

**สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร  
ในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดกิจกรรมการพัฒนา  
บุคลากร และศึกษาปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการ  
ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ที่เปิดสอน  
ตั้งแต่ปีการศึกษา 2533-2535 รวม 84 โรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรซึ่งเป็นผู้บริหาร  
และ ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนที่เปิดขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 411 คน  
แบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 84 คน ครู-อาจารย์ จำนวน 327 คน

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง  
ประชากรจำนวน 411 คน ได้รับแบบสอบถามที่ให้ข้อมูลสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 396 ฉบับ  
เป็นของผู้บริหาร 80 ฉบับ และ ครู-อาจารย์ 316 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.35 นำข้อมูลมา  
วิเคราะห์ หาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยใช้  
โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS<sup>X</sup> จากสถาบันบริการคอมพิวเตอร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

**สรุปผลการวิจัย**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม สรุปผลการวิจัยมีสาระดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารเป็นชายมากกว่าหญิง คิดเป็นร้อยละ 97.50  
ส่วนกลุ่ม ครู-อาจารย์ เป็นหญิงมากกว่าชาย คิดเป็นร้อยละ 53.48 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม  
ทั้งสองกลุ่ม ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชายมากกว่าหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.82

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่อายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.75 ส่วนกลุ่ม ครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่ จะอยู่ระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.82 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมทั้งสองกลุ่ม จะมีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.57 มากที่สุด และมีอายุระหว่าง 51-60 ปี น้อยที่สุด

วุฒิทางการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่ม ครู-อาจารย์ มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.25 และ 87.03 ตามลำดับ วุฒิระดับปริญญาโท น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.78

อายุราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารมีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.00 อายุราชการระหว่าง 6-10 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.01 ส่วนกลุ่ม ครู-อาจารย์มีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.14 มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.01 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมทั้งสองกลุ่มแล้ว จะมีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.87 อายุราชการระหว่าง 16-20 ปี น้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 12.62

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบันระหว่าง 11-15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.00 ระยะเวลา 1-5 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.50 ส่วนกลุ่ม ครู-อาจารย์จะมีระยะเวลาปฏิบัติการสอน 21 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.33 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมทั้งสองกลุ่ม จะมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบันอยู่ระหว่าง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.64 และระยะเวลา 21 ปี ขึ้นไปน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.83

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ใน 9 กิจกรรม มีสาระสรุปได้ดังนี้

การปฐมนิเทศ พบว่า ได้มีการดำเนินการจัดปฐมนิเทศ ครู-อาจารย์ใหม่ คิดเป็นร้อยละ 87.12 โดยผู้บริหารดำเนินการปฐมนิเทศเองด้วยการแนะนำให้รู้จักบุคลากรในโรงเรียน ส่วน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรใหม่ภายหลังการปฐมนิเทศ โรงเรียนได้ให้ความช่วยเหลือ ด้านที่พักอาศัย ส่วนการให้ความช่วยเหลือแนะนำเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแก่



บุคลากรใหม่ของโรงเรียนนั้น ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนระหว่าง ครู-อาจารย์เก่ากับ ครู-อาจารย์ใหม่

การฝึกอบรม พบว่า มีการดำเนินการจัดฝึกอบรม โดยการจัดส่ง ครู-อาจารย์ไปร่วมอบรมในระดับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมของโรงเรียนนั้น เลือกตามคุณสมบัติที่ผู้จัดฝึกอบรมกำหนด ส่วนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น สำหรับองค์ประกอบที่พิจารณาในการจัดกิจกรรมฝึกอบรม โรงเรียนคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ พบว่า โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยส่งครู-อาจารย์ไปร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในระดับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัดขึ้น เรื่องที่จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการคือ การจัดทำแผนการสอน สำหรับผู้ที่กำหนดให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในโรงเรียนคือ ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับคณะครูพิจารณาร่วมกันว่าต้องจัดให้มีการดำเนินการ

การประชุม พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการจัดประชุมโดยมีกำหนดการประชุมเดือนละครั้ง แต่ครั้งมีวัตถุประสงค์ของการจัดเพื่อชี้แจงข้อปฏิบัติงาน ในการดำเนินการประชุมผู้บริหารจะเป็นผู้เตรียมวาระการประชุมและกำหนดผู้บันทึกการประชุม โดยมีเรื่องที่บรรจุในวาระการประชุมแต่ละครั้ง คือ ระเบียบแนวทางการปฏิบัติที่หน่วยงานต้องการ

การสัมมนาทางวิชาการ พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการในลักษณะที่โรงเรียนส่งครู-อาจารย์ ไปร่วมสัมมนาในระดับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และกิ่งอำเภอ โดยครู-อาจารย์ที่ทุนส่วนตัวในการเข้าร่วมสัมมนาแต่ละครั้ง ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดสัมมนาเพียงเป็นผู้เข้าร่วมสัมมนาเท่านั้น

การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการโดยเปิดโอกาส ให้ครู-อาจารย์ที่สนใจและต้องการที่จะศึกษาต่อดำเนินการเอง มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาส่งเสริมการศึกษาต่อตามความสนใจของครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่เป็นภาคนอกเวลาไม่ใช้เวลาราชการ โรงเรียนมีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติเป็นพิเศษเหมาะสมกับความรู้ที่ได้ศึกษามา

การศึกษาดูงานนอกสถานที่ พบว่า โรงเรียนมีการพาครู-อาจารย์ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่โดยดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยมีองค์ประกอบสำคัญในการ

พิจารณาคือความจำเป็นที่โรงเรียนต้องการพัฒนาครู-อาจารย์ แต่ละท่านในเรื่องนั้น ๆ ในการพาครู-อาจารย์ไปศึกษาดูงานนั้น โรงเรียนจัดทำเป็นโครงการศึกษาดูงานในโรงเรียนทั่วไปที่ดีและมีชื่อเสียง

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการโดยการจัดป้ายนิเทศเป็นส่วนมาก ซึ่งจัดได้เหมาะสมดี เพราะผู้บริหารให้การสนับสนุน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ซึ่งวิธีการนี้ประสบผลสำเร็จโดยมีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ คือ ครู-อาจารย์ให้ความสนใจต่อเอกสาร วารสารหรือสิ่งพิมพ์ที่โรงเรียนจัดให้อ่านและสนทนาถึงในวาระต่าง ๆ

การสับเปลี่ยนหน้าที่ พบว่า โรงเรียนมีการสับเปลี่ยนหน้าที่โดยจัดตามที่เป็นมติของที่ประชุมครู-อาจารย์ในโรงเรียน วิชาหลักเกณฑ์ว่ามีการตรวจสอบเรื่องคุณภาพของคนและคุณภาพของงานให้สอดคล้องกันและพิจารณาการย้ายสับเปลี่ยนงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานหรือพัฒนาครู-อาจารย์

ตอนที่ 3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาการทั้ง 9 กิจกรรม สรุปได้ดังนี้

ปัญหาด้านการบรูมนิเทศ กลุ่มผู้บริหารและครู-อาจารย์ ให้ความเห็นตรงกันว่า การพัฒนาคณาการด้านการบรูมนิเทศมีปัญหาในระดับน้อย คือ ครู-อาจารย์ในโรงเรียนไม่เข้าร่วมในการจัดกิจกรรมบรูมนิเทศ ครู-อาจารย์ใหม่ไม่ให้ความสำคัญทำให้ขาดขวัญและกำลังใจ และความรู้ที่ได้จากการบรูมนิเทศไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติจริงของครู-อาจารย์ในโรงเรียน ที่มีความเห็นแตกต่างกัน คือ ปัญหาที่ว่าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการบรูมนิเทศถือว่าไม่ใชหน้าที่ของโรงเรียน ซึ่งกลุ่มผู้บริหารเห็นว่าปัญหาในระดับน้อยที่สุด กลุ่มครู-อาจารย์เห็นว่าปัญหาในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วทั้งสองกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า การจัดกิจกรรมบรูมนิเทศมีปัญหาในระดับน้อย

ปัญหาด้านการฝึกอบรม กลุ่มผู้บริหารและครู-อาจารย์ ให้ความเห็นตรงกันว่า การพัฒนาคณาการด้านการฝึกอบรมมีปัญหาในระดับมาก คือขาดแคลนงบประมาณในการจัดกิจกรรมฝึกอบรม มีปัญหาในระดับปานกลางคือ ขาดการติดตามผลหลังจากที่มีการฝึกอบรม มีปัญหาในระดับน้อย คือ ไม่มีการวิเคราะห์สภาพปัญหา ก่อนฝึกอบรม ที่มีความเห็นแตกต่างกันคือ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าปัญหาขาดการสนใจในการฝึกอบรมมีปัญหาระดับน้อย ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์เห็นว่าปัญหาในระดับปานกลาง เมื่อมองภาพรวมจากทั้งสองกลุ่มพบว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาการด้านการฝึกอบรมมีปัญหา

ระดับปานกลาง

ปัญหาด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า การพัฒนาบุคลากรด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางคือ เนื้อหาสาระไม่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติและขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ มีความเห็นแตกต่างกันคือ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าการเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการไม่ดีและบุคลากรไม่ให้ความสนใจแม้ว่าจะตรงกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตน มีปัญหาระดับน้อย ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นว่าทั้งสองปัญหามีระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาภาพรวมของทั้งสองกลุ่ม พบว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีปัญหาในระดับปานกลาง

ปัญหาด้านการจัดการประชุม กลุ่มผู้บริหารและครู-อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า การพัฒนาบุคลากรด้านการประชุมมีในระดับน้อยคือ ขาดการเตรียมการก่อนประชุมแต่ละครั้งทำให้ผู้เข้าประชุมเกิดความเบื่อหน่าย และเนื้อหาสาระในการประชุมแต่ละครั้งเป็นความต้องการของผู้บริหารฝ่ายเดียวบุคลากรไม่มีส่วนร่วม ที่มีความเห็นแตกต่างกันคือ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า ปัญหาเทคนิคการดำเนินการประชุมส่งผลให้ผู้เข้าร่วมประชุมขาดศรัทธาต่อการประชุม มีปัญหาระดับน้อย ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นว่า มีปัญหาระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมของทั้งสองกลุ่ม มีความเห็นตรงกันว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการประชุมมีปัญหาระดับน้อย

ปัญหาด้านการจัดการสัมมนาทางวิชาการ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า การพัฒนาบุคลากรด้านการสัมมนาทางวิชาการ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางคือ บุคลากรให้ความสำคัญต่อการสัมมนาน้อย บุคลากรไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ที่ได้จากการสัมมนาทางวิชาการที่ตนเข้าร่วมด้วย ยังคงปฏิบัติงานเหมือนเดิมและขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสัมมนาทางวิชาการมาดำเนินการ ที่มีความเห็นแตกต่างกันเล็กน้อยคือ กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า ขาดการส่งเสริมให้บุคลากรที่ได้จากการสัมมนาทางวิชาการมาปรับปรุงพัฒนางานในความคิดชอบของบุคลากร มีปัญหาระดับน้อย ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นว่า มีปัญหาระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาภาพรวมของทั้งสองกลุ่ม พบว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านการสัมมนาทางวิชาการมีปัญหาระดับปานกลาง

ปัญหาด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ มีปัญหาระดับน้อย

คือ บุคลากรเมื่อมีวุฒิสูงขึ้นโดยการศึกษาต่อขาดการจรรยาภักดีต่อหน่วยงาน และบุคลากรที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อขาดขวัญกำลังใจ มีปัญหาระดับปานกลางคือ การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อทำให้โรงเรียน ครูมีผลกระทบต่อการเรียนการสอนและบุคลากรไปศึกษาต่อไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนที่ขาดแคลน ส่วนที่มีความเห็นแตกต่างกันคือ กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า ปัญหาขาดการวางแผนกำลังคนว่าโรงเรียนต้องพัฒนาบุคลากรด้านใดสาขาใด มีปัญหาระดับน้อย ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์ มีความเห็นว่า มีปัญหาระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมของทั้งสองกลุ่ม พบว่าการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ มีปัญหาระดับน้อย

ปัญหาด้านการศึกษาดูงานนอกสถานที่ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่าการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาดูงานนอกสถานที่ มีปัญหาระดับน้อยค่อนข้างจะปานกลาง คือ บุคลากรที่ส่งไปศึกษาดูงานไม่มีความสามารถพอที่จะนำสิ่งที่พบเห็นมาประยุกต์ใช้ในงานได้ ไม่มีการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลในการที่จะส่งไปศึกษาดูงานเพื่อการปรับปรุงงาน วัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงานไม่สอดคล้องกับความต้องการส่วนตัวของบุคลากร และผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่มองว่าเป็นการเสียเวลา ที่มีความเห็นแตกต่างกันคือ กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า ปัญหาขาดงบประมาณสนับสนุนในการไปศึกษาดูงานต้องใช้ทุนส่วนตัวของบุคลากรจึงทำให้กำหนดวัตถุประสงค์การไปดูงานไม่ชัดเจน มีปัญหาระดับมาก ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์ มีความเห็นว่า มีปัญหาระดับปานกลาง เมื่อมองภาพรวมของทั้งสองกลุ่ม พบว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาดูงานนอกสถานที่ มีปัญหาระดับปานกลาง

ปัญหาด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์ มีความเห็นตรงกันว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการมีปัญหาระดับปานกลางคือ บุคลากรให้ความสนใจในข่าวสารวิชาการน้อยประกอบกับมีชั่วโมงสอนมากหลายวิชาขาดศูนย์กลางการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนไม่มีประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ที่มีความเห็นแตกต่างกันเล็กน้อยคือ กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า ขาดงบประมาณในการจัดหาเอกสาร ตำรา วารสาร จุลสาร สิ่งพิมพ์ที่จะเอื้อต่อการจัดกิจกรรม มีปัญหาระดับมาก ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นว่า มีปัญหาระดับปานกลาง เมื่อมองภาพรวมของทั้งสองกลุ่มแล้ว พบว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ มีปัญหาระดับปานกลาง

ปัญหาด้านการสับเปลี่ยนหน้าที่ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า

การจัดกิจกรรมการพัฒนานุคลากรด้านการสับเปลี่ยนหน้าที่ มีปัญหาระดับปานกลางคือ บุคลากรยึดมั่น ถิ่นมั่นในบทบาทเดิม มีปัญหาระดับน้อยคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่ทำให้เกิดความแตกแยกและขาดความสามัคคี ที่มีความเห็นแตกต่างกันคือ กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่บ่อย ๆ ทำให้ต้องเสียเวลาในการศึกษางาน ไม่มีหลักการที่แน่นอนและระบบที่ถูกต้อง ทำให้บุคลากรบางพวกพอใจบางพวกไม่พอใจในการสับเปลี่ยนหน้าที่แต่ละครั้ง และการสับเปลี่ยนหัวหน้างานหรือสมาชิกในทีมงานบ่อยทำให้งานล่าช้าขาดความมั่นคง มีปัญหาระดับน้อย ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง เมื่อมองภาพรวมของทั้งสองกลุ่มแล้ว พบว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนานุคลากรด้านการสับเปลี่ยนหน้าที่ มีปัญหาในระดับปานกลาง

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงถึงร้อยละ 97.50 ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพทั่วไปของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี ส่วนมากอยู่ในท้องถิ่นกึ่งดง การคมนาคมไม่ค่อยสะดวก อาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งของผู้หญิงไม่สนใจที่จะไปเป็นผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลจาก 84 โรงเรียนมีผู้บริหารที่เป็นหญิงเพียง 2 โรงเรียนเท่านั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะมีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี อายุราชการ 21 ปีขึ้นไป มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน 11-15 ปี เป็นส่วนมาก จะเห็นได้ว่าผู้ที่จะเป็นผู้บริหารจะมีวัยที่อยู่ในระยะมีประสบการณ์ในการทำงานสูง ทำงานมานาน มีอายุ เป็นผู้อาวุโสเหมาะสมในการปกครองบังคับบัญชา น่าเชื่อถือ เป็นวัยที่มีความสุขุมรอบคอบ มีความรับผิดชอบดี ส่วนวุฒิทางศึกษาผู้บริหารจะมีวุฒิปริญญาตรีเป็นส่วนมาก จากผู้ให้ข้อมูล 80 ราย จะมีวุฒิปริญญาตรี 77 ราย ปริญญาโท 3 ราย เป็นผู้ที่มิรู้ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา

ส่วนครู-อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชาย คือเป็นหญิงร้อยละ 53.48 ทั้งนี้อาจเพราะอาชีพครูเป็นอาชีพที่ต้องการความละเอียดอ่อนไม่เสี่ยงภัย เหมือนอาชีพอื่นมีความปลอดภัยอยู่เป็นที่ ผู้หญิงจึงมีความนิยมในอาชีพครูมากกว่าชาย ส่วนมากมีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี ซึ่งเป็นวัยที่น่าจะมีวุฒิภาวะความรับผิดชอบต่อหน้าที่ดีเหมาะสม เป็นวัยที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีประสบการณ์การทำงานมาพอสมควร ระดับการศึกษา

ส่วนใหญ่มิระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 316 คน มีวุฒิ  
ปริญญาตรี 275 คน คิดเป็นร้อยละ 87.03 ถือว่าเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อความเชื่อถือ  
และความศรัทธาของผู้เรียน และวัยผู้เรียนก็เป็นวัยที่ต้องการเพิ่มประสบการณ์มาก ๆ ผู้สอนจึง  
ควรมีวุฒิปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย จะมีผลต่อการปกครอง มีแนวโน้มว่าจะมีการศึกษาเพิ่มเติมขึ้น  
เรื่อย ๆ จากการศึกษาที่มีสถานศึกษาเปิดบริการทั้งภาคนอกเวลาไม่ใช้เวลาราชการและภาคปกติ และ  
ภาคนอกเวลาใช้เวลาราชการบางส่วน ให้นักครู-อาจารย์ได้เลือกเรียนได้ตามความเหมาะสมและ  
สนใจ

สภาพการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ใน 9 กิจกรรมผลการวิจัยมีดังนี้

การบวมนิเทศ จากผลการวิจัย ผู้บริหารและครู-อาจารย์ให้ข้อมูลตรงกันว่า มี  
การปฏิบัติจริงในโรงเรียน แม้ว่าครู-อาจารย์ใหม่ ก่อนที่จะมีการบรรจุแต่งตั้งให้ไป  
ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนต่าง ๆ ต้องผ่านการบวมนิเทศจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในหน่วยงาน  
แล้ว แต่เมื่อไปถึงโรงเรียนก็มีการจัดบวมนิเทศซึ่งมีการแนะนำเป็นการส่วนตัวโดยผู้บริหารเป็นผู้  
ดำเนินการเอง สอดคล้องกับ พันัส หันนาคินทร์ (2524) ที่ว่าครูใหญ่ควรจะมีกิจกรรม  
บวมนิเทศครูใหม่ นับตั้งแต่แรกเข้ามาในโรงเรียน ทั้งผู้บริหารและครู-อาจารย์ตระหนักว่า  
การบวมนิเทศเป็นการให้ข้อมูลสำหรับบุคลากรใหม่ได้เข้าใจและการปรับตัวเพื่อการปฏิบัติงานได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ที่ว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญ  
ในการจัดกิจกรรมการบวมนิเทศ ให้นักเรียนครอบคลุมเนื้อหา โดยให้บุคลากรใหม่ได้มีความรู้ความ  
เข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารงานและนโยบายของโรงเรียนตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัด  
การศึกษา สำหรับเรื่องโรงเรียนปฏิบัติในการจัดบวมนิเทศ จากผลการวิจัยพบว่า เป็นการให้คำ  
แนะนำให้บุคลากรใหม่รู้จักกับบุคลากรในโรงเรียนและแจ้งให้รู้ถึงงานในหน้าที่ วิธีปฏิบัติงานและ  
แจกคู่มือปฏิบัติงาน ภายหลังการบวมนิเทศผู้บริหารได้จัดอำนวยความสะดวกด้านที่พักอาศัยให้  
บุคลากรใหม่โดยได้ติดต่อประสานงานจัดหาที่พักอาศัยให้บุคลากรใหม่ซึ่งยังไม่คุ้นเคยกับสถานที่และ  
ให้ข้อมูลและข่าวสารที่จำเป็นและความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่ครูใหม่ได้มีโอกาสประสบการณ์  
สำเร็จในการทำงานโดยมีปัญหาน้อยที่สุด (แฮร์ริส, 1985) ในด้านการจัดกิจกรรมการเรียน  
การสอน จากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนได้จัดทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครู-อาจารย์  
เก่ากับครู-อาจารย์ใหม่ ซึ่งเป็นการให้คำแนะนำจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ซึ่ง  
เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้งานวิชาการของโรงเรียนเพื่อใช้ในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียน



## การสอน

การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรในด้านการฝึกอบรม จากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีการดำเนินการจากการให้ข้อมูลของทั้งผู้บริหารและครู-อาจารย์ ตรงกัน โดยส่งครู-อาจารย์ไปร่วมอบรมในระดับที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอจัด ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะโรงเรียนไม่มีงบประมาณในการจัดดำเนินการเอง การส่งบุคลากรไปร่วมกับหน่วยงานระดับสูงกว่าที่จัดอบรมเป็นการประหยัดรายจ่ายและเป็นนโยบายของต้นสังกัดตลอดจนความพร้อมในด้านทรัพยากร การคัดเลือกครู-อาจารย์ เข้ารับการฝึกอบรมโรงเรียนดำเนินการตามเกณฑ์และคุณสมบัติที่หน่วยงานหรือผู้จัดกำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ที่ว่าเป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงาน เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้นหรืองานที่จะได้รับมอบหมายและเพื่อสร้างความเข้าใจของการสื่อสารให้หลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันทำให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดียิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ที่ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่เปิดโอกาสให้ครูได้ฝึกทักษะจะช่วยให้ครูนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติในงานของตน สำหรับองค์ประกอบที่ทางโรงเรียนพิจารณาในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมนั้นคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งจะสนองต่อความต้องการจำเป็นของโรงเรียนในการจะพัฒนาครู-อาจารย์ สอดคล้องกับ จานงค์ สมประสงค์ (2514) ที่ว่าวิธีการที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ความสามารถและกำลังกายของผู้ฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรม

การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาบุคลากรในด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารและครู-อาจารย์ให้ข้อมูลตรงกันว่า โรงเรียนมีการจัดดำเนินการโดยส่งครู-อาจารย์ไปร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการในระดับที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัด อาจจะเป็นนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดที่จัดพัฒนาบุคลากรรวมทั้งจังหวัด บางครั้งก็เป็นในรูปแบบของโครงการแต่บางครั้งก็เป็นรายงานประจำ ที่หน่วยงานระดับนี้ น่าจะมีการประเมินงานในภาพรวมแล้วจึงได้มีการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรในสังกัด เพราะหน่วยงานระดับนี้มีความพร้อมทั้งงบประมาณ วิทยากร สถานที่ในการจัดดำเนินการ สอดคล้องกับ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528) ที่ว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการคือ สถานที่ วิทยากรที่จะมาดำเนินการ สถานที่

พักของวิทยากรและผู้ร่วมประชุมการจัดบริการต่าง ๆ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม และ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2520) ที่ว่า องค์ประกอบในการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรจะต้องประกอบไปด้วยงบประมาณคือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการพัฒนารวมทั้งสิ่งจูงใจทั้งทางเศรษฐกิจและการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการพบปะปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ไขทางภาคปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้วและมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน (พนัส หันนาคินทร์, 2524) ส่วนเรื่องการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่โรงเรียนจัด จากผลการวิจัยพบว่าเป็น การจัดทำแผนการสอน ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับครู-อาจารย์ที่สอนระดับประถมศึกษามาก่อน ก็เคยชินกับการทำแผนการสอนในระดับที่รับผิดชอบ เมื่อต้องได้รับมอบหมายให้สอนในระดับมัธยมศึกษา ทางสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี จึงได้มีการพัฒนาครู-อาจารย์ เป็นการเพิ่มพูนความรู้แม้ว่างานการสอนจะเป็นงานประจำของครู-อาจารย์ การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการประชุมหรืออบรมในลักษณะเข้ม ฝอยจะ เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง ผลของงานที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้ความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นจากการที่ได้สังสรรค์กับครูคนอื่นและกับผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้นและเมื่อครูสามารถหาสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป (พนัส หันนาคินทร์, 2524)

การประชุม จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ส่วนใหญ่มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยการประชุม กำหนดการประชุมโรงเรียนส่วนมากประชุมเดือนละครั้ง รองลงมาคือ จัดประชุมตามสถานการณ์อาจจะเป็นเพราะว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและอำเภอซึ่งเป็นหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปจัดประชุมเดือนละ 1 ครั้ง เป็นตารางการปฏิบัติงานไว้ก็ได้

จากการที่โรงเรียนเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ จึงน่าจะมีภารกิจต้องตัดสินใจดำเนินการ จึงอาจเป็นสาเหตุให้โรงเรียนต้องปรึกษาหารือร่วมตัดสินใจในปัญหาทั้งด้านการดำเนินงานและแก้ไข โรงเรียนจึงมีการจัดประชุมตามสภาพการณ์ต่าง ๆ บ้างและการจัดประชุมเป็นกิจกรรมที่จัดไว้สะดวกจัดได้ทุกโอกาสและสามารถกำหนดให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้ค่อนข้างมาก ในการประชุมแต่ละครั้งโรงเรียนมีวัตถุประสงค์จากการวิจัย พบว่า เพื่อชี้แจงข้อปฏิบัติงานซึ่งอาจจะต้องการความพร้อมเพียงความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจะเห็นได้ว่าการประชุมเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารหรือชี้แจงให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เข้าใจ

ไต้ยาก (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531)

ในการดำเนินการประชุม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้เตรียมวาระประชุมและกำหนดผู้บันทึกการประชุม อาจจะเป็นเพราะเพื่อสะดวกในการดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและบรรจุเรื่องจะประชุมผู้บริหารจึงต้องกำหนดวาระและกำหนดผู้บันทึกงาน เรื่องที่บรรจุในวาระการประชุมแต่ละครั้งคือ ระเบียบ แนวปฏิบัติที่หน่วยงานต้องการ โรงเรียนเป็นหน่วยงานปฏิบัติจึงน่าจะต้องสนองนโยบายของหน่วยงานเจ้าสังกัด ดังนั้นการประชุมครู-อาจารย์จึงควรจะเป็นเรื่องระเบียบ แนวปฏิบัติงานที่หน่วยงานต้องการ และขณะเดียวกันการประชุมเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปรัชญา แนวนโยบาย การพัฒนาหลักสูตร เทคนิคการสอน ตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียนด้วย ปัญหาที่เกิดขึ้นในการวัดผลการจัดทำทะเบียนปัญหาเหล่านี้อาจจะนำไปเป็นข้อมูลในการประชุมครู-อาจารย์แต่ละครั้งของโรงเรียน ซึ่งเป็นเรื่องใกล้ตัวครู-อาจารย์เอง เพื่อร่วมกันแก้ไขปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรได้วิธีหนึ่งขณะปฏิบัติงาน

การสัมมนาทางวิชาการ การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในด้านการสัมมนาทางวิชาการ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนจัดดำเนินการตรงกับทำให้ข้อมูลของครู-อาจารย์ อาจเป็นเพราะการสัมมนาทำให้บุคลากรได้รับความรู้และประสบการณ์แปลกใหม่ (กิติมา ปรีดีติลล, 2529) โดยโรงเรียนส่งครู-อาจารย์ไปร่วมสัมมนาในระดับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ซึ่งเป็นการประหยัดงบประมาณในการดำเนินการประกอบกับระดับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอมีความพร้อมในด้านงบประมาณ สถานที่ วิทยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดสัมมนา การสัมมนาเป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้ ในด้านงบประมาณในการดำเนินการจัดสัมมนาทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า ครู-อาจารย์ต้องใช้เวลาส่วนตัวในการเข้าร่วมสัมมนาในแต่ละครั้ง การจัดสัมมนาควรมีการเตรียมการที่ดี มีผู้ดำเนินการที่มีประสบการณ์สำหรับวัตถุประสงค์ของการสัมมนาแต่ละครั้ง สอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ที่กล่าวว่า เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในการจัดสัมมนาทางวิชาการควรมีส่วนร่วมของครู-อาจารย์ จากผลการวิจัยพบว่า ครู-อาจารย์เป็นเพียงผู้เข้าร่วมสัมมนาเท่านั้นไม่ได้ร่วมวางแผน กำหนดนโยบาย เลือกสถานที่ ประสานงานการดำเนินการ จึงไม่เป็นการยุ่งยากในการเตรียมการ แต่ควรจัดให้มี

ขึ้นในระยะที่โรงเรียนปิดภาคเรียน การที่ครู-อาจารย์ไปร่วมการสัมมนาทางวิชาการในช่วงนี้จะไม่มีผลกระทบต่อการเรียนการสอนของนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีการส่งเสริมให้ครู-อาจารย์เข้าร่วมสัมมนานทุกระดับที่มีการจัดดำเนินการ เพื่อนำข้อคิด แนวคิดข้อเสนอแนะมาประยุกต์ปรับปรุงงานการเรียนการสอนหรือการปกครองดูแลให้คำปรึกษาแก่นักเรียนในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งกำลังจะเข้าสู่วัยรุ่นและเป็นประสบการณ์ใหม่ของครู-อาจารย์ที่ต้องรับผิดชอบได้ในวันนี้สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ ช่วงเวลาในการจัดสัมมนา และความเสมอภาคในการสนับสนุนให้ครู-อาจารย์ได้เข้าร่วมสัมมนาอย่างทั่วถึงกัน

การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีการจัดกิจกรรมนี้เป็นส่วนใหญ่อยุ่เปิดโอกาสให้ครู-อาจารย์ที่สนใจ และต้องการที่จะศึกษาต่อดำเนินการเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สีนลารันต์ (2520) ที่ว่าการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินการไปได้ด้วยดี มีวิชขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่พัฒนาแต่เพียงอย่างเดียวต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย การปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่น่าอยู่ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญที่สุด คือ การตั้งใจจริงของบุคลากรที่จะมุ่งพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญงานตลอดจนมีเจตคติในการทำงาน เพื่อผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล การศึกษาต่อของครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี น่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวของครู-อาจารย์ ซึ่งส่วนใหญ่วครู-อาจารย์จะไปศึกษาต่อในภาคนอกเวลาไม่ใช้เวลาราชการ ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญโญ สาร (2526) ได้เสนอแนะไว้ว่า "วิธีให้ไปศึกษาต่อนอกสถานศึกษานอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Courses) คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย" แม้ว่าการศึกษาต่อโดยวิธีนี้จะต้องใช้งบประมาณมากและผู้ศึกษาต่อต้องช่วยเหลือตนเองอย่างมากในการแสวงหาความรู้ขณะเดียวกันกับปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำคือ จัดการเรียนการสอนไปด้วย แสดงให้เห็นถึงความพยายามของครู-อาจารย์ที่จะพัฒนาตนเองให้พร้อมเพื่องานในความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

การศึกษางานนอกสถานที่ จากผลการวิจัยที่ได้จากแบบสอบถาม พบว่า โรงเรียนมีการพาครู-อาจารย์ไปศึกษางานนอกสถานที่ การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษางาน ได้สังเกตวิธีการทำงานเป็นการพัฒนาบุคลากรซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานและตัวบุคลากร ควบคู่กันไป สอดคล้องกับ แฮร์ริส (Harris, 1963) ที่กล่าวว่า "การนำคณะครูไปเยี่ยมสถานที่ต่าง ๆ นอกชุมชน หรืออาจจะเป็นสถานศึกษาหรือแหล่งวิทยากรตลอดจนสถานประกอบการต่าง ๆ จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์โดยตรงให้กับครูมากที่สุด เพราะเป็นการเรียนรู้สถานการณ์ที่แท้จริง" การไปดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ครูได้สำรวจตนเองว่าตนมีจุดบกพร่องอะไรในการปฏิบัติงานตลอดจนได้แนวทางแก้ปัญหาอุปสรรค เมื่อได้ไปพบเห็นการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น สอดคล้องกับที่ พันัส หันนาคินท์ (2524) ที่ว่า "เป็นการที่จะช่วยให้ครูไม่หลงคิดไปว่าสิ่งที่ตนทำไปนั้น เป็นสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนบ้าง" ในการไปศึกษางานนอกสถานที่ของโรงเรียนจากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดอุดรธานี จัดตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยมีการประเมินความจำเป็นที่ต้องการพัฒนาครู-อาจารย์แต่ละท่านในเรื่องนั้นก่อนที่จะจัดทำเป็นโครงการศึกษาดูงานในโรงเรียนทั่วไปที่ดีที่สุดและมีชื่อเสียง โรงเรียนมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน สอดคล้องกับ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528) ที่ได้เสนอแนะไว้ว่า "การไปทัศนศึกษา ควรมีการวางแผนร่วมกัน มีการประเมินผลและมีการอภิปรายผล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันภายหลังจากที่ดูงานแล้ว จึงจะทำให้เกิดผลดีตามจุดมุ่งหมาย"

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ จากผลการวิจัยพบว่า ส่วนมากโรงเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา (2524) และสกล รุ่งโรจน์ (2529) ที่สรุปผลการวิจัยว่า สถาบันการศึกษา มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การดำเนินการของโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนมีการจัดป้ายนิเทศและจัดบริหารห้องสมุด ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์ระบุว่า โรงเรียนมีการจัดป้ายนิเทศมากกว่าจัดบริหารห้องสมุด แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนให้ความสำคัญของการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ จะเป็นข่าวสารโดยทั่วไปหรือข่าวสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ตามย่อมมีความสำคัญต่อการเพิ่ม

พูนประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งต้องการให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งกระทำได้หลายวิธี จากข้อมูลนี้โรงเรียนน่าจะมีการรับวารสาร สิ่งพิมพ์ จากหน่วยงานทางการศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ สะสมไว้ในห้องสมุดเพื่อการค้นคว้าของบุคลากรดังเช่น สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ที่เสนอว่า "การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการอาจจะทำในรูปของการบริการห้องสมุด (Library Service) เป็นการจัดบริการด้านการศึกษาค้นคว้า" วิจัยดำเนินการของโรงเรียนจากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนจัดได้เหมาะสมโดยผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นอย่างดี ซึ่งการจัดดำเนินการของโรงเรียนนี้ในลักษณะดังกล่าว จากผลการวิจัย พบว่าโรงเรียนประสบผลสำเร็จในการดำเนินการโดยมีตัวบ่งชี้ คือ ครู-อาจารย์ให้ความสนใจต่อเอกสารวารสาร หรือสิ่งพิมพ์ที่โรงเรียนจัดให้อ่านและสนทนากันในวาระต่าง ๆ และบางโรงเรียนครู-อาจารย์ ยังช่วยกันจัดหา เอกสาร วารสารหรือสิ่งพิมพ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะต่าง ๆ ของครู-อาจารย์มาไว้ในห้องสมุดโรงเรียน บางโรงเรียน ครู-อาจารย์ระบุว่า ครู-อาจารย์ใช้บริหารห้องสมุดในการเตรียมการสอนการค้นคว้าและฝึกนักเรียนในชั้นเรียนที่รับผิดชอบนั้น เข้ามาใช้บริการห้องสมุด ผู้บริหารมีความสำคัญในโรงเรียน เป็นผู้ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมแล้วกิจกรรมนั้นก็ก็จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การทำงานในลักษณะประชาธิปไตยงานจะประสบความสำเร็จ เพราะบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมดำเนินการ โดยบางโรงเรียนระบุว่าโรงเรียนดำเนินการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในรูปตั้งเป็นคณะทำงานหรือคณะกรรมการร่วมรับผิดชอบการเผยแพร่ (ร้อยละ 50.50)

การสืบเปลี่ยนหน้าที่ การสืบเปลี่ยนบุคลากรในการปฏิบัติงานหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งย่อมจะเกิดขึ้นจากการที่ต้องการจะกระตุ้นให้บุคลากรได้สนใจงาน จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีการจัดดำเนินการสืบเปลี่ยนหน้าที่จากมติของที่ประชุมของ ครู-อาจารย์ในโรงเรียนที่พิจารณาร่วมกันว่าควรมีการสืบเปลี่ยนหน้าที่ จะทำให้พัฒนาทั้งงานและคน แต่โรงเรียนควรตระหนักว่าการสืบเปลี่ยนหน้าที่ ควรทำอย่างมีแผนและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากร ก่อนจะมีการสืบเปลี่ยนหน้าที่ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการตรวจสอบคุณภาพของคนและคุณภาพของงานให้สอดคล้องกันและพิจารณาการย้ายเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานหรือพัฒนาครู-อาจารย์แล้วจึงมีการสืบเปลี่ยนหน้าที่ สอดคล้องกับ เมธี บิลันธานนท์ (2523) ที่ว่า "การประเมินค่าการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของความสำเร็จของแผนการ

สับเปลี่ยน เพราะข้อมูลและรายละเอียดดังกล่าวจะช่วยในการตัดสินใจและชี้ให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ได้” ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ที่มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มที่มีการสับเปลี่ยนหน้าที่จะเป็นกลุ่มครู-อาจารย์ที่สอนประจำชั้น ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบุคลากรจำนวนจำกัดไม่ได้รับจัดสรรอัตราากำลังเพิ่มเติมเป็นพิเศษจัดตามที่โรงเรียนมีทรัพยากรอยู่แล้วซึ่งส่วนมากจะสอนประจำชั้น

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรม 9 กิจกรรม กิจกรรมที่ส่วนใหญ่โรงเรียนจัดดำเนินการ ตามการระบุของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์พบว่า เป็นกิจกรรมการประชุม อาจจะเนื่องมาจากการประชุม จัดได้สะดวกและพัฒนาบุคลากรได้ครั้งละจำนวนมาก ๆ ซึ่งงบประมาณน้อย โรงเรียนจึงใช้กิจกรรมนี้เป็นส่วนใหญ่ ส่วนกิจกรรมที่โรงเรียนจัดดำเนินการน้อยจากการระบุของผู้ตอบแบบสอบถามคือ การสัมมนาทางวิชาการ น่าจะเนื่องมาจากว่ากิจกรรมนี้จัดดำเนินการได้ค่อนข้างยากโรงเรียนขาดงบประมาณไม่มีผู้ดำเนินการที่มีความรู้ความสามารถเข้าใจในกระบวนการจัดกิจกรรม ตลอดจนครู-อาจารย์มีงานมากจึงจัดดำเนินการน้อย

ผลการวิจัยการศึกษาปัญหาในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 9 กิจกรรม จากผู้ตอบแบบสอบถามที่ระบุว่าเป็นปัญหา พบว่า มีปัญหา ขาดงบประมาณในการจัดอบรม ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไม่ได้จัดสรรงบประมาณโดยเฉพาะให้โรงเรียนดำเนินการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วีระสุเมธาพันธ์ (2526) และจักรพงษ์ ทับขวา (2531) ที่ว่า ปัญหาขาดงบประมาณเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรได้ประสานงานหาทางสนับสนุนจากหน่วยงาน สมาคม มูลนิธิต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยการวางแผนการปฏิบัติอย่างรัดกุม และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามกำลังงบประมาณที่หามาได้ จากการประสานงานนั้น ปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 9 กิจกรรมนี้ ผลการวิจัยพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนมากได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ส่วนที่มีปัญหาระดับน้อยได้แก่ การประชุมพิเศษ การประชุมและการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ควรสนับสนุนด้านงบประมาณให้โรงเรียนสามารถจัดฝึกอบรมบุคลากรได้ตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ซึ่งจะตรงกับวัตถุประสงค์ และสนองความต้องการจำเป็นของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ได้มากกว่าที่หน่วยงานระดับสูงขึ้นไปจัดฝึกอบรมให้ และควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางาน
2. จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติ ทำให้โรงเรียนไม่สามารถจัดประชุมเชิงปฏิบัติการได้เองจึงต้องส่งบุคลากรไปร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในระดับสูงขึ้นไป สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอหรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจึงควรสนับสนุนด้านวิทยากร การที่โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการได้เองน่าจะช่วยให้พัฒนาบุคลากรได้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน
3. โรงเรียนควรสนับสนุนส่งเสริมให้ ครู-อาจารย์ นำผลที่ได้จากการสัมมนา มาปรับปรุงพัฒนางานในความรับผิดชอบ หรือใช้วิธีการสัมมนาเพื่อหาความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ ร่วมกันในโรงเรียน เพื่อพัฒนางานและแก้ปัญหาร่วมกัน อาจจะเป็นในรูปแบบกลุ่มเล็ก ๆ หรือ กลุ่มใหญ่ก็ได้ ซึ่งผลจากการศึกษามานี้ อาจนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน
4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขาดการวางแผนกำลังคน ว่าโรงเรียนต้องการพัฒนาบุคลากรด้านใด สาขาใด อาจเป็นเพราะสาเหตุที่โรงเรียนขาดการวางแผนการพัฒนาบุคลากร จึงทำให้การจัดกิจกรรมนี้มีผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน น่าจะมาจากว่าบุคลากรที่โรงเรียนส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อนั้นไม่ตรงกับสาขาวิชาที่โรงเรียนขาดแคลน ดังนั้นโรงเรียนและหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปจึงควรให้ความสำคัญกับการวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้นั้น เพราะผลจากการวิจัยการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ พบว่า จัดตามความสนใจของ ครู-อาจารย์ เป็นส่วนมาก



5. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขาดงบประมาณในการจัดหาเอกสาร ตำรา วารสาร จุลสาร สิ่งพิมพ์ ที่จะเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ ดังนั้นโรงเรียนจึงควรจัดทำโครงการจัดหาเอกสาร ตำรา โดยประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษา และแหล่งสนับสนุนงบประมาณอื่น ๆ เพื่อความร่วมมือในการจัดดำเนินการนั้น

#### ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์กิจกรรม เพื่อเปรียบเทียบว่ากิจกรรมใดจัดแล้วมีประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อการพัฒนาคณาจารย์มากที่สุด เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี
2. ควรทำการวิจัยศึกษาความต้องการพัฒนาคณาจารย์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี