

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์กลางการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร สังกัด
2. เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาศูนย์กลางการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร สังกัด

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 คน ผู้บริหารของสำนักการศึกษา จำนวน 6 คน ศึกษานิเทศหรือหัวหน้างาน ศึกษานิเทศสาขา จำนวน 40 คน ใช้เป็นประชากรในการวิจัย ส่วนผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 428 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยตาราง Yamane การสุ่มตัวอย่างดำเนินการโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วนตามขนาดของโรงเรียน และใช้การสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง 239 คน รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 289 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ส่วนแบบสอบถามส่งและรับคืนทางไปรษณีย์
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี มีประสบการณ์ด้านการบริหารระหว่าง 16 - 20 ปี

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นศึกษานิเทศก์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี มีประสบการณ์ด้านการบริหารมากกว่า 20 ปี

1.2 สภาพการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุสูงสุด และรองลงมา มีดังนี้

1.2.1 กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

เกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มระบุว่า จัดให้มีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สังเกตการปฏิบัติงานของครู และดูเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนานั้น ได้กำหนดลักษณะตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน และความต้องการจำเป็นของกลุ่มบุคคล ความมุ่งหมายในการกำหนดความจำเป็นได้รับการพัฒนาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น และเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน การกำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนาจะพิจารณาจากนโยบายของสำนักการศึกษาและนโยบายของโรงเรียน ส่วนข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนา คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และแบบรายงานผลการปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลและสารสนเทศเป็นประโยชน์มากต่อการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

1.2.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร

เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มระบุว่า จัดให้มีแผนงานพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี และกำหนดเป็นโครงการเฉพาะกิจ ส่วนการกำหนดเป้าหมายในแผนงานพัฒนา บางเรื่องกำหนดไว้ชัดเจน แต่บางเรื่องไม่ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนงานพัฒนานั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายหลักของหน่วยงาน และให้สมาชิกของหน่วยงานมีส่วนร่วม

กำหนดวัตถุประสงค์ด้วย ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งพัฒนาครู อาจารย์ รวมกันทั้งโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุด คือ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่วนการวางแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรนั้น คำนึงถึงให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ และมีความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี สำหรับผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการวางแผนการดำเนินงานพัฒนา คือผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

1.2.3 การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

เกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มระบุว่า กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การจัดประชุม หรืออบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการสัมมนาทางวิชาการ บุคคลที่เป็นผู้จัดกิจกรรมพัฒนา คือกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน และศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานเขต หรือศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานการศึกษา ส่วนงบประมาณที่ใช้ในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร นำมาจากเงินงบประมาณของกรุงเทพมหานครและเงินบริจาค ในการดำเนินกิจกรรมปฐมนิเทศ จะมีการจัดปฐมนิเทศเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคล บุคคลที่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนาเชิงวิชาการ คือ ครู อาจารย์ ที่ปฏิบัติการสอน และหัวหน้าสายชั้นหรือหัวหน้ากลุ่มวิชา สำหรับการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานในหน้าที่ ส่วนใหญ่จะระบุว่ามีการจัดบุคลากรให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานในหน้าที่ต่าง ๆ ในด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการให้แก่บุคลากรนั้น กระทำอย่างสม่ำเสมอ การนำบุคลากรไปศึกษาดูงานที่โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น จะจัดปีการศึกษาละ 1 - 2 ครั้ง ส่วนการลาศึกษาต่อของบุคลากร ในปัจจุบันส่วนมากระบุว่าไม่มีการศึกษาต่อ

1.2.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สำหรับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มระบุว่า จัดให้มีการประเมินผลการพัฒนา โดยให้ประเมินผลในช่วงหลังจากเสร็จสิ้นแผนงาน และประเมินในช่วงระหว่างการดำเนินแผนงานด้วยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และการสังเกต ในการประเมินผลนั้นจะประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา และเนื้อหาสาระ หรือหลักสูตรการพัฒนา ส่วนผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผล คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และคณะกรรมการเฉพาะกิจ สำหรับการสรุปผลการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีการศึกษา จะมี

การสรุปผลเป็นบางส่วนเท่านั้น และมีการนำผลการประเมินการพัฒนาไปใช้ปรับปรุงแก้ไข การดำเนินการตามแผนงานพัฒนาในครั้งต่อไป

1.3 ปัญหาในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร

ปัญหาในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มพบว่า ประสบกับปัญหาการขาดงบประมาณในการดำเนินการ และหน่วยงานขาดผู้ชำนาญการในการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มพบว่า ประสบกับปัญหาการขาดงบประมาณในการดำเนินการ และหน่วยงานขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มพบว่า ประสบกับปัญหาการขาดงบประมาณในการดำเนินการ และบุคลากรไม่มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง

ปัญหาในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มพบว่า ประสบกับปัญหาบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ไม่ได้นำความรู้ไปพัฒนาตนเองหรือพัฒนาโรงเรียน และขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ในภาพรวมและรายกลุ่มพบว่า ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรที่มีปัญหามากที่สุด คือ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

2.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ฝ่ายการศึกษา รองปลัดกรุงเทพมหานคร สังกัดราชการสำนักการศึกษา และผู้อำนวยการ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีอายุมากกว่า 50 ปี มีประสบการณ์ด้านการบริหารมากกว่า 20 ปี

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้บริหารของสำนักการศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุมากกว่า 50 ปี มีประสบการณ์ด้านการบริหารระหว่าง 16 - 20 ปี และมากกว่า 20 ปี

2.2 สภาพการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุสูงสุด และรองลงมา มีดังนี้

ในภาพรวมและรายกลุ่ม ระบุว่า มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ในกรณีที่ไม่มีการกำหนดนโยบายไว้เพราะว่ายึดนโยบายของสถาบันพัฒนาข้าราชการ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และไม่ได้รับผิดชอบโดยตรง ส่วนในกรณีที่มีการกำหนดนโยบายไว้ ผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย คือ คณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ได้รับแต่งตั้ง และหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร สำหรับสิ่งที่นำมาเป็นตัวกำหนดนโยบายนั้น พิจารณาจากความมุ่งหมายของแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร มาตรการของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และภารกิจของกรุงเทพมหานคร โดยที่นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จะเน้นในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น

การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ในภาพรวมและรายกลุ่ม ระบุว่า จัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ในกรณีที่ไม่มีการศึกษาวิเคราะห์นั้น เนื่องจากไม่ได้รับผิดชอบโดยตรง ในการศึกษาวิเคราะห์จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานรับผิดชอบแล้วรายงานให้ทราบ และมอบหมายให้ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างาน หรือผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้รับผิดชอบ สำหรับประเด็นปัญหาและความต้องการที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ พบว่า ครูไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนเด็ก ขาดครูที่มีความชำนาญในวิชาที่สอนเฉพาะสาขาขาดแคลนผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำ และมีความสามารถทางการบริหาร และครูไม่มีอุดมการณ์ของความเป็นครู ส่วนประเด็นปัญหาที่ควรแก้ไขอย่างเร่งด่วนที่สุด คือ ปัญหาครูขาดอุดมการณ์ของความเป็นครู และครูไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนเด็ก

การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่ม พบว่า มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ในกรณีที่ไม่มีการกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ เนื่องจากรับผิดชอบเพียงบางส่วนเท่านั้น สำหรับจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ

การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรนั้น กำหนดเป็นแผนระยะยาว 5 ปี และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยจัดกิจกรรมการฝึกอบรม และการประชุมหรือ

อบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาเพิ่มเติม สำหรับกิจกรรมที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้มากที่สุด คือ การสัมมนาทางวิชาการ และอบรมเชิงปฏิบัติการ ส่วนหน่วยงานที่ควรมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา คือ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักการศึกษาและหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา

ในด้านการประเมินผลการดำเนินงาน พัฒนาบุคลากร จัดให้มีการประเมินโดยใช้เครื่องมือประเมินผลและวิเคราะห์ผลโดยการวิจัย และการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับผลการประเมินนั้นไปใช้ในการปรับปรุงการพัฒนา การวางแผนพัฒนา และเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบต่อไป

ส่วนการพัฒนาบุคลากรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ การพัฒนาในด้านการสร้างขวัญ และกำลังใจ การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.3 ปัญหาในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร และแนวทางแก้ไข

นโยบายและการกำหนดนโยบาย ในภาพรวมและรายกลุ่มพบว่า ประสบปัญหาการกำหนดนโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และนโยบายที่กำหนดไว้แต่ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้ทั้งหมด ส่วนการดำเนินการแก้ปัญหา คือ การปรับนโยบายให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ โดยให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาวะปัจจุบันของบุคลากร

การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มระบุว่า ประสบกับปัญหาการขาดงบประมาณในการดำเนินงาน และระบบสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน ส่วนการดำเนินการแก้ปัญหา โดยวิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และมอบให้ศึกษานิเทศก์ แต่ละกลุ่มประสบการณ์ดำเนินการศึกษา และวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็น

การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มระบุว่า ประสบกับปัญหาการกำหนดจุดมุ่งหมายไม่สอดคล้องกับความต้องการของ

บุคลากร และหน่วยงานมากที่สุด และขาดข้อมูล สารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ส่วนการดำเนินการ แก้ปัญหานั้นให้พิจารณาร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ และติดตาม ฝ่ายจัดทำข้อมูลให้ทำเป็นปัจจุบัน

การวางแผนพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่ม ระบุว่า ประสบกับปัญหาขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร และขาด สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ส่วนการดำเนินการแก้ปัญหาโดยกระจายอำนาจให้ ศูนย์วิชาการเขตหรือโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาบุคลากร และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่แก่บุคลากร

การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มระบุว่า ประสบกับปัญหาการขาดงบประมาณในการดำเนินงาน สถานที่และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรม ไม่เหมาะสม ส่วนการดำเนินการแก้ปัญหาโดยการปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เหมาะสมกับความ ต้องการ และเวลา โดยใช้เงินแปรรูติของสภากรุงเทพมหานคร มาดำเนินการพัฒนาบุคลากร และจัดประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมและรายกลุ่มระบุว่า ประสบกับปัญหาขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และมีผู้ชำนาญการ ในด้านการประเมินผลไม่เพียงพอ ส่วนการดำเนินการแก้ปัญหานั้นมอบหมายให้โรงเรียน ติดตาม โดยสร้างแบบติดตามให้แล้วรายงานผลให้ทราบ และตั้งคณะกรรมการประเมินผล ส่วนผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครระบุว่า มอบให้สำนักการศึกษาดำเนินการให้เป็น ระบบและต่อเนื่อง และให้โรงเรียนติดตามโดยสร้างแบบติดตามให้แล้วรายงานผลมาให้ทราบ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ได้จากเครื่องมือวิจัย 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม และแบบ สัมภาษณ์ มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ได้ดังนี้

ด้านนโยบายในการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มะลิ คงสกุล (2534 : 145) พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาไว้ แต่ยังมีบางหน่วยงานที่ยังยึดนโยบายของหน่วยเหนือเป็นหลัก และกำหนดนโยบาย โดยคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ได้รับแต่งตั้ง และหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร ซึ่งตรงกับหลักการของ ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 163) คือการกำหนดนโยบายจำเป็นต้องอาศัยความรอบรู้และความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์จากการทำงานด้านต่าง ๆ สำหรับสิ่งที่นำมาพิจารณากำหนดนโยบายนั้น พิจารณาจากความมุ่งหมายของแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร มาตรการของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และภารกิจของกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยเห็นว่า การกำหนดนโยบายเป็นเรื่องสำคัญ เป็นเรื่องชี้ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกันในทุกระดับทุกหน่วยงาน ในสังกัดเดียวกัน การที่หน่วยงานบางหน่วยงานยังยึดนโยบายหน่วยเหนือเป็นหลัก โดยไม่มีการกำหนดนโยบายสำหรับหน่วยงานนั้น เป็นการไม่เหมาะสมเพราะนโยบายหน่วยเหนือจะกว้างไว้กว้าง ๆ ถ้าหน่วยงานจะนำนโยบายมาใช้ ก็ต้องนำมากำหนดใหม่ โดยจัดทำให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ

เกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการจำเป็น โดยวิธีการดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน สังเกตการปฏิบัติงานของครู และดูจากเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ สุรีย์พร สุนทรศารทูล (2529 : 166) พบว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา พิจารณาจากผลการประเมิน การปฏิบัติงาน และสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจิตต์ ปัญญาเมือง (2534 : 158) การศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการ จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งจะนำไปกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาได้อย่างสอดคล้อง และเหมาะสม ซึ่งตรงกับแนวคิดของ เมธี ปิณฑานนท์ (2529 : 155) ที่กล่าวว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ต้องกำหนดจากปัญหาและความต้องการ

ผู้วิจัยเห็นว่า การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการโดยการสังเกต อาจเป็นเพราะว่าเป็นวิธีการที่ง่ายในการปฏิบัติ และสามารถใช้ได้ทุกโอกาส โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ตัว ซึ่งตรงกับหลักการของ ชาญวิทย์ ลิวตริงสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2520 : 74)

กล่าวถึงวิธีการสังเกต ทำได้แบบเนียน ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง

ในด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า มีการกำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากรในแผนนั้นมุ่งพัฒนาครู อาจารย์ รวมกันทั้งโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งตรงกับแนวคิดของ อาชวัน วายวานนท์ (2520 : 16) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ และทักษะที่จำเป็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติหน้าที่ และตรงกับที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 181 - 182) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเพื่อการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2533 : 133) พบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

ผู้วิจัยเห็นว่า การที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้น อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารเห็นว่า ครู อาจารย์ ส่วนใหญ่ยังไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรใหม่ และต้องการให้ครู อาจารย์หันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และประการสำคัญ หากสามารถจูงใจให้ครู อาจารย์เปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ย่อมตามมา สำหรับขั้นตอนการวางแผนนั้น ถ้าเปิดโอกาสให้สมาชิกของหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนด้วย ซึ่งจะทำให้เข้าใจวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ของตนได้ดี เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และทำให้แผนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในด้านการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่โรงเรียนดำเนินการ คือ การอบรม การประชุม หรือการอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาเพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรพงษ์ ทัพขวา (2531 : ง) และสุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2533 : 134) ที่กล่าวว่า กิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนส่วนมากนำมาใช้ ได้แก่ การฝึกอบรมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปฐมนิเทศครูใหม่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ และการมอบหมายงานพิเศษสำหรับบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา คือ ครู อาจารย์ ที่ปฏิบัติการสอน ซึ่งตรงกับหลักการเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมของ กรรณิการ์ นิยมศิลป์

(2526 : 175) คือ โรงเรียนส่วนมากจะคัดเลือกบุคลากรในสายปฏิบัติการสอนเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนา แสดงว่าให้ความสำคัญด้านการสอนเป็นอันดับแรก

ผู้วิจัยเห็นว่า การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานพัฒนาบุคลากร ควรคัดเลือก หรือสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมที่จัดขึ้นให้เข้ารับการ พัฒนา เพราะจะทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีการพัฒนาตามเป้าประสงค์ได้มากกว่า บุคลากรที่ไม่มีความเหมาะสม

เกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า จัดให้มีการประเมินผลการพัฒนา โดยจะประเมินผลในช่วงเสร็จสิ้นแผนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร สุนทรศารทูล (2529 : 170) สมจิตต์ ปัญญา มัง (2534 : 171) และยุพิน วรพุทธานนท์ (2533 : 225) พบว่า โรงเรียนมีการประเมินผลโครงการพัฒนาครู อาจารย์ เมื่อสิ้นสุดโครงการหรือเสร็จสิ้นการดำเนินการพัฒนา ส่วนวิธีการประเมินนั้นจะใช้การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการสังเกตมากที่สุด และส่วนใหญ่ นำผลจากการประเมินไปใช้ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการตามแผนพัฒนาในครั้งต่อไป ซึ่งตรงกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 199) และอุทัย หิรัญโต (2523 : 165-166) ที่กล่าวว่าโรงเรียนส่วนมาก ได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขแผนงาน/โครงการหลักสูตร ตลอดจนเทคนิควิธีการที่บกพร่องในการจัดการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพิน วรพุทธานนท์ (2533 : 225) พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีการนำผลการประเมินกระบวนการพัฒนาครู อาจารย์ ไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนาครู อาจารย์ ครั้งต่อไป และนำไปใช้ปรับปรุงการบริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น ส่วนใหญ่จะประเมินในช่วงหลังเสร็จสิ้นแผนงาน ส่วนการประเมินผลระหว่างการดำเนินการนั้นมีเพียงบางส่วนเท่านั้น ควรจะเพิ่มการประเมินในช่วงนี้ให้มากขึ้น จะช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของงาน ช่วยควบคุมคุณภาพของงาน ช่วยให้เกิดปัญหาและอุปสรรค และหาแนวทางแก้ไขให้ดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จากการวิจัยพบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาและการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ได้ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า ในขั้นตอนการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจำเป็น การวางแผน และการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ประสบกับปัญหาการขาดงบประมาณในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2529 : 199) ชนัดดา เหมือนแก้ว (2527 : 122) และจักรพงษ์ ทัพขวา (2531 : 122) ซึ่งพบว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือ การขาดงบประมาณ จะเห็นว่า ปัญหานี้เกิดขึ้นกับเกือบทุกหน่วยงาน เนื่องจากความต้องการในการที่จะปรับปรุงพัฒนางานมีมาก แต่ได้รับงบประมาณที่จำกัด ดังนั้นในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใดก็ตาม หากประสบกับปัญหาในด้านนี้แล้วจะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีอุปสรรค อย่างไรก็ตาม ปัญหาการขาดงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรนี้ อาจแก้ไขได้ ถ้าหากผู้บริหารรู้จักใช้จ่ายงบประมาณที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจจะปฏิบัติได้โดยเริ่มต้นจากการ กำหนดนโยบาย การวางแผน เตรียมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น ซึ่งจะต้องกำหนดแผนงานจัดทำโครงการปฏิบัติงาน สอดแทรกกิจกรรมการพัฒนาเข้าไป ตลอดจนมีการติดตามวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ และต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารต้องแสวงหาแหล่งทรัพยากรมาสนับสนุน ในการดำเนินงานในด้านนี้อีก ซึ่งอาจจะได้มาในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ส่วนปัญหาในด้านการประเมินผลนั้น จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ไม่ได้นำความรู้ไปพัฒนาตนเองหรือโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหาร ควรปรับปรุงการติดตามการพัฒนาครูในโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารทราบผลการพัฒนาครู อาจารย์ที่แท้จริง กล่าวคือ เมื่อทราบว่า ผู้ผ่านการพัฒนาแล้วได้นำความรู้ที่ได้ไปใช้หรือไม่ เพียงใด หรือมีการปรับปรุงพฤติกรรมหรือไม่ หรือไม่นำความรู้ที่ได้ไปใช้เป็นเพราะมีอุปสรรคประการใด เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงต่อไป นอกจากนี้ถ้าครู อาจารย์ทราบที่มีการติดตามผลอย่างจริงจังก็อาจจะพยายามนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่วนปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือ ขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ในการประเมินผลนั้นควรมีทั้งการประเมินผลก่อนดำเนินการ ประเมินผลระหว่างดำเนินการ และประเมินผลหลังการดำเนินการ หากไม่ได้ดำเนินการ

การอย่างต่อเนื่อง ก็อาจจะทำให้ไม่มีข้อมูลสำหรับการปรับปรุง การดำเนินการหรือแก้ไขปัญหา ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมทุกกิจกรรมก็เป็นได้

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยที่ค้นพบ ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำเสนอผลการวิจัยไปใช้และสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปแก่หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาการขาดงบประมาณในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน ควรรู้จักจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ ให้มีประสิทธิภาพตามลำดับของความสำคัญ

2. จากผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญการในด้านการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ด้านการวางแผน และด้านการประเมินผลนั้น สำนักการศึกษา สำนักงานเขต และโรงเรียน ควรมีการนิเทศงาน หรือจัดอบรมให้ความรู้ด้านต่าง ๆ ดังกล่าว ให้แก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้คำปรึกษา แนะนำ

3. จากผลการวิจัยพบว่า ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร มีประโยชน์ต่อการพัฒนาเป็นอย่างมาก แต่พบว่าส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาระบบสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน ดังนั้น สำนักการศึกษา สำนักงานเขต และโรงเรียน ควรมีการประสานงานกัน เร่งแก้ไขปรับปรุง ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นปัจจุบัน และทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนา

4. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาบุคลากรไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาธิการเขต ผู้บริหารระดับสำนักการศึกษา และผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ควรมีการประสานงานและร่วมมือกันพิจารณาวางแผนในการพัฒนา จะได้จัดการพัฒนาได้ครอบคลุมและไม่ซ้ำซ้อนกัน

5. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ประสบกับปัญหา ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง สำนักการศึกษา สำนักงานเขต และโรงเรียน ควรพิจารณาเพิ่ม

ประสิทธิภาพระบบการติดตามและประเมินผล โดยให้มีความต่อเนื่องชัดเจน และนำผลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติจริงด้วย

6. จากผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาที่ครูบางส่วนไม่มีอุดมการณ์ของความเป็นครู ดังนั้น สำนักการศึกษา สำนักงานเขต และโรงเรียน ควรจัดกิจกรรมการพัฒนาในด้านคุณธรรม และจริยธรรม ให้แก่บุคลากรทุกคน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลการวิจัยมาประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ระหว่างโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา (ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา) ในสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษาสภาพและปัญหา การจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร