมาจากการขาดการประชาสัมพันธ์และการประสานงานเพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึง

วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนอย่างทั่วถึง อันเป็นการสร้างการยอมรับและก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในงานนั้น ๆ ตรงกับแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 101)

ปัญหาด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

จากการวิจัยพบว่า ครูผู้ปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นว่า บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่สนใจต่อการพัฒนาบุคลากร และงบประมาณที่จัดสรรไม่เพียงพอในการปฏิบัติตามแผนซึ่งสอดคล้องกับกาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539 : ง)

ผู้วิจัยเห็นว่าในส่วนของการที่บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่สนใจต่อการพัฒนานั้น มีสาเหตุมาจากการที่บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ต้นและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร หากเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเพื่อให้ทราบความจำเป็นและวัตถุประสงค์ที่แท้จริงแล้วก็จะเป็นการแก้ปัญหาได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สานานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 63) กล่าวว่าการเตรียมใจคนได้ดีที่สุดคือทำให้บุคลากร ในหน่วยงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ

ปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ครูผู้ปฏิบัติการสอน มีความเห็นว่า บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน สอดคล้องกับ สมพร เสวีวัลลภ (2539 : ง) และ จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536 : ง)

ผู้วิจัยเห็นว่า การที่บุคลากรไม่นำความรู้ไปพัฒนาตนเองและโรงเรียนนั้นมีสาเหตุจากการขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารควรจัดระบบการสนับสนุนการติดตามผู้ผ่านการพัฒนาให้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ สอดคล้องกับ นฤมล บุญนิม (2542 : 14) บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539 : 218) และ Agado (1998 : 1841 A)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยสภาพและปัญหากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้แก่หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. จากการวิจัยที่พบว่าปัญหาด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนส่วนใหญ่ นั่นคือปัญหาที่ยังไม่มีการสร้างเครื่องมือที่มีมาตรฐานในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อันมีสาเหตุจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในด้านนี้ กรมสามัญศึกษาจึงควรให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสร้างเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้โรงเรียนได้นำไปปรับใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนต่อไป

2. จากการวิจัยพบว่าโรงเรียนกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีเท่านั้น โรงเรียนควรกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเป็นแผนงานหลักหรือแผนงานระยะยาวที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของโครงการพัฒนาบุคลากรกับแผนระยะยาวของโรงเรียน

3. จากการวิจัยที่พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในระดับปานกลางนั้น ควรมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศเกี่ยวกับบุคลากรให้ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลสำหรับกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4. จากการวิจัยพบว่าบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้ไปพัฒนาตนเองและโรงเรียนหลังจากเสร็จสิ้นตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนแล้ว ผู้บริหารควรมีการติดตามให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการนำความรู้ใหม่ๆที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

5. จากการวิจัยที่พบว่าการพัฒนาผู้พัฒนาครู อาจารย์ทั้งโรงเรียนนั้น ในส่วนของการพัฒนาตนเองครู อาจารย์ ควรตระหนักในการพัฒนาตนเอง มีความกระตือรือร้น อีกทั้งควรมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนและสามารถนำไปปรับใช้กับงานในหน้าที่ของตนเอง ให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในការวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัด คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการพัฒนาบุคลากรในระดับมัธยมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลที่จะใช้ในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เรียกการศึกษาทั้ง 2 ระดับ ว่าการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรมีการวิจัยและสร้างเกณฑ์ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
3. ควรมีการวิจัยองค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย