



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะการวิจัย

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร  
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 จำนวน 173 คน  
กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียนแล้วจึงสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างประชากร 43 โรงเรียน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถาม และแบบศึกษาเอกสาร การสร้างเครื่องมือดังกล่าว ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองตามกรอบแนวคิดของ Castetter (1992) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่ง และรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์สำหรับการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยไปศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละแล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย สำหรับข้อมูลที่ได้จากแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์โดยการใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. สรุปผลการวิจัย จากแบบสอบถาม

##### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

โรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย ตำแหน่งในปัจจุบัน คือ อาจารย์ใหญ่ วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อายุราชการระหว่าง 11-20 ปี และมีประสบการณ์ด้านการบริหาร 1-5 ปี

โรงเรียนขนาดกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย ตำแหน่งในปัจจุบัน คือ ผู้อำนวยการ วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อายุราชการระหว่าง 21-30 ปี และมีประสบการณ์ด้านการบริหาร 16-20 ปี

โรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย ตำแหน่งในปัจจุบัน คือ ผู้อำนวยการ วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อายุราชการมากกว่า 30 ปี และมีประสบการณ์ด้านการบริหาร มากกว่า 20 ปี

สรุปผลในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย ตำแหน่งในปัจจุบัน คือ ผู้อำนวยการ วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อายุราชการระหว่าง 21-30 ปี และมีประสบการณ์ด้านการบริหารระหว่าง 1-5 และ 16-20 ปี เท่ากัน

##### ตอนที่ 2 ข้อมูล เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร แบ่งได้ 4 ขั้นตอน คือ

#### 1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนจัดให้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาโดยวิธีการประชุม และการสำรวจ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนได้กำหนดลักษณะความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ความมุ่งหมายในการกำหนดความต้องการได้รับการพัฒนาส่วนบุคคลนั้นเพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น และเพื่อส่งเสริมสร้างขวัญใน



การปฏิบัติงาน ข้อมูลที่โรงเรียนนำมาใช้ในทางกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ แบบรายงานผลการปฏิบัติงานและจากระบบข้อมูลของโรงเรียน ในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนได้พิจารณาจากนโยบายของโรงเรียน และนโยบายของกรมสามัญศึกษา ระบบข้อมูลของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นประโยชน์มากต่อการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

## 2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนกำหนดงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน ผู้รับผิดชอบการวางแผน/ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรนั้น โรงเรียนมุ่งพัฒนาครูอาจารย์ ร่วมกันทั้งโรงเรียน ตามงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรนั้น โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ความรู้ และทัศนคติ โรงเรียนได้ดำเนินงานตามแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรได้แก่ โครงการพัฒนาคุณภาพครูร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา และโครงการอบรมและสัมมนาครูในสาขาวิชาต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนคำนึงถึง การที่บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้และความก้าวหน้าทางวิชาการ และเทคโนโลยี

## 3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัด คือ การศึกษาคูงานและศึกษาต่อ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ วิทยากรที่เป็นผู้จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้แก่ ศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด งบประมาณที่ใช้ในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนคือ เงินบำรุงการศึกษา เนื้อหาสาระหรือหัวข้อกิจกรรมสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรระดับหัวหน้าหมวด/หัวหน้างานคือ การบริหารงานวิชาการในระดับหมวดวิชาและการสร้างบรรยากาศทางวิชาการในหมวดวิชา เนื้อหาสาระหรือหัวข้อกิจกรรมสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน คือ การวางแผนการสอน การเตรียมการสอนการวัดและการประเมินผลการเรียน กิจกรรมการประชุมนิเทศบุคลากรโรงเรียนได้ดำเนินการในลักษณะทำการประชุมนิเทศเป็นกลุ่มและรายบุคคล ส่วนมากโรงเรียนได้ให้บุคลากรมีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานในหน้าที่ ในปัจจุบันส่วนมากโรงเรียนไม่มีบุคลากรลาศึกษาต่อ โรงเรียนส่วนมากนำบุคลากรไปศึกษาคูงานโรงเรียน/หน่วยงานอื่น ปีการศึกษาละ 1-2 ครั้ง โรงเรียนส่วนมากมีการจัดสัปดาห์ทางวิชาการเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองในการเผยแพร่ข่าวสารวิชาการให้แก่บุคลากรโรงเรียนได้ดำเนินการ

การทำอย่างสม่ำเสมอ การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนาทางวิชาการ โดยส่วนใหญ่แล้ว โรงเรียนส่งเสริมเพื่อสนับสนุนให้ครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนได้ เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว

#### 4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลตามงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน/โครงการ ในการจัดประเมินผลตามงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรนั้นส่วนมากมีการประเมินด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการพัฒนา และเนื้อหาสาระตลอดจนหลักสูตร การพัฒนา วิธีการประเมินผลที่ทางโรงเรียนระบุไว้ คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานและการสังเกตการร่วมกิจกรรม ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือ ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน ในแต่ละปีการศึกษาโรงเรียนส่วนมากจัดให้มีการสรุปผลการพัฒนาบุคลากร จากการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนส่วนมากบรรลุผลตามวัตถุประสงค์มาก และโรงเรียนได้นำผลจากการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการตามงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรต่อไป

#### ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาในขั้นตอนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา ปัญหาในขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร คือ ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร และโรงเรียนขาดแคลนบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรปัญหาที่พบคือ ขาดงบประมาณในการดำเนินการ และขาดวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา ปัญหาในขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้วไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน และใน 4 ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากร พบว่าส่วนมากโรงเรียนมีปัญหาในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด

#### 2. สรุปผลการวิจัยจากแบบศึกษาเอกสาร

1) ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรส่วนมากโรงเรียนดำเนินการหรือเข้าร่วมกิจกรรมกับโครงการพัฒนาบุคลากรคุณภาพครูร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา และโครงการอบรมและสัมมนาครูในสาขาวิชาต่าง ๆ และแต่ละโครงการ



ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ คือ ขั้นตอนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ หลักการและเหตุผลหรือความจำเป็นของโครงการ ขั้นตอนวางแผนการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ สถานที่ ผู้รับผิดชอบงบประมาณ ขั้นตอนปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ กิจกรรมดำเนินการ วิธีดำเนินการตามโครงการ ขั้นตอนประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การระบุเป้าหมาย วิสัยทัศน์และประเมินการพัฒนา และผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

2) ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากรายงานการประชุมส่วนมากโรงเรียนได้กำหนด ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา

### การอภิปรายผลการวิจัย

#### 1. ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยพบว่า ส่วนมากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ตำแหน่งในปัจจุบันคือ ผู้อำนวยการ วุฒิกการศึกษาปริญญาตรี อายุราชการระหว่าง 21-30 ปี และมีประสบการณ์ด้านการบริหารระหว่าง 1-5 ปี และ 16-20 ปี แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นเพศชาย มีเพียงส่วนน้อยที่เป็นเพศหญิง ตำแหน่งในปัจจุบันเป็นผู้อำนวยการคือผู้ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ สำหรับประสบการณ์ด้านการบริหารระหว่าง 1-5 ปี คือผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และระหว่าง 16-20 ปี คือผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร

#### 1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

จากผลการวิจัย พบว่าการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาโรงเรียนได้ใช้วิธีการประชุมและการสำรวจ แสดงว่าโรงเรียนได้มีการสำรวจและให้โอกาสแก่บุคลากรในการได้รับการพัฒนา ซึ่งตรงกับที่ พันส์ หันนาคินท์ (2529) กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพของ

โรงเรียนขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่โรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิสัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาเอง จากการกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนได้กำหนดเป็นลักษณะความจำเป็นของโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่า ควรกำหนดความต้องการจำเป็นของโรงเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรด้วย สำหรับความมุ่งหมายในการกำหนดความต้องการได้รับการพัฒนาส่วนบุคคล คือ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Castetter (1992) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

## 2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า การวางแผนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมีผู้รับผิดชอบและดำเนินการพัฒนา คือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน แสดงว่ามีผู้รับผิดชอบการวางแผนการพัฒนาโดยเจเนาะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter (1992) ที่กล่าวว่า การเตรียมการหรือวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้นต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน สำหรับงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้กำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร สุนทรสารทูล (2529) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การวางแผนและการดำเนินงานโครงการพัฒนา โรงเรียนมัธยมศึกษาได้กำหนดโครงการพัฒนาบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีการศึกษาของโรงเรียน สำหรับการวางแผนการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคำนึงถึง บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ และคำนึงถึงความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter (1992) ที่กล่าวไว้ว่า ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ การกำหนดหรือการหาวิธีการจากนโยบายน และวางแผนตามแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย

## 3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า กิจกรรมดังกล่าวทุกหน่วยงานดำเนินการอยู่เป็นประจำ และนักการศึกษาหลายท่านก็ได้กล่าวถึง



กิจกรรมพัฒนาดังกล่าวอยู่เสมอว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน สำหรับกิจกรรมการศึกษาของงานนั้นโรงเรียนได้มีการนำบุคลากรไปศึกษาของโรงเรียน/หน่วยงานอื่นปีการศึกษาละ 1-2 ครั้ง ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรจัดกิจกรรมให้มากกว่านี้ แต่มีข้อสังเกตสำหรับกิจกรรมการศึกษาที่โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนมากไม่มีบุคลากรศึกษาต่อทั้ง ๆ ที่เป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์แก่บุคลากรให้สามารถทำงานได้ดีขึ้นและเป็นกิจกรรมที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติของบุคลากรไปในทางสร้างสรรค์อันจะเป็นผลดีต่อองค์กรโดยส่วนรวม สำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนได้เข้าร่วมกิจกรรม เพราะประโยชน์จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ ผลของงานจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น (พนัส หันนาคินทร์, 2529) สำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับหัวหน้าหมวด คือ การสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และการบริหารงานวิชาการในระดับหมวดวิชา และสำหรับบุคลากรผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติการสอน คือ การวางแผนการสอน การเตรียมการสอน การวัดและการประเมินผลการเรียน ดังนั้น จะเห็นได้ว่า เนื้อหาสาระหรือหัวข้อกิจกรรมที่ใช้สำหรับการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อยู่ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

#### 4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน ประเมินด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการพัฒนา และด้านเนื้อหาสาระ/หลักสูตรการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter (1992) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร การเลือกเนื้อหาสาระที่จะพัฒนา และการหาวิธีการให้การอบรม สำหรับการจัดให้มีการประเมินผลงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนได้ประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน/โครงการแล้วโดยการติดตามผลการปฏิบัติงานและการสังเกตการร่วมกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร สุนทรสารทูล (2529) ที่กล่าวว่าในการประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากรส่วนมากประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการโดยการสังเกตการร่วมกิจกรรม การมอบงานให้ปฏิบัติ รวมทั้งมีการติดตามผลการพัฒนาโดยการสังเกตพฤติกรรม

### ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนปัญหาคือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา แสดงให้เห็นว่าบุคลากรคือ ครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทั้ง ๆ ที่บุคลากรเหล่านี้ต้องเห็นความสำคัญ และต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอเพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์การจะก้าวไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนอยู่เสมอ (อภัย หิรัญโต, 2531) ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาบุคลากรปัญหาคือ ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องคิดปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ขาดเหล่านี้ เพราะถ้าไม่มีทรัพยากรในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรก็จะไม่เกิดขึ้น ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรปัญหา คือ ขาดงบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรพงษ์ ทันทวา (2531) ที่ได้กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ การขาดงบประมาณดำเนินการ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2532) ได้ทำการวิจัยและค้นพบ เช่นเดียวกัน คือ ปัญหาที่สำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ขาดแคลนงบประมาณ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรปัญหา คือ บุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้วไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน ปัญหานี้ผู้บริหารจะต้องคิดวิธีแก้ไข มิฉะนั้นจะทำให้เกิดการสูญเปล่า เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนาไปแล้ว แต่ไม่ได้นำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อตนเอง และหน่วยงาน

### 2. ข้อมูลจากแบบศึกษาเอกสาร

จากผลการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนมีโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่ในแผนปฏิบัติงานประจำปี และมีโครงการอื่น ๆ ที่ร่วมกับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น กล่าวคือ มีโครงการฝึกอบรมและสัมมนาครูในทุกสาขาวิชา ซึ่งตรงกับ ฐันนิภา บุปรัตน์ (2536) กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอย่าง



การของรัฐ หรือองค์การทางธุรกิจเอกชน หน่วยงานหรือองค์การทางการศึกษาก็ได้มีข้อกเว้น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและ กรม กอง ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะกำหนดแผนงาน ในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในระดับกรม กอง และระดับโรงเรียนโดยกำหนดโครงการ ฝึกอบรมไว้ในแผนงานการพัฒนาบุคลากร

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น เห็นความสำคัญ และ ความจำเป็นในการพัฒนา และสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตามความต้องการของตนเอง โดยให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน
2. ปัญหาในขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร และขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการ พัฒนาบุคลากร คือ โรงเรียนขาดแคลนวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนและการปฏิบัติ กิจกรรมการพัฒนา ควรปรึกษาผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษา แนะนำ
3. โรงเรียนควรมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอสำหรับบุคลากร ที่ผ่านการพัฒนาไป แล้ว เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาความต้องการได้รับการพัฒนาของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ควรมีการศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาบุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้วที่ไม่ ได้ความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน