



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการวิจัย

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร จำนวน 427 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร จำนวน 427 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างประชากร ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสำนักงานเขต และตามขนาดโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ จำนวน 94 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครของ 94 โรงเรียนนี้เป็นผู้ให้ข้อมูล เป็นจำนวน 94 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้
  - 2.1 แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งออกเป็น

### 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล มีลักษณะเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะคำถามแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นคำถามแบบปลายเปิด

2.2 แบบศึกษาเอกสาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ลักษณะแบบศึกษาเอกสารเป็นแบบปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ตั้งแต่วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2533 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2533 ได้ข้อมูลทั้งสิ้น 93 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 93 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 98.93 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากร

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และแจกแจงความถี่ เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

4.2 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์โดยวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย จากการสัมภาษณ์ และจากการศึกษาเอกสาร มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มีวุฒิปริญญาตรี ตำแหน่งปัจจุบันคือ อาจารย์ใหญ่ มีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันในโรงเรียนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ 1 - 5 ปี มีอายุราชการระหว่าง 21 - 30 ปี และระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ตั้งแต่ได้รับการแต่งตั้งคือ 6 - 10 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 6 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร เมื่อแยกเป็นประเด็น พบว่า

นโยบายในการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่ยึดนโยบายต้นสังกัดเป็นหลัก รองลงมาคือ ยึดนโยบายผู้บริหารโรงเรียน

บทบาทของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่มีบทบาทในการพัฒนาทัศนคติในการปฏิบัติงานของ ครู-อาจารย์ รองลงมาคือ พัฒนาความรู้ของ ครู-อาจารย์ ด้วยวิธีการสนับสนุน ส่งเสริม และให้คำปรึกษา

จุดมุ่งหมายของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และวิธีปฏิบัติงาน ของ ครู-อาจารย์

รองลงมาคือ เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน

วิธีการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์  
ที่โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้คือ ประชุม ครู-อาจารย์ ช่วยกันกำหนด รองลงมาคือ ผู้บริหาร  
โรงเรียนเป็นผู้กำหนด

ผู้รับผิดชอบการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียนในการพัฒนา  
ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ รองลงมาคือ  
ครู-อาจารย์ ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้รับผิดชอบ

เกณฑ์ที่โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา  
ครู-อาจารย์ คือ พิจารณาตามนโยบายของโรงเรียน รองลงมาคือ พิจารณาตามความ  
ต้องการของ ครู-อาจารย์

2.2 การจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา  
บุคลากร เมื่อแยกเป็นประเด็นพบว่า

บุคคลหรือคณะบุคคล ที่ดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา  
ครู-อาจารย์ ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตอบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ มีผู้บริหารโรงเรียน  
เป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบ รองลงมาคือ ครู-อาจารย์ ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้  
ดำเนินการและรับผิดชอบ แต่จากการศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มี หัวหน้าสาย  
หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ และ ครู-อาจารย์ ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบ  
รองลงมาคือ กลุ่มโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบ

วิธีการคัดเลือกบุคคลหรือคณะบุคคล เพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ  
เกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้คัดเลือก  
รองลงมาคือ ตามความสมัครใจ

เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการและรับผิดชอบ  
เกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ประสบการณ์ และลักษณะงานใน

ปัจจุบันที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเป็นเกณฑ์ รองลงมาคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

หน้าที่ของบุคคลหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่มีหน้าที่สำรวจความต้องการของ ครู-อาจารย์ ในการพัฒนา รองลงมา ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตอบว่า จัดอุปกรณ์เครื่องใช้ในการพัฒนา เช่น เอกสาร หนังสือ ตำรา ให้ ครู-อาจารย์ ที่ได้รับการพัฒนาได้ทันกว่า พร้อมทั้งจัดหาวิทยากร คุ้ม ส่วนข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารนั้น รองลงมาคือ สร้างโปรแกรม และวิธีดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์

วิธีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของบุคคลหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียนและของศูนย์วิชาการเขต รองลงมา ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตอบว่าคือ จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ส่วนข้อมูลจากการศึกษาเอกสารพบว่า รองลงมาคือ จัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและโครงการ

ผู้รับผิดชอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานของบุคคลหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ติดตามประเมินผลงานของบุคคลหรือคณะบุคคล รองลงมาคือ ครู-อาจารย์ ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ติดตามประเมินผลงานของบุคคลหรือคณะบุคคล

### 2.3 การกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เมื่อแยกเป็นประเด็นพบว่า

วิธีการศึกษาความต้องการในการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีศึกษาจากปัญหาที่ผ่านมาว่าความต้องการของ ครู-อาจารย์ สอดคล้องกับความต้องการของต้นสังกัดหรือไม่ แล้วกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา รองลงมาคือ สังเกตพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ประเมินความต้องการในการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมิน รองลงมาจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลตอบว่าคือ ครู-อาจารย์ ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ประเมิน ส่วนข้อมูลจากการศึกษาเอกสารพบว่า รองลงมาคือ คณะ

กรรมการโรงเรียนเป็นผู้ประเมิน

เกณฑ์ในการพิจารณาความต้องการในการพัฒนา ครู-อาจารย์  
โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์พิจารณาตามความต้องการของ ครู-อาจารย์ รองลงมาคือ  
พิจารณาตามความต้องการของต้นสังกัด

#### 2.4 การเตรียมแผนการพัฒนายุทธศาสตร์ เมื่อแยกเป็นประเด็นพบว่า

วิธีการจัดเตรียมแผนการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่  
ประชุม ครู-อาจารย์ ชี้แจงเกี่ยวกับแผนและกำหนดแผนงานล่วงหน้า รองลงมาคือ  
ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งวัตถุประสงค์การดำเนินการและขอความร่วมมือจาก ครู-อาจารย์  
ทุกท่านให้ทราบเป็นคราว ๆ ไป

ลักษณะการเตรียมปัจจัยสำหรับการใช้ในการดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์  
โรงเรียนส่วนใหญ่จัดเตรียมไว้ทั้งปีการศึกษา ในราว ๆ เดือนเมษายนของทุกปี รองลงมา  
คือ จัดเตรียมเป็นคราว ๆ ไป

สิ่งที่จัดเตรียมเพื่อดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่  
เตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เอกสาร คู่มือ และวิทยากร รองลงมาคือ เตรียมงบประมาณ

ผู้เตรียมแผนการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่ มีผู้บริหาร  
โรงเรียนเป็นผู้เตรียม รองลงมาคือ ครู-อาจารย์ ที่ได้รับมอบหมาย

#### 2.5 การดำเนินการพัฒนายุทธศาสตร์ เมื่อแยกเป็นประเด็นพบว่า

ลักษณะการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียน  
ส่วนใหญ่ทำตามแผนพัฒนา ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนแล้วจัดทำตามแผนเป็นโครงการต่าง ๆ  
ทุกปี รองลงมาคือ ตามที่หน่วยงานอื่นภายนอก หรือต้นสังกัดจัดทำให้

กิจกรรมที่ ครู-อาจารย์ มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์  
โรงเรียนส่วนใหญ่ให้ ครู-อาจารย์ มีส่วนร่วมในการเลือกกิจกรรม รองลงมาคือ การจัด

## กิจกรรม และการควบคุมการจัดกิจกรรม

เกณฑ์ในการดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ การดำเนินการตามโครงการที่โรงเรียนกำหนดขึ้น รองลงมาคือ เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพ ขณะนั้น

กิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่ให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน รองลงมา คือ การปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรม

กิจกรรมพัฒนา ครู-อาจารย์ ที่โรงเรียนส่วนใหญ่ ปฏิบัติคือ การ ฝึกอบรม รองลงมาผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตอบว่าคือ การให้เข้าร่วมประชุมหรือมี บทบาทในกิจกรรมต่าง ๆ ส่วนการศึกษาเอกสารพบว่า รองลงมาคือ การให้เข้าร่วม สัมมนาทางวิชาการ

แหล่งงบประมาณเพื่อการพัฒนา ครู-อาจารย์ ที่โรงเรียนได้ ส่วนใหญ่มาจากงบประมาณของต้นสังกัด รองลงมาคือ มาจากผู้มีจิตศรัทธา

### 2.6 การประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร เมื่อแยกเป็นประเด็นพบว่า

กระบวนการพัฒนา ครู-อาจารย์ ที่โรงเรียนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ มากที่สุดคือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ รอง ลงมาคือ การกำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา ครู-อาจารย์

เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลกระบวนการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีสังเกตพฤติกรรมการทำงาน รองลงมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลตอบว่าคือ ตรวจสอบผลการเรียนการสอน แต่จากการศึกษาเอกสารพบว่า รองลงมาคือ ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำเดือน และจากรายงานหลังการอบรม

เกณฑ์ในการประเมินผลกระบวนการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียน

ส่วนใหญ่ใช้เกิดประสิทธิภาพของงาน รองลงมาคือ ความสำเร็จของการดำเนินงาน

ช่วงเวลาของการประเมินผลกระบวนการพัฒนา ครู-อาจารย์  
โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ช่วงเวลาหลังดำเนินการ รองลงมา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล  
ตอบว่า ขณะดำเนินการ แต่จากการศึกษาเอกสารพบว่า รองลงมาคือ ช่วงปีภาคเรียน  
ราวเดือน ตุลาคม - พฤศจิกายน และ เมษายน - พฤษภาคม

ผู้ติดตามประเมินผลกระบวนการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียน  
ส่วนใหญ่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ติดตามประเมินผล รองลงมาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล  
ตอบว่าคือ ครู-อาจารย์ ที่ได้รับมอบหมาย แต่จากการศึกษาเอกสารพบว่า รองลงมาคือ  
คณะกรรมการเฉพาะกิจ เป็นผู้ติดตามประเมินผล

การนำผลการประเมินกระบวนการพัฒนา ครู-อาจารย์ ไปใช้  
โรงเรียนส่วนใหญ่นำไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนา ครู-อาจารย์ รั้งต่อไป รอง  
ลงมาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลตอบว่า นำไปใช้ปรับปรุงการบริหารโรงเรียน แต่จาก  
การศึกษาเอกสารพบว่า รองลงมาคือ ใช้เป็นข้อมูลพิจารณาความดีความชอบ

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และจากการศึกษาเอกสาร

3.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากร  
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร 6 ขั้นตอน  
สรุปได้ดังนี้

3.1.1 ปัญหาการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงานใน  
การพัฒนา ครู-อาจารย์ ผู้ให้ข้อมูลตอบว่า

ที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ไม่มีการกำหนดบทบาทของ  
โรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ไว้อย่างชัดเจน สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจาก ครู-อาจารย์  
ที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ บางโรงเรียนได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้แล้วโดยการ  
ส่ง ครู-อาจารย์ ไปดูงาน ฝึกอบรม และศึกษา บางโรงเรียนยังไม่ได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้



ปัญหารองลงมาคือ เกณฑ์ที่ใช้กำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ นั้น ไม่สามารถนำมาใช้ได้ สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจาก โรงเรียนไม่เห็นความจำเป็นในเรื่องการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนที่มีปัญหานี้ยังไม่ได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้

3.1.2 ปัญหาการจัดคณะบุคคลดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ ผู้ให้ข้อมูลตอบว่า

ที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ขาดผู้ติดตามประเมินผลการทำงานของคนหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจาก ครู-อาจารย์ มีน้อย บางโรงเรียนที่มีปัญหานี้ได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้แล้ว โดยใช้วิธีแต่งตั้งให้รับผิดชอบ แต่บางโรงเรียนยังไม่ได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้

ปัญหารองลงมาคือ ไม่มีวิธีการคัดเลือกบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากครู-อาจารย์ ขาดความรู้ความเข้าใจ และโรงเรียนที่มีปัญหานี้บางโรงเรียนได้แก้ไขแล้ว โดยผู้บริหารโรงเรียนจัดประชุมระหว่างทีมงานบริหารโรงเรียน แต่บางโรงเรียนยังไม่ได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้

3.1.3 ปัญหาการกำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากร ผู้ให้ข้อมูลตอบว่า

ที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ไม่สามารถศึกษาความต้องการในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ได้ ทำให้ไม่มีข้อมูล สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจาก ครู-อาจารย์ ไม่ให้ความร่วมมือ โรงเรียนได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้โดย ผู้บริหารโรงเรียนประชุมกลุ่มย่อย

ปัญหารองลงมาคือ ผู้รับผิดชอบประเมินความต้องการในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ปฏิบัติงานไม่ได้ผลเท่าที่ควร สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจาก ผู้รับผิดชอบไม่ปรับปรุงวิธีการประเมิน โรงเรียนส่วนใหญ่ที่มีปัญหานี้ได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้แล้วโดย

ผู้บริหารโรงเรียนติดตามเป็นรายบุคคล แต่โรงเรียนบางโรงเรียนยังไม่ได้แก้ไข้ปัญหาจากสาเหตุนี้

### 3.1.4 ปัญหาการเตรียมแผนการพัฒนามุคกลาง ผู้ให้ข้อมูลตอบว่า

ที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ โรงเรียนมีวิธีการจัดเตรียมแผนการพัฒนา ครู-อาจารย์ แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามแผน สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจาก มีโครงการเข้าซ้อนจากต้นสังกัดให้ทำในเวลาเดียวกันกับที่โรงเรียนได้เตรียมไว้ ทำให้ต้องยกเลิกงานของโรงเรียนไว้ก่อน โรงเรียนที่พบปัญหานี้ยังไม่ได้แก้ไข้ปัญหาจากสาเหตุนี้

ปัญหารองลงมาคือ โรงเรียนมีการเตรียมแผนการพัฒนาครู-อาจารย์ น้อยมาก สาเหตุส่วนใหญ่ เกิดจากมีงานประจำที่ต้องปฏิบัติมาก จึงไม่มีเวลาจัดเตรียม โรงเรียนได้แก้ไข้ปัญหาจากสาเหตุนี้แล้วโดย ผู้บริหารโรงเรียนพยายามลงใจให้ช่วยกันปฏิบัติงานด้านการเตรียมการนี้ และผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีประเมินผลงาน

### 3.1.5 ปัญหาการดำเนินการพัฒนามุคกลาง ผู้ให้ข้อมูลตอบว่า

ที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ไม่สามารถดำเนินการได้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจาก มีโครงการให้ ครู-อาจารย์ ทำมากเกินไป โรงเรียนยังไม่ได้แก้ไข้ปัญหาจากสาเหตุนี้ แต่ผู้ให้ข้อมูลเสนอไว้ว่า ควรแก้ไข้โดยลดปริมาณโครงการให้น้อยลง และควรมีการวางแผนงานล่วงหน้า

ปัญหารองลงมาคือ ไม่สามารถดำเนินการตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจาก ไม่เคยมีการนำผลการประเมินในครั้งก่อน ๆ มาใช้ โรงเรียนยังไม่ได้แก้ไข้ปัญหาจากสาเหตุนี้

3.1.6 ปัญหาการประเมินผลกระบวนการพัฒนามุคกลาง ผู้ให้ข้อมูลตอบว่า

ที่เป็นปัญหามากคือ ไม่สามารถใช้วิธีการประเมินผลตามที่

ได้กำหนดไว้ สาเหตุส่วนใหญ่ เกิดจาก ครู-อาจารย์ ไม่ยอมรับในวิธีการที่ได้กำหนดไว้ โรงเรียนที่มีปัญหาจากสาเหตุนี้ได้แก้ไขโดยเรียกประชุม ครู-อาจารย์ ชี้แจง และมีแบบติดตามให้นักเรียนช่วยประเมินการปฏิบัติงานของ ครู-อาจารย์

ปัญหารองลงมาคือ ผู้รับผิดชอบประเมินผลกระบวนการพัฒนา ครู-อาจารย์ ขาดการติดตามผล สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจาก ผู้รับผิดชอบมีงานประจำมาก ไม่มีเวลา โรงเรียนที่มีปัญหาจากสาเหตุนี้บางโรงเรียนได้แก้ไขปัญหานี้โดยผู้บริหารติดตามเองในบางเรื่อง แต่บางโรงเรียนที่มีปัญหาจากสาเหตุนี้ยังไม่ได้แก้ไขปัญหากจากสาเหตุนี้

3.2 ข้อมูลจากการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

3.2.1 ปัญหาด้าน ครู-อาจารย์ พบว่า ที่เป็นปัญหามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.56 คือ ครู-อาจารย์ มีงานประจำมาก ทำให้ไม่มีเวลาพอ ปัญหารองลงมาคือ ร้อยละ 30.11 ครู-อาจารย์ ขาดการเสียดสละ ไม่อุทิศเวลา

3.2.2 ปัญหาด้านงบประมาณ ร้อยละ 30.11 พบว่า มีปัญหาประการเดียวคือ งบประมาณไม่เพียงพอกับการดำเนินการ

3.2.3 ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ พบว่า ที่เป็นปัญหามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.25 คือ วัสดุ อุปกรณ์ น้อยมาก ไม่เพียงพอ รองลงมา ร้อยละ 20.43 วัสดุอุปกรณ์ ไม่เหมาะสมกับวิธีดำเนินการ

3.2.4 ปัญหาด้านการประสานงาน ร้อยละ 29.03 พบว่ามีปัญหาประการเดียวคือ ขาดการประสานงานที่ดีพอ

### อภิปรายผลการวิจัย

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร นั้น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวิธีดำเนินการคือ ยึดนโยบายกรุงเทพมหานคร หรือต้นสังกัดเป็นหลัก ดังนั้นโรงเรียนจึงมีบทบาทในการพัฒนา กิจการปกติในการปฏิบัติงาน ของ ครู-อาจารย์ และวิธีกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ครู-อาจารย์ โรงเรียนใช้วิธีประชุม ครู-อาจารย์ ช่วยกันกำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ และใช้เกณฑ์ตามนโยบาย โรงเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นดังนี้

การที่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ยึดนโยบายต้นสังกัด คือ กรุงเทพมหานคร เป็นหลักนั้นในหลักการบริหารถือว่าเป็นสิ่งถูกต้อง ทั้งนี้เพราะจะได้เป็น แนวทางดำเนินงานพัฒนาให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ดังที่ มาลัย หุวะนันท์ (2508) ได้กล่าวว่า นโยบายเป็นแนวบริหารที่จะใช้เป็นแนว กำหนดวิธีการ กระบวนการ การวางแผน และกำหนดโครงการ เพื่อให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของความมุ่งหมาย ดังนั้นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จึงต้องยอมรับนโยบายกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นต้นสังกัด และต้องสามารถปฏิบัติได้ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ (2527) ได้กล่าวว่า นโยบายต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และ ปฏิบัติได้ ซึ่งการยอมรับนี้หมายถึงการยอมรับทั้งเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็น ทางการ (Informal) นโยบายจึงต้องครอบคลุมความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ด้วยเหตุนี้นโยบายตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบันของกรุงเทพมหานคร พบว่ามีการ เปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารการศึกษา ระดับสูง ทำให้การบริหารโรงเรียนตามนโยบายต้นสังกัดไม่แน่นอนมีปัญหามาก เพราะถูกจำกัดโดย สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (ชัมยพร สิบสังข์, 2523 ; ธำรง พัฒนรัฐ, 2523 ; เสมอใจ พุ่มพวง, 2527 ; โกมินทร์ สังคะนอง, 2530 ; และสำนักนโยบายและแผน กรุงเทพมหานคร, 2530 อ้างใน ศรีวิไล นุชยะศิริละ, 2531) และนโยบายระดับ ล่าง ๆ มักใกล้เคียงกันมาก ที่เราเรียกว่าจุดมุ่งหมาย หรือ เป้าหมาย

ซึ่งจุดมุ่งหมายของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในการพัฒนา  
 ครู-อาจารย์ เพื่อพัฒนา ความรู้ ทักษะ ทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของ ครู-อาจารย์  
 อันเป็นจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับนโยบายกรุงเทพมหานคร ซึ่งมอบหมายให้สำนัก  
 การศึกษา เป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้นสำนักการศึกษาจึงจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากร  
 ทางการศึกษาโดยกล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ผู้บริหารและ ครู-อาจารย์  
 เป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้กระบวนการจัดการศึกษาคำเนินไปด้วยดี เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ  
 ดังนั้นการเพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน งานในหน้าที่  
 รับผิดชอบ วิทยาการที่ทันสมัย ตลอดจนนโยบายการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ของ  
 กรุงเทพมหานคร จึงเป็นกิจกรรมที่จำเป็นและจัดให้ได้อย่างต่อเนื่อง อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้  
 บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักการศึกษา, 2531) ดังนั้นบทบาทของโรงเรียน  
 จึงเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน ของ ครู-อาจารย์ เพื่อให้  
 ครู-อาจารย์ เหล่านั้นปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ด้วยความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ  
 นพชัย ฐิธรรม ที่วิจัยเรื่อง งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต  
 การศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่าที่เกี่ยวข้องกับปัญหาบุคลากร คือ ครู-อาจารย์ ที่ไม่ได้รับ  
 การศึกษาอบรมเพิ่มเติมจะไม่มี การปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
 กรุงเทพมหานคร จึงตระหนักถึงปัญหานี้จึงใช้วิธี ประชุม ครู-อาจารย์ ช่วยกันกำหนด  
 จุดมุ่งหมายของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ  
 วิกรม กมลสุโกศล ที่ทำการวิจัยเรื่อง งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
 ในเขตการศึกษา 2 พบว่า มีการชี้แจงระเบียบ กฎเกณฑ์ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้  
 ครู-อาจารย์ ทราบ (วิกรม กมลสุโกศล, 2519) และมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่อง  
 การกำหนดจุดมุ่งหมายนี้ ทำให้ ครู-อาจารย์ มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะ ครู-อาจารย์  
 ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย และผลของการประชุมก็จะได้นโยบายที่  
 ครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่พอใจ และ โรงเรียนพอใจด้วยอันเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยให้ ครู-อาจารย์  
 ได้พัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และวิธีปฏิบัติงานโดยฝึกแสดงความคิดเห็น และ  
 การตัดสินใจ ซึ่งแนวทางดำเนินงานอย่างนี้ตรงกับวัตถุประสงค์ของกรุงเทพมหานคร ในการ  
 พัฒนาบุคลากร ในปีงบประมาณ 2532 - 2534 ดังนี้

- (1) เพื่อให้ ครู-อาจารย์ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ ตลอดจนงานในหน้าที่ และนโยบายของผู้บริหารโรงเรียน
- (2) เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎหมาย นโยบาย ระเบียบและวิธีปฏิบัติงานในโรงเรียน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
- (สำนักการศึกษา, 2531)

อย่างไรก็ตามในการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในการพัฒนา ครู-อาจารย์ นี้ พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาคือ ไม่มีการกำหนดบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ไว้อย่างชัดเจนซึ่งสาเหตุเกิดจาก ครู-อาจารย์ ที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ บางโรงเรียนได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้แล้วโดยการส่ง ครู-อาจารย์ ไปฝึกอบรม ศึกษาน และศึกษา แต่บางโรงเรียนก็ยังไม่ได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้ สำหรับเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่โรงเรียนไม่มีการกำหนดบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ไว้อย่างชัดเจนนั้นเป็นเพราะ บทบาทของโรงเรียนก็คือ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร ที่ถูก ครู-อาจารย์ คาดหวังไว้ว่าควรมีอะไรบ้าง ดังที่ โสภกา ชูพิกุลชัย และอรทัย ชื่นมนุษย์ กล่าวไว้ว่า บทบาทหมายถึง หน้าที่หรือพันธะของตำแหน่งซึ่งจะถูกสมาชิกคาดหวังไว้ว่า พฤติกรรมของคนที่อยู่ในตำแหน่งควรมีอะไรบ้าง (โสภกา ชูพิกุลชัย, และอรทัย ชื่นมนุษย์, 2515)

และจากการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารโรงเรียน ทำให้นโยบายโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไป และความคาดหวังของ ครู-อาจารย์ เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นโรงเรียนจึงไม่มีการกำหนดบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ไว้อย่างชัดเจน โรงเรียนที่มีปัญหานี้ระบุสาเหตุว่า เกิดจาก ครู-อาจารย์ ขาดความรู้ ความเข้าใจ และโรงเรียนส่ง ครู-อาจารย์ เหล่านั้นไปศึกษา อบรม และศึกษาน ถือว่าเป็นทางแก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้ทางหนึ่ง เพราะหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียน นโยบายและบทบาทของโรงเรียนก็อาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้น ครู-อาจารย์ ที่ได้ไปศึกษา อบรม และศึกษาน ก็จะสามารถใช้ ความรู้ ความสามารถ โดยประจักษ์ช่วยกันกำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน อันมีผลทำให้ ครู-อาจารย์ เหล่านั้นได้พัฒนาตนเอง และเกิดความภูมิใจว่าตนมีส่วนร่วมในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ

ของโรงเรียน ดังที่ ภิญโญ สาธร กล่าวไว้ว่า โรงเรียนมีความมุ่งหวังให้ ครู-อาจารย์ ได้พัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง อันเป็นบทบาทของ โรงเรียนที่จะพัฒนา ครู-อาจารย์ ทั้งหลายโดยการ บำรุงขวัญ หรือกระตุ้นใจ และสร้าง ความรู้สึกให้เกิดกับ ครู-อาจารย์ ว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับ โรงเรียน หรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ของโรงเรียน (ภิญโญ สาธร, 2519 อ้างใน มัย สุขเยี่ยม, 2522) ซึ่งสอดคล้องกับที่นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2520) กล่าวถึงการผสมผสานระหว่างบทบาทของหน่วยงานกับบทบาทของบุคคล คือทั้ง โรงเรียนและ ครู-อาจารย์ บรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ฝ่าย เพราะถ้า ครู-อาจารย์ พยายามแต่ไม่ได้ทำอะไร ให้เกิดประโยชน์แก่โรงเรียน วัตถุประสงค์ของโรงเรียนก็ล้มเหลว หรือถ้าวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนดี แต่ ครู-อาจารย์ ไม่พอใจ ก็จะเป็นการเสียสละมาก ดังนั้นจึงต้องได้รับความ พยายามทั้ง โรงเรียน และ ครู-อาจารย์ โดยรับบทบาทของทั้ง โรงเรียนและ ครู-อาจารย์ ให้สอดคล้องกัน

2. การจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรนั้น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ และ รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ โดยใช้วิธีคัดเลือกบุคคลหรือคณะบุคคลสำหรับ ดำเนินการจากประสบการณ์ซึ่งได้แก่ หัวหน้าสาย หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ และ ครู-อาจารย์ ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่สำรวจความต้องการของ ครู-อาจารย์ ในการพัฒนาแล้วผู้บริหาร โรงเรียนติดตามประเมินผลการดำเนินงานของบุคคลหรือคณะบุคคลจากปฏิทินปฏิบัติงาน ใน เรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นดังนี้

ในการที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ นั้นนับเป็นสิ่งที่ถูกต้องเพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมกลไกทั้งหมดภายใน โรงเรียนเพราะใกล้ชิดกับ ครู-อาจารย์ จึงทราบความต้องการของ ครู-อาจารย์ ที่จะ พัฒนา ดังที่ เมธี ปิณฑานนท์ กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะกำหนด ความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็น ที่ต้องการในการดำเนินงานโรงเรียนของตน และ เสนอแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนระดับสูงได้ทราบความจำเป็นเหล่านั้น และประเมินผล การย้อนกลับของกระบวนการพัฒนาบุคลากร (เมธี ปิณฑานนท์, 2529) ดังนั้นผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จึงทำการคัดเลือกบุคคลหรือคณะบุคคลเหล่านี้ให้ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ ดังที่ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้กล่าวไว้ในวารสารข้าราชการ ว่า การกำหนดบุคคลที่ดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ในการตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับกำลังคนในฐานะที่เป็นผู้ควบคุม และบริหารงานที่บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติ

(ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2527) ซึ่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้คัดเลือกบุคคลหรือคณะบุคคลเองนั้นมีข้อดีและข้อเสีย ในส่วนที่ดีนั้นคือบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เพราะผู้บริหารโรงเรียนใช้ประสบการณ์ที่บุคคลหรือคณะบุคคลนั้น ๆ มีอยู่เป็นหลักในการคัดเลือก ทำให้การดำเนินงานของบุคคลหรือคณะบุคคลเป็นไปด้วยดี เพราะมีพร้อมทั้งประสบการณ์ และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ในการที่จะทำหน้าที่ สำนวความต้องการของ ครู-อาจารย์ ในการพัฒนา บุคคลหรือคณะบุคคลเหล่านี้จะสามารถสำรวจและได้ข้อมูลที่ถูกต้องว่า ครู-อาจารย์ ต้องการพัฒนาในเรื่องอะไร และอย่างไร ดังที่ วิเชียร ทวีลาภ ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของบุคคลหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการคือ สำนวความต้องการและความสนใจของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อทราบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและปัญหาอะไรบางอย่างที่คิดว่าเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ และสำวความต้องการหรือความสนใจในการพัฒนา ปัญหาส่วนตนในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนาทั้งหมด (วิเชียร ทวีลาภ, 2520) ในส่วนที่ไม่ดีที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้คัดเลือกบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อดำเนินการสำวความต้องการของครู-อาจารย์ ในการพัฒนานี้ คือ

(1) ผู้บริหารโรงเรียนยังเป็นผู้ที่หน้าที่ให้คำแนะนำให้โทษ ทำให้บุคคลหรือคณะบุคคลไม่กล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชาติชาย ฅ เชียงใหม่ เรื่อง การบริหารบุคคลของกรุงเทพมหานคร : ศึกษาเฉพาะกรณีวิเคราะห์งาน พบว่าเจ้าหน้าที่ขาดความเป็นอิสระในการใช้ดุลยพินิจในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักวิชาการ และตามสภาพความเป็นจริงต่าง ๆ เนื่องจากมักถูกผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและไม่โดยตรง ใช้อิทธิพลบังคับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ให้พิจารณาวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ให้เป็นไปตามที่ต้องการ โดยที่เจ้าหน้าที่ไม่อาจขัดขืนหรือหลีกเลี่ยงได้ (ชาติชาย ฅ เชียงใหม่, 2519 อ้างใน มัย สุขเอี่ยม, 2522)



(2) เมื่อบุคคลหรือคณะบุคคลได้ถูกคัดเลือกให้เข้ามาดำเนินการ และรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ โดยการสำรวจความต้องการของ ครู-อาจารย์ ในการพัฒนา บุคคลหรือคณะบุคคลเหล่านี้บางครั้งไม่เป็นที่ยอมรับของ ครู-อาจารย์ และเพื่อนร่วมงาน เพราะจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า บุคคลหรือคณะบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ามาดำเนินการนั้น ขาดความรู้ ความสามารถ ทำให้ ครู-อาจารย์ ไม่ให้ความร่วมมือจึงมีผลทำให้การดำเนินงานไม่สามารถดำเนินไปด้วยดีได้

อย่างไรก็ตามการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร นั้นพบว่า ประสพปัญหา คือขาดผู้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของบุคคลหรือคณะบุคคลนี้ ซึ่งสาเหตุเกิดจาก ครู-อาจารย์ มีน้อย และบางโรงเรียนที่ประสบปัญหานี้ได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้แล้วโดยการแต่งตั้งให้บุคคล หรือคณะบุคคลรับผิดชอบ แต่บางโรงเรียนยังไม่ได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้ เกี่ยวกับปัญหานี้ถึงแม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะติดตามประเมินผลการดำเนินงานของบุคคลหรือคณะบุคคลเหล่านี้โดยการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานอยู่ก็ตาม แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจประจำที่ต้องกระทำอยู่มาก และ ครู-อาจารย์ มีน้อย ทำให้งานรับผิดชอบเกือบทุกอย่างอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเพียงคนเดียว จึงไม่สามารถดูแลติดตามได้ทั่วถึง ถึงแม้ว่าบางโรงเรียนจะได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้แล้ว โดยการแต่งตั้งให้ ครู-อาจารย์ รับผิดชอบก็ตาม ก็เป็นการแก้ปัญหาก็หลายเหตุ เพราะสาเหตุสำคัญของปัญหานี้เกิดจาก ครู-อาจารย์ มีน้อย แต่ภารกิจประจำมีมากเท่า ๆ กับโรงเรียนที่มี ครู-อาจารย์ พอเพียง ทั้งนี้เพราะสภาพปัญหา และวิธีปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครนั้นคล้ายคลึงกัน

3. การกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร นั้น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวิธีศึกษาความต้องการในการพัฒนา ครู-อาจารย์ โดยศึกษาจากปัญหาที่ผ่านมาว่า ความต้องการของ ครู-อาจารย์ สอดคล้องกันกับความต้องการของตนสังกัด หรือไม่ แล้วกำหนดแนวทางแก้ไขปัญห โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินความต้องการในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ทั้งนี้โดยยึดเกณฑ์ความต้องการของ ครู-อาจารย์ เป็นหลัก ผู้วิจัยมีความคิดเห็น ดังนี้

ความต้องการในการพัฒนา ของ ครู-อาจารย์ เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะตัว ครู-อาจารย์ เองเป็นผู้ต้องการ ทั้งที่ เลสลี เจ บิชอป (Bishop) กล่าวไว้ว่า ความต้องการในการพัฒนา ครู-อาจารย์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนา ครู-อาจารย์ เพราะตัว ครู-อาจารย์ เองเป็นผู้ต้องการ และนอกจากนั้น ครู-อาจารย์ ยัง ทรบถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่ ทำให้ ครู-อาจารย์ ทุกคนสนใจในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากทุกสถาบันยังมี ครู-อาจารย์ ที่ขาดความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเอง หรืออาจมีมันอยู่กับวิธีการเดิม ๆ ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเจตคติของ ครู-อาจารย์ เหล่านั้น ทัย (Bishop อ่างใน ชวนพิศ นรเศรษฐานนท์, 2525) โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จึงใช้วิธีการศึกษาความต้องการในการพัฒนา ครู-อาจารย์ จากปัญหา ที่ผ่านมามีว่าความต้องการของ ครู-อาจารย์ สอดคล้องกับความต้องการของตนสังกัดหรือไม่ ซึ่งผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ นพมาศ วงศ์โสภาก ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความ กิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนไม่ได้สำรวจปัญหาของ ครู-อาจารย์ เพื่อหาวิธีพัฒนาที่ เหมาะสมแก่ ครู-อาจารย์ (นพมาศ วงศ์โสภาก, 2525) วิธีการที่ใช้เพื่อทราบปัญหานั้น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้การสังเกตพฤติกรรมการทำงานโดยตัว ผู้บริหารเอง ซึ่งนับว่าเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะ ครู-อาจารย์ ไม่รู้ตัวล่วงหน้า ผู้บริหาร โรงเรียนจึงมีโอกาสดำเนินการข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง และหากผู้บริหารโรงเรียน พบปัญหาในการปฏิบัติงานจะได้นำปัญหาเหล่านั้นไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการแก้ไขต่อไป (ชาญชัย วลีตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, 2520 ; สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนเน้นความต้องการของ ครู-อาจารย์ เป็นหลัก นั้นย่อมแสดงว่าผู้บริหาร โรงเรียนตระหนักดีว่าหาก ครู-อาจารย์ ได้รับการตอบสนองในเรื่องความต้องการของตน ในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

- (1) ความต้องการดำรงอยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างมั่นคงและ ปลอดภัย

- (2) ความต้องการให้บรรดาสมาชิกและเพื่อนร่วมงานยอมรับเข้าหมู่คณะ
  - (3) ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ ยกย่องนับถือว่าตนเองมีความสำคัญ และ  
จำเป็นต่อหน่วยงาน
  - (4) ความต้องการที่จะมีโอกาสก้าวหน้า เจริญรุ่งเรืองในงาน และ  
ตำแหน่งหน้าที่
  - (5) ความต้องการที่จะได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการปฏิบัติงาน
  - (6) ความต้องการเสรีภาพในการดำรงชีวิต และการทำงาน
- (วิเชียร ทวีลาภ, 2520)

ครู-อาจารย์ เหล่านี้จะมีขวัญ กำลังใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้ดี และเป็นที่ต้องการของ  
โรงเรียน (ปรีชา กงอุทธิศึกษากร, 2526 ; กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, 2524)

อย่างไรก็ตามการหนดความต้องการของ ครู-อาจารย์ ในการพัฒนา ของโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ก็ยังประสบปัญหา คือไม่สามารถศึกษาความต้องการใน  
การพัฒนา ครู-อาจารย์ ทำให้ไม่มีข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชนิตกา เหมือนแก้ว  
ที่ทำการวิจัยเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาคุณาจารย์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอม  
เกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สถาบันขาดการสำรวจความต้องการของ  
คุณาจารย์ ทำให้การพัฒนาคุณาจารย์ด้านต่าง ๆ ปฏิบัติกันน้อยและไม่ต่อเนื่อง เพราะขาดการ  
วางแผนและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (ชนิตกา เหมือนแก้ว, 2527) ซึ่งสาเหตุใหญ่  
ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เกิดจาก ครู-อาจารย์ ไม่ให้ความร่วมมือ  
และโรงเรียนที่มีปัญหาได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้โดยการจัดประชุมกลุ่มย่อย ปัญหานี้ผู้วิจัยมี  
ความเห็นว่ ที่ยังเป็นปัญหาอยู่เพราะผู้บริหารโรงเรียน อาจยังยึดแนวทางการดำเนินงาน  
แบบเก่าอยู่ คือการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ ครู-อาจารย์ ไม่ค่อยให้ความ  
ร่วมมือ เพราะคิดว่าหากผู้บริหารไม่ยุติธรรม และไม่เห็นความสำคัญของตนแล้ว จะศึกษาความ  
ต้องการไปก็ไม่เป็นประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทีน ศรีพรหม ที่ทำการวิจัย  
เรื่อง การบริหารงานบุคลากรของหัวหน้าส่วนการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า  
ครู-อาจารย์ ขาดความสนใจและเอาใจใส่ในหน้าที่ ขาดคุณสมบัติของการเป็นครู ไม่ยอมรับ

ระเบียบแบบแผนของโรงเรียน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการบริหาร (ประทีน ศรีพรหม, 2522) ดังนั้นจึงมีผลทำให้ความต้องการของ ครู-อาจารย์ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของต้นสังกัด เมื่อโรงเรียนหรือต้นสังกัดจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้ จึงไม่ประสบผลสำเร็จ...

#### 4. การเตรียมแผนการพัฒนากุศลกร นั้นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

กรุงเทพมหานครมีวิธีการเตรียมโดย ประชุม ครู-อาจารย์ ชี้แจงเกี่ยวกับแผน และกำหนดแผนงานล่วงหน้า ในช่วงราวเดือนเมษายนของทุกปี และเตรียมแผนไว้ทั้งปีการศึกษา สิ่งที่จัดเตรียม มี วัสดุ อุปกรณ์ คู่มือ และวิทยากร โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้จัดเตรียม ผู้วิจัยมีความเห็นดังนี้

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ดำเนินการถูกต้องในเรื่องของการประชุม ครู-อาจารย์ ชี้แจงเกี่ยวกับแผนและกำหนดแผนงานล่วงหน้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ สกกล รุ่งโรจน์ ที่ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนากุศลกรของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ มีวิธีการจัดเตรียมกิจกรรมพัฒนากุศลกร โดยการแจ้งนโยบายให้ทราบในที่ประชุม แล้ววางแผนอย่างมีระบบ (สกกล รุ่งโรจน์, 2523) เพราะการวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหาร และการวางแผนที่ดีจะเป็นเครื่องมือของคณะดำเนินงาน ทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ประการแรก ช่วยให้การดำเนินงานได้สะดวกและมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง สามารถวัดความสำเร็จของงานได้ ประการที่สาม สามารถใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและให้ประโยชน์สูงสุด ประการที่สี่สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้ตามความจำเป็น และประการสุดท้าย ช่วยให้คณะกรรมการหรือผู้บริหาร สามารถตัดสินใจดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528) ดังนั้นในการวางแผน การพัฒนา ครู-อาจารย์ จึงมีสิ่งที่จะต้องเตรียมเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ ซึ่งเรื่องนี้คณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่ควรเตรียม ก่อนการพัฒนา ครู-อาจารย์ ได้แก่

- (1) เตรียมบุคคล ใต้แก่ ผู้รับการพัฒนา วิทยาการ ผู้บังคับบัญชาที่  
จะสนับสนุน
- (2) เตรียมงบประมาณ และวัสดุ อุปกรณ์
- (3) เตรียมสภาพแวดล้อม
- (4) เตรียมการประสานงาน
- (5) อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ

(คณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2523)

เมื่อต้องมีการเตรียมการหลาย ๆ อย่างดังกล่าว หากผู้บริหารดำเนินการเตรียมเองทุกอย่าง ก็อาจทำให้การดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เพราะการประชุม ครู-อาจารย์ เพื่อกำหนดแผนงานล่วงหน้าจะช่วยให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จะเป็นแนวทางดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ และประกอบการศึกษาทัศนคติอันดีของผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อให้แผนเตรียมไว้ทั้งปีการศึกษาปฏิบัติได้จริง เพราะขณะที่ปฏิบัติงานอยู่นั้น มักมีงานจากต้นสังกัดและหน่วยงานภายนอกเข้ามาให้ ครู-อาจารย์ ใ้ปฏิบัติอยู่เนื่อง ๆ การเตรียมพร้อมของโรงเรียนเอาไว้ล่วงหน้า 1 ปีการศึกษา ทำให้สามารถมีเวลาศึกษาค้นคว้าเพื่อปรับวิธีดำเนินการและเวลาที่เหมาะสมได้ เพราะข้อมูลพื้นฐานที่ได้ศึกษาไว้ของปีก่อน ๆ จะเป็นตัวบ่งว่า ระยะเวลาใด ช่วงใด จะมีงานที่ ครู-อาจารย์ ต้องปฏิบัติจากหน่วยงานใดบ้าง จะได้จัดเวลาและเตรียมสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นได้ และหากมีปัญหาจะได้แก้ไขได้ทันที่

อย่างไรก็ตามการจัดเตรียมแผนการพัฒนา ครู-อาจารย์ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ก็ยังมีปัญหาคือ โรงเรียนมีวิธีการจัดเตรียมแผนการพัฒนา ครู-อาจารย์ แต่ไม่ไปปฏิบัติตามแผน สาเหตุส่วนใหญ่ เกิดจากมีโครงการเข้าซ้อนจากต้นสังกัด ให้ทำในเวลาเดียวกันกับที่โรงเรียนได้เตรียมไว้ ทำให้ต้องยกเลิกงานของโรงเรียนไว้ก่อน และโรงเรียนที่มีปัญหานี้ยังไม่ได้แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้ สำหรับปัญหานี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าที่เกิดปัญหานี้เพราะโรงเรียนขาดหลักเกณฑ์ที่จะเป็นแนวทางในการวางแผนที่ดีพอ ดังที่ ดร.สาธิต ปริญญา ปริญญา กงฤทธิศึกษากร และเมธี ปิณฑานนท์ ได้กล่าวไว้ว่า

หลักเกณฑ์ที่จะใช้เป็นแนวทางในการวางแผนที่สำคัญข้อหนึ่ง คือ การกำหนดเวลา บุคคล หรือ คณะบุคคล ที่จะดำเนินการ สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร เพื่อกระตุ้นและทำให้แผนงาน แข็งแกร่ง (ดร.สาย ภาณุรัตน์ อ่างใน วิจิตร (ธีระกุล) วรทมางกูร กาตุงจนา ศรีภาพสินธุ์ และสุพิชญา ธีระกุล, 2520 ; ปรียา กงฤทธิศึกษากร, 2526 ; เมธี บิลันธนานนท์, 2529) และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชนิตดา เหมือนแก้ว ที่ทำการวิจัยเรื่อง กิจกรรรมพัฒนาคณาจารย์ : ศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาในการ จัดกิจกรรมคือ สถาบันขาดการวางแผน และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (ชนิตดา เหมือนแก้ว, 2527) และสาเหตุอีกประการหนึ่ง คือ ครู-อาจารย์ ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร บางโรงเรียนมีจำนวนน้อย และภารกิจประจำที่ปฏิบัติอยู่ ก็มากเพียงพอแล้ว จึงไม่อาจปฏิบัติโครงการให้สนองตามนโยบายของโรงเรียนได้หมด แต่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขปัญหาลำเนา นี้ เช่น ขออัตรา ครู-อาจารย์ เพิ่ม หรือพยายามชักจูงให้ ครู-อาจารย์ เกิดกำลังใจที่จะ ดำเนินการตามโครงการที่โรงเรียนกำหนดไว้ให้เสร็จลุล่วงทั้งหมด ดังนั้นเพื่อให้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เบาบางลงไป จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และคณะดำเนินงานที่จะต้อง วางแผนการดำเนินงานอย่างดี มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานโครงการทั้งของ ตนสังกัด ของหน่วยงานภายนอก และของโรงเรียนเอง ในช่วงเวลาที่เหมาะสม และบรรลุ วัตถุประสงค์ ได้

5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินงานโดยทำตามแผนพัฒนา ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนแล้วจัดทำแผนเป็นโครงการ ต่าง ๆ ทุกปี โดย ครู-อาจารย์ มีส่วนร่วมในการเลือกกิจกรรม ส่วนผู้บริหารโรงเรียน วางแผน และกิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติคือ การฝึกอบรม แหล่งงบประมาณที่ได้คือ งบประมาณ จากต้นสังกัด ผู้วิจัยมีความเห็นดังนี้

การดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนที่ทำเป็นแผน และแยก เป็นโครงการต่าง ๆ ทุกปีนั้น เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง แผนที่วางไว้ 5 ปี จะช่วยผู้บริหาร

โรงเรียนให้สามารถดำเนินการได้ โดยตัดสินใจ ทั้งที่ เมธี ปิรันธนานนท์ ได้กำหนดไว้คือ

- 5.1 ตัดสินใจเลือกกิจกรรม
  - 5.2 ตัดสินใจเรื่องช่วงเวลาดำเนินการ
  - 5.3 ตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
  - 5.4 ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ
  - 5.5 ตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- (เมธี ปิรันธนานนท์, 2529)

และนอกจากนี้ แผน 5 ปี ต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2530-2534) เพราะการกำหนดแผน 5 ปี จะช่วยให้ปฏิบัติได้ถูกต้อง ดังที่ อุทัย ธรรมเตโช ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ นั้น โรงเรียนต้องจัดทำแผน 5 ปี แล้วชอยเป็นแผนพัฒนาประจำปี ว่าแต่ละปีภายใน 5 ปีนั้น จะพัฒนาครู-อาจารย์อย่างไร ประเภทไหน สาขาวิชาอะไร แล้วต้องแจ้งให้ ครู-อาจารย์ ทราบเพื่อทุกคนจะได้ทราบทิศทางการพัฒนาแต่ละปีของโรงเรียน จะได้เลือกปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และไม่ทำให้เสียผลการเรียนการสอนของโรงเรียน (อุทัย ธรรมเตโช, 2527) นอกจากนี้ โรงเรียนยังให้ ครู-อาจารย์ เข้ามามีส่วนร่วมในการเลือกกิจกรรม ส่วนผู้บริหารโรงเรียนวางแผน สำหรับประเด็นนี้พบว่า โรงเรียนปฏิบัติได้ถูกต้อง เพราะการที่ครู-อาจารย์ เข้ามามีส่วนร่วมนั้น ทำให้พวก ครู-อาจารย์ เกิดกำลังใจ ดังที่ฝ่ายนิเทศการบริหารของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวว่า เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็น ช่วยแก้ปัญหาด้วย (กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2521) การเลือกกิจกรรมที่ครูมีส่วนร่วมด้วยนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิกรม กมลสุโกศล ที่ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัยพบว่า ครูมีส่วนร่วมในการเลือกวิชาที่ตนสอน ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารมีใจกว้างพร้อมที่จะเปิดโอกาสให้ ครู-อาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมช่วยตัดสินใจ ส่วนผู้บริหารเป็นผู้วางแผนดำเนินการ ซึ่งที่จริงแล้ว ก็สามารถให้ ครู-อาจารย์ ช่วยในการวางแผนและปรับปรุงวิธี

การดำเนินการ ก็จะทำให้การทำงานดำเนินไปด้วยดี และ ครู-อาจารย์ ก็เกิดความมั่นใจ ภูมิใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ตนมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจ สำหรับกิจกรรมการพัฒนา ครู-อาจารย์ คือ การฝึกอบรม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์มาก เพราะ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทาง ที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งที่ธงชัย สันติวงษ์ และ อุทัย นิรัญโต กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการของการฝึกอบรมที่ผู้บริหารต้องจัดให้เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้น ทั้งพฤติกรรมหน่วยงาน และพฤติกรรมบุคคลทุก ๆ ด้าน (ธงชัย สันติวงษ์, 2525 ; อุทัย นิรัญโต, 2523)

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า มีปัญหาคือ ไม่สามารถดำเนินการได้ตรงตามเวลาที่กำหนด ไว้ สาเหตุส่วนใหญ่ เกิดจาก มีโครงการให้ ครู-อาจารย์ทำมากเกินไป โรงเรียนยังไม่แก้ไขปัญหามาจากสาเหตุนี้ เรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นดังที่กล่าวข้างต้นแล้วว่า

(1) โรงเรียนไม่มีการวางแผนการพัฒนาไว้ เพราะการเตรียมแผน ล่วงหน้า 3 ปี หรือ 5 ปี จะทำให้โรงเรียนทราบข้อดี และข้อบกพร่องของการดำเนินการ วิจัยในแต่ละกระบวนการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังสามารถจัดช่วงเวลาของ การดำเนินการได้อย่างเหมาะสม

(2) โรงเรียนไม่มีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และต้นสังกัด ทำให้เกิดการซ้ำซ้อนกันในการปฏิบัติงาน ความซ้ำซ้อนที่เกิดขึ้นจะเกิด 2 ลักษณะคือ ซ้ำซ้อนในเรื่องที่จะพัฒนา และ ซ้ำซ้อนในเรื่องเวลาระหว่างดำเนินการ เช่น สำนักการศึกษา มีแผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ซึ่งได้แจ้งและมีหนังสือที่เกี่ยวกับแผนงาน พัฒนาการศึกษาระดับประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร โดยมีโครงการต่าง ๆ รองรับ โครงการที่เกี่ยวกับ โครงการพัฒนาบุคลากร ของสำนักการศึกษา มีมากแต่แฝงในรูปของการพัฒนาทางด้านวิชาการ และมีโครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ขึ้นอีก 1 โครงการ โดยมีกิจกรรม เช่น ประชุมสัมมนา ปฐมนิเทศข้าราชการครูบรรจุใหม่ จัดส่งผู้บริหาร และ ครู-อาจารย์ ฝึกอบรม หรือดูงานต่างประเทศ (สำนักการศึกษา, 2531) ซึ่งพิจารณาแล้ว การจัดกิจกรรม



เหล่านี้จะคล้าย ๆ กับกิจกรรมที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดคือ การฝึกอบรม การให้เข้าร่วมประชุม หรือมีบทบาทในกิจกรรมต่าง ๆ สัมมนาทางวิชาการ และการให้ศึกษาต่อ เพราะตามหลักการพัฒนาบุคคล (ปิฎก ธรรม, 2519) นั้น หลังจากบุคคลได้เข้าทำงานแล้ว หน่วยงานมีหน้าที่ คือ

- (1) บำรุงรักษา
- (2) การให้การฝึกอบรม
- (3) การให้การศึกษาต่อ คุงาน
- (4) การให้ข่าวสารความรู้

ทั้งนี้มีแนวการจัดทั้ง 2 แบบ คือ แบบกิจกรรมที่ให้ ครู-อาจารย์ ปฏิบัติด้วยตนเอง เช่น อ่าน และกันกว่า ฆนุเวียนตำแหน่ง ศึกษาต่อ และกิจกรรมที่ส่งเสริมครู-อาจารย์ เป็นหมู่คณะ เช่น ประชุมครู อบรม สัมมนา ศึกษาออกสถานที่ เป็นต้น (ปรีชา นิพนธ์พิทยา และ สุทิน เนียมพลับ, 2528 ; นพพงษ์ บุญจิตราภุศลย์, 2527 ; หนัส หันนาภินทร์, 2526)

ดังนั้น หากมีการประสานงาน และติดตามผลงานของตนสังกัดให้ดีแล้วจะพบว่า โรงเรียนสามารถนำมาใช้ในการวางแผนการพัฒนา ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนได้ โดยไม่ซ้ำซ้อนกับต้นสังกัด หรือหน่วยงานภายนอก

6. การประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้น โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้ความสำคัญแก่การกำหนดจุดมุ่งหมาย และบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ มาก โดยมีการประเมินโดย การสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพของงาน และจะประเมินหลังการดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ติดตามประเมิน หลังจากนั้น โรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีความเห็นดังนี้

กระบวนการที่โรงเรียนให้ความสำคัญนั้น จัดว่าถูกต้องเพราะการดำเนินการใด ๆ จะสำเร็จลงได้ก็เนื่องมาจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย และบทบาทของโรงเรียนไว้

ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้มากขึ้นเพียงใด หากมีการวางแผนการกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ดีแล้ว ก็จะช่วยให้งานของโรงเรียนนั้นประสบผลสำเร็จได้มาก แต่จากปัญหาที่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีอยู่ และผู้วิจัยได้กล่าวในเรื่อง การกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ แต่ต้นนั้น ทำให้ทราบว่า จุดมุ่งหมายและบทบาทที่กำหนดไว้นั้น ไม่สามารถมาปฏิบัติได้จริง และส่วนใหญ่จุดมุ่งหมายจะไปปรากฏในโครงการต่าง ๆ นั้นย่อมแสดงว่า โรงเรียนขาดกระบวนการที่สำคัญไป นั่นคือโรงเรียนให้ความสำคัญกับกระบวนการอื่น โดยเฉพาะกระบวนการพัฒนาบุคลากร ชั้นที่ 4 ก็คือการเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรน้อยเกินไป จึงทำให้ขาดการวางแผนที่ดี จึงไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ได้ (ปรีชา นิพันธ์พิทยา และ สุทิน นิยมพลับ, 2528) จึงมีผลไปถึงประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ ด้วย ซึ่งการที่โรงเรียนเน้นประสิทธิภาพของงานเป็นเกณฑ์ และมีช่วงเวลาประเมินคือ หลังดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ แสดงว่า ถึงแม้ว่าจะตั้งเกณฑ์ไว้ก็ตาม แต่ผู้บริหารโรงเรียนไม่อาจปฏิบัติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ได้ เพราะช่วงเวลาประเมินส่วนใหญ่เป็นการประเมินหลังการดำเนินการ และผู้บริหารมิได้ประเมินก่อนการดำเนินการ ที่ถูกต้องควรมีการประเมินผลก่อนการดำเนินการด้วย ดังที่ พันัส หันนาคินทร์ กล่าวไว้ว่า หากไม่มีการประเมินก่อนการดำเนินการจะไม่สามารถเห็นพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาน่าจะเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้นเพียงใด (พันัส หันนาคินทร์, 2524) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการสังเกต ซึ่งเสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และ กมล อุดุลพันธ์ และ สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลพฤติกรรมการทำงานเป็นการประเมินที่มีความสำคัญมาก เพราะถ้าผู้รับการพัฒนามิได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้นตามความรู้ที่ได้รับมา ก็จะเป็นการพัฒนาที่ล้มเหลว (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และ กมล อุดุลพันธ์, 2528 ; สมพงษ์ เกษมสิน, 2512) และนอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน ยังได้กล่าวอีกว่า การสังเกตการทำงานจะกระทำโดยกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) หลังจากนั้น จึงนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้น ในการพัฒนา ครู-อาจารย์ครั้งต่อไป

และผู้ประเมินผลกระบวนการพัฒนา ครู-อาจารย์ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานครนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยสังเกตจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนแล้วพบว่า ส่วนใหญ่การติดตามประเมินทุกขั้นตอนจะเป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติทั้งสิ้น ถูกต้องแล้วควรเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบที่ได้สั่งให้ผู้ประเมินปฏิบัติ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ก็ได้แก่ หัวหน้าสาย หรือหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ แล้วหลังจากนั้นให้ผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปอีก 1 ถึง 2 ระดับ ลงความเห็นประกอบ เพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ก็ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาที่จะประเมินผลเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจ หรือได้รับการประเมิน หรือชี้แจงเสียก่อนให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์ม และลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ (ชลิตา ศรีมณี และ ทนตรี สงวนชีพ, 2528)

อย่างไรก็ตามการประเมินผลกระบวนการพัฒนาครู-อาจารย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ก็ยังมีปัญหาคือ ไม่สามารถใช้วิธีการประเมินผลตามที่ได้กำหนดไว้ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากครู-อาจารย์ไม่ยอมรับในวิธีการที่กำหนดไว้ โรงเรียนที่มีปัญหานี้ได้แก่ ๒๒ แห่งจากสาเหตุนี้โดย เรียกประชุม ครู-อาจารย์ ชี้แจง และมีแบบติดตามให้นักเรียนช่วยประเมินการปฏิบัติงานของ ครู-อาจารย์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนที่มีปัญหาเหล่านี้มัน เกิดขึ้นเพราะ ขาดความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและครู-อาจารย์ และทั้งสองฝ่ายไม่มีการปรับปรุงการดำเนินงานของตน ทำให้เกิดการขัดแย้งขึ้นในโรงเรียน ซึ่งวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขนั้น น่าจะเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุมากกว่า

#### ข้อเสนอแนะในการใช้ผลการวิจัย

1. โรงเรียนควรมีการกำหนดบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน และควรกำหนดกว้าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้งระดับโรงเรียนและในระดับต้นสังกัด

2. โรงเรียนควรมีการพิจารณาวิธีการคัดเลือกบุคคลหรือคณะบุคคลที่จะดำเนินการ และรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู-อาจารย์ โดยให้ ครู-อาจารย์ มีส่วนร่วมในการ คัดเลือกด้วย

3. โรงเรียนควรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนา ครู-อาจารย์ อย่างจริงจัง พร้อมทั้งดูความสอดคล้องกับความต้องการของต้นสังกัด และดูความเป็นไปได้ในการดำเนินการ

4. โรงเรียนควรมีการเตรียมแผนงานล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นแผน 5 ปี โดยศึกษาจากแผนพัฒนาการศึกษา และโครงการพัฒนาบุคลากร โครงการพัฒนาทางวิชาการ และโครงการอื่น ๆ ของต้นสังกัด แล้วโรงเรียนจัดทำแผนประจำปีให้สอดคล้อง และรับกับกับแผนของต้นสังกัด โดยมีให้มีการซ้ำซ้อนกันของกิจกรรม และระยะเวลา ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนควรรวบรวมผู้เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย รวมทั้ง ครู-อาจารย์ ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนา ครู-อาจารย์ ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว

5. โรงเรียนควรมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลวางแผนดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ ในครั้งต่อไป และควรแจ้งผลการประเมินให้ ครู-อาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องทราบทุกครั้ง คือ ก่อนการดำเนินการ แจ้งผลการประเมินครั้งก่อน ๆ พร้อมแนวทางแก้ไขที่ปฏิบัติไปแล้ว และที่ยังไม่ได้ปฏิบัติ และผลการประเมินหลังการดำเนินการ พร้อมปัญหาแนวทางแก้ไข และ เปรียบเทียบผลการประเมินกับครั้งก่อน ๆ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ประถมศึกษา ทั่วประเทศ

2. ควรมีการศึกษาความต้องการในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

3. ควรมีการศึกษาการติดตามผลการปฏิบัติงานของ ครู-อาจารย์ ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว