

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สหวิทยาเขตกรุงเทพมหานคร 3 โดยกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สหวิทยาเขตกรุงเทพมหานคร 3

2. เพื่อศึกษาปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สหวิทยาเขตกรุงเทพมหานคร 3

การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยกำหนดให้ประชากรเป็น ครู อาจารย์ จากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สหวิทยาเขตกรุงเทพมหานคร 3 จำนวน 5 โรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 193 คน จากประชากร 373 คน สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพของผู้ตอบพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 75.1 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 55.4 ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครูปฏิบัติการสอนร้อยละ 95.3 ส่วนใหญ่มีจำนวนปีที่ทำงานในตำแหน่งมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 47.2 และมีระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่เป็นปริญญาตรี ร้อยละ 89.1

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาสภาพการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สหวิทยาเขตกรุงเทพมหานคร 3 มีสภาพการดำเนินงานกิจกรรมใน 8 กิจกรรม คือ การประชุมพิเศษ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การโยกย้าย และการสับเปลี่ยนหน้าที่

จากการวิจัยพบว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารนำไปใช้ปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด 79.3 (ตารางที่ 4) การสัมมนาทางวิชาการร้อยละ 75.1 การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ร้อยละ 65.8 การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อร้อยละ 63.2 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการร้อยละ 54.4 การประชุมในเทรร้อยละ 30.1 การสับเปลี่ยนหน้าที่ ร้อยละ 24.9 และการโยกย้ายร้อยละ 20.2 ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมเรียงลำดับดังนี้

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนโดยการฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการประเด็นที่โรงเรียนใช้พิจารณาในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการส่วนใหญ่ คือ เรื่องหลักสูตรและเนื้อหาสาระการฝึกอบรม ร้อยละ 71.0 (ตารางที่ 5) ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนเป็นเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 68.9 (ตารางที่ 6) เรื่องของการจัดอบรมส่วนใหญ่ ได้แก่ บทบาทของครูที่ปรึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้คอมพิวเตอร์ได้ ร้อยละ 65.3 (ตารางที่ 7) สำหรับการอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ หัวเรื่องหรือเนื้อหาสาระเน้นในเรื่องการจัดทำแผนการสอน ร้อยละ 72.5 (ตารางที่ 8) ขั้นตอนการดำเนินการในการอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการส่วนใหญ่ดำเนินการในการวางแผนกำหนดวัน เวลา สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมถึงการจัดหาวิทยากร ร้อยละ 62.2 (ตารางที่ 9)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนโดยการสัมมนาทางวิชาการส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ร้อยละ 84.5 (ตารางที่ 10) ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าร่วมสัมมนา ส่วนมากพิจารณาตามความเหมาะสมและคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะนำมาใช้กับการพัฒนาโรงเรียน ร้อยละ 65.8 (ตารางที่ 11) และในการสัมมนาทางวิชาการนั้น ส่วนมากวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะและวิธีสอน ร้อยละ 71.5 (ตารางที่ 12)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนโดยการศึกษาดูงานนอกสถานที่ วิธีการจัดส่วนใหญ่แบ่งบุคลากรเป็นกลุ่มย่อยเพื่อศึกษาดูงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ หรือมีส่วนร่วมร้อยละ 57.0 (ตารางที่ 13) ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นในจังหวัด ในเขตเดียวกันร้อยละ 50.3 (ตารางที่ 14) โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานวิชาการร้อยละ 78.8 (ตารางที่ 15) และมีขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อการศึกษาดูงานนอกสถานที่ จะเป็นเรื่องของการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการศึกษาดูงานเป็นส่วนใหญ่ร้อยละ 65.3 (ตารางที่ 16)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนโดยการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อส่งเสริมการศึกษาต่อส่วนใหญ่ถือหลักเกณฑ์ตามความสนใจของบุคลากรเอง ร้อยละ 85.5 (ตารางที่ 17) โดยเวลาที่ใช้ในการศึกษาต่อส่วนใหญ่ใช้เวลานอกเวลาราชการร้อยละ 77.7 (ตารางที่ 18)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน โดยการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ วิธีการดำเนินการในการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการส่วนใหญ่โรงเรียนจัดทำเป็นเอกสาร เช่น จุลสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ ออกเผยแพร่ ร้อยละ 69.4 (ตารางที่ 19)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนโดยการปฐมนิเทศครู บรรจุใหม่หรือโอนย้ายหรือมาช่วยราชการจากโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นๆ ปรากฏว่าโรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้มีการปฐมนิเทศเป็นบางครั้ง ร้อยละ 54.4 (ตารางที่ 20) โดยผู้บริหารมอบหมายผู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงานแนะนำงานและแนวปฏิบัติ ร้อยละ 64.8 (ตารางที่ 21) เรื่องที่จัดทำการปฐมนิเทศ ส่วนใหญ่ทำในเรื่องการแนะนำบุคลากร อาคารสถานที่ในโรงเรียนร้อยละ 59.1 (ตารางที่ 22) การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ที่ทำหน้าที่ที่ปรึกษาชั้นเรียน หรือทำการสอนโดยส่วนใหญ่ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสอนและแผนการสอน ร้อยละ 71.0 (ตารางที่ 23) และอธิบายลักษณะงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ และวิธีปฏิบัติ ร้อยละ 71.5 (ตารางที่ 24)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่ส่วนใหญ่โรงเรียนดำเนินการโดยบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเสนอขอสับเปลี่ยนร้อยละ 62.7 (ตารางที่ 25) และสับเปลี่ยนในตำแหน่งและงานที่สามารถทำหน้าที่แทนกันได้ ร้อยละ 40.9 (ตารางที่ 26)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนโดยการโยกย้ายบุคลากรส่วนใหญ่ครู อาจารย์ ขอย้ายเอง ร้อยละ 88.1 (ตารางที่ 27)

**ตอนที่ 3** ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สหวิทยาเขตกรุงธนบุรี 3 (N = 193) ผลดังนี้ ในเรื่องปัญหาการจัดกิจกรรมปรากฏผล การจัดกิจกรรมการสัมมนาทางวิชาการของบุคลากรในโรงเรียนพบว่า มีปัญหา ร้อยละ 61.1 ไม่มีปัญหา ร้อยละ 38.9 โดยมีปัญหาส่วนใหญ่ในเรื่อง ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรทุกฝ่ายได้ ร้อยละ 34.7 (ตารางที่ 28)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมการปฐมนิเทศบุคลากรในโรงเรียน พบว่า มีปัญหา ร้อยละ 59.1 ไม่มีปัญหา ร้อยละ 40.9 โดยมีปัญหาส่วนใหญ่ในเรื่องบุคลากรบรรจุใหม่มีน้อยและนานๆ จะมีสักครั้ง ในโรงเรียนจึงไม่มีการเตรียมการ ร้อยละ 40.4 (ตารางที่ 29)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานนอกสถานที่ของบุคลากรในโรงเรียน พบว่ามีปัญหา ร้อยละ 58.0 ไม่มีปัญหา ร้อยละ 42.0 โดยมีปัญหาส่วนใหญ่ในเรื่อง ไม่สามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงหน่วยงานได้ ร้อยละ 25.4 (ตารางที่ 30)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการของบุคลากรในโรงเรียน พบว่ามีปัญหาร้อยละ 56.5 ไม่มีปัญหาร้อยละ 43.5 โดยมีปัญหาส่วนใหญ่ในเรื่องการขาดความสนใจจากบุคลากรในโรงเรียนร้อยละ 31.1 (ตารางที่ 31)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมการศึกษาต่อของบุคลากรในโรงเรียน พบว่ามีปัญหา ร้อยละ 54.9 ไม่มีปัญหา ร้อยละ 45.1 โดยมีปัญหาส่วนใหญ่ในเรื่องการขาดอัตรากำลังในโรงเรียน ร้อยละ 33.7 (ตารางที่ 32)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ของบุคลากรในโรงเรียน พบว่ามีปัญหา ร้อยละ 53.4 ไม่มีปัญหา ร้อยละ 46.6 โดยมีปัญหาส่วนใหญ่ในเรื่อง แหล่งข้อมูลข่าวสารไม่ทันสมัย ไม่น่าสนใจ ร้อยละ 34.7 (ตารางที่ 33)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมการโยกย้าย และสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนพบว่ามีปัญหา ร้อยละ 37.8 ไม่มีปัญหา ร้อยละ 62.2 โดยมีปัญหามากที่สุดในเรื่องการสับเปลี่ยนเกิดปัญหาต่อผู้ร่วมสายงานและไม่เหมาะสมกับเวลา มีวาระไม่แน่นอน ร้อยละ 17.1 (ตารางที่ 34)

## 5.2 การอภิปรายผล

### ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยม ศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สหวิทยาการุณบุรี 3

จากผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากผลการวิจัยพบว่า ส่วนมากทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีอายุอยู่ระหว่าง 41 - 50 ปี มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี นับได้ว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในวัยทำงาน และมีความรู้ความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดีส่งผลให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งหมายที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้า แต่ขณะเดียวกันก็เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมานาน ซึ่ง วิทยุ โทร (วิทยุ โทร 2523 อ้างถึงใน พล บุญอยู่ 2537 : 114) ได้กล่าวไว้ว่า "บุคคลยิ่งปฏิบัติงานนานๆ เข้าความรู้ความชำนาญก็ลดลง เกิดความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาตนเองให้เข้มแข็งทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน"

2. สภาพปัจจุบันในการใช้กิจกรรมเพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สหวิทยาเขตกรุณบุรี 3 พบว่ามีการดำเนินกิจกรรมใน 8 กิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้คือ การฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การประชุมพิเศษ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการโยกย้าย โดยผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่นำไปใช้ปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ร้อยละ 79.3 รองลงมาคือการสัมมนาทางวิชาการ ร้อยละ 75.1 แสดงว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตกรุณบุรี 3 มุ่งเน้นด้าน

การเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้กับครู อาจารย์ โดยการใช้การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาวิชาการเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มะลิ คงสกุล (2533) ที่พบว่า การฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่มีการดำเนินการมากที่สุดเพื่อการพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือการสัมมนาทางวิชาการ การที่ใช้การฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่ได้รับความนิยมเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุดนี้อาจเนื่องมาจากกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายที่พัฒนาบุคลากรโดยเน้นการใช้กิจกรรมการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการก็ได้ (วิลาวัลย์ พงศิริ 2540 :14 - 28) ประกอบกับการฝึกอบรมนับเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สามารถดำเนินการได้กับบุคลากรจำนวนมากจึงเป็นการประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ในขณะที่การประชุมเชิงปฏิบัติการ นอกจากจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้แล้วยังเป็นวิธีการสร้างเสริมทักษะโดยตรงให้กับผู้เข้ารับการอบรมด้วย ส่วนการสัมมนาทางวิชาการนั้นก็เป็กิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและประสบการณ์ ในอันที่จะนำไปใช้เพื่อการแก้ปัญหาในการปฏิบัติจริง สำหรับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตกรุงธนบุรี 3 ปฏิบัติน้อย ได้แก่ กิจกรรมการโยกย้าย ร้อยละ 20.2 และกิจกรรมการสับเปลี่ยนหน้าที่ ร้อยละ 24.9 ทั้งนี้เนื่องจาก การโยกย้ายและการสับเปลี่ยนหน้าที่นี้ ผู้บริหารตลอดจนบุคลากรมักมีความรู้สึกว่าการโยกย้ายหรือการสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรเป็นสิ่งไม่ควรปฏิบัติ โดยอาจทำให้เข้าใจว่าผู้ที่โยกย้ายหรือถูกสับเปลี่ยนคือ บุคลากรที่มีปัญหา นอกจากบุคลากรจะมีความต้องการดังกล่าวเอง เพราะผู้ปฏิบัติงานนั้นตามปกติจะไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในการทำงาน (จำลอง เจริญเกษ 2542: 82 - 83) ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอื่นๆ ที่ศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในการดำเนินการทุกข้อ ดังที่สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 531) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรโดยจัดให้มีกิจกรรมหลายๆ ด้านนั้นจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาที่มุ่งจะเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

2.1 ผลการวิจัยการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการใช้การฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับการฝึกอบรมนั้น ประเด็นที่โรงเรียนใช้พิจารณาเพื่อดำเนินการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ หลักสูตรและเนื้อหาสาระของการฝึกอบรม (ร้อยละ 71.0) โดยหัวข้อที่จัดฝึกอบรมทางด้านการเรียนการสอนจะเป็นเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 68.0) ส่วนหัวข้ออื่นๆ เพื่อพัฒนาครูจะเป็นหัวข้อเกี่ยวกับบทบาทของครูที่ปรึกษา และการส่งเสริมให้ครูใช้คอมพิวเตอร์ ได้ (ร้อยละ 65.3) ซึ่งปัจจุบันคอมพิวเตอร์มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก (จำลอง เจริญเกษ 2542 : 80) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ โทศล สายแก้วลาด (2540 : 100) ที่กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม

โดยหลักการแล้ว เป็นการฝึกอบรมที่เน้นเกี่ยวกับวิชาชีพครู ดังนั้นการฝึกอบรมครูในขณะ  
ครูนั้นปฏิบัติงานประจำในหน้าที่ครู จึงเป็นการอบรมเพื่อแก้ปัญหาและช่วยเติมประสิทธิภาพ  
ของการปฏิบัติงานของครู สำหรับผลการวิจัยเกี่ยวกับการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น หัวข้อหรือ  
เนื้อหาสาระที่จัดส่วนมากเป็นเรื่องการจัดทำแผนการสอน (ร้อยละ 72.5) รองลงมาคือ การใช้  
คอมพิวเตอร์เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน (ร้อยละ 68.9) โดยขั้นตอนในการดำเนินการจัด  
ประชุมเชิงปฏิบัติการจะเน้นเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดวัน เวลา สถานที่ อุปกรณ์  
เครื่องมือ รวมถึงการจัดหาวิทยากร (ร้อยละ 62.2) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พลสันต์  
โพธิ์ศรีทอง (2535 : 35) ที่กล่าวว่า "การฝึกอบรม จะได้ผลตามความมุ่งหมายนั้นจะต้อง  
ประกอบด้วย การดำเนินงานที่ดีในด้านหลักสูตร กระบวนการฝึกอบรม ด้านการประเมินผล  
วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมและรูปแบบของการฝึกอบรม"

2.2 ผลการวิจัยการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดสัมมนาวิชาการ พบว่า  
โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวทยาเขตกรุงธนบุรี 3 ส่วนใหญ่มีการดำเนินการสัมมนาทางวิชาการ  
(ร้อยละ 75.1) ทั้งนี้อาจเนื่องจากการสัมมนาทางวิชาการนั้นเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น  
และประสบการณ์เพื่อนำไปแก้ปัญหาและหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาและแก้ปัญหาาร่วมกัน  
สุปราณี ดริ้อครภิมุข (2524 : 151) จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า เรื่องที่จัดสัมมนาทางวิชาการ  
ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน (ร้อยละ 84.5) การคัดเลือกบุคลากร  
เพื่อเข้าร่วมสัมมนา ส่วนมากพิจารณาตามความเหมาะสมและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะนำมาใช้ใน  
การพัฒนาโรงเรียน (ร้อยละ 65.8) และในการสัมมนานั้นส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา  
ทักษะและวิธีการสอน (ร้อยละ 71.5) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จำลอง เจริญเกษ  
(2542 : 81) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมส่วนใหญ่จัดการสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนาการเรียน  
การสอนมากที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับ  
การเรียนการสอนในชั้นเรียนมากที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยี  
และนวัตกรรมสำหรับการเรียนการสอนในชั้นเรียนมากที่สุด

2.3 ผลการวิจัยการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยการศึกษาดูงานนอกสถานที่  
พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวทยาเขตกรุงธนบุรี 3 ส่วนใหญ่มีการดำเนินการด้านการศึกษา  
ดูงานนอกสถานที่ ร้อยละ 65.8 โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ  
การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 65.3) ซึ่งวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ก็เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน  
และงานวิชาการ (ร้อยละ 78.8) สถานที่ที่เลือกไปศึกษาดูงานมากที่สุดคือ โรงเรียนดีเด่นใน  
จังหวัด ในเขตเดียวกัน (ร้อยละ 50.3) โดยผู้บริหารจะจัดแบ่งบุคลากรเป็นกลุ่มย่อยๆ ไปศึกษา  
ดูงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมเสียเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57.0)  
ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จำลอง เจริญเกษ (2542 : 82) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียน  
จะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน โดยวัตถุประสงค์ของการดูงานส่วนใหญ่เพื่อ

การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนมากต่างมีเป้าหมายสำคัญคือการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 137) ที่กล่าวว่า "การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรครูได้รับประสบการณ์ตรงและแนวคิดที่กว้างขวางขึ้น และช่วยกระตุ้นให้ครูได้พัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังเพิ่มพูนความรู้ และก่อให้เกิดแนวความคิดสร้างสรรค์ต่อโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นอย่างดี" หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูไม่หลงผิดคิดว่าสิ่งที่ตนทำอยู่นั้นดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นการปฏิบัติงานของตนเอง เห็นข้อบกพร่องต่างๆ เห็นวิธีการหรือแนวคิดใหม่ๆ ที่อาจนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองได้บ้าง

2.4 ผลการวิจัยการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตกรุงธนบุรี 3 มีการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อร้อยละ 63.2 ซึ่งการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อนี้ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 90) ได้กล่าวไว้ว่า "การศึกษาต่อเป็นกิจกรรมที่โรงเรียนต้องหาทางส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาโดยการศึกษาต่อเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ประสบการณ์ให้กว้างขวางขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังจะทำให้ได้นำประสบการณ์เป็นรากฐานที่เข้าใจในปัญหาต่อไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาและการให้การศึกษาต่อผู้ศึกษาต่อได้มีโอกาสหันมามองงานที่ตนได้ทำไปและมีโอกาสที่จะใช้ความรู้ใหม่ผสมผสานกับแนวที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ให้ดีขึ้น" จากผลการวิจัยพบว่าในทางปฏิบัติ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อนั้น แนวทางที่มีการดำเนินการมากที่สุดคือ การจัดตามความสนใจของบุคลากรเอง (ร้อยละ 85.5) ซึ่งการที่บุคลากรตัดสินใจเองว่าจะเลือกศึกษาสาขาวิชาใด ซึ่งเป็นการได้เรียนในสิ่งที่ตนมีความสนใจนี้จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้มากกว่า (นฤมล ยุดาคม, 2541 : 25) นอกจากนี้ ผู้เรียนเองยังสามารถตัดสินใจเลือกเรียนสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการส่วนตัวและหน้าที่ของคนและความเป็นไปได้ด้านอื่นๆ เช่น ช่วงเวลาว่าง ความสะดวกในการเดินทาง และเศรษฐกิจฐานะของคน และในการวิจัยนี้ยังพบว่า บุคลากรใช้เวลานอกเวลาราชการในการศึกษามากที่สุด (ร้อยละ 77.7) ที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการศึกษาต่อโดยใช้เวลาราชการทั้งหมดนั้นจะมีผลต่อการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนนอกจากนี้การศึกษาต่อโดยใช้เวลาราชการทั้งหมดอาจทำให้เกิดการขาดอัตรากำลังในการปฏิบัติงานในโรงเรียน บุคลากรจึงนิยมใช้เวลาออกเวลาราชการในการศึกษาต่อเป็นส่วนใหญ่

2.5 ผลการวิจัยการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการเผยแพร่ข่าวสารวิชาการพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตกรุงธนบุรี 3 มีการดำเนินกิจกรรมการเผยแพร่ข่าวสารวิชาการเพื่อการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 54.4 ซึ่งกิจกรรมการเผยแพร่ข่าวสารวิชาการนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 225) ได้กล่าวไว้ว่า "เป็นวิธีการให้ความรู้แก่ครูอาจารย์โดยทางอ้อม และมีวิธีการเผยแพร่ได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำเป็นจุลสาร วารสาร สรุปราย การเป็นสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ครู อาจารย์ เพิ่มความก้าวหน้าทันต่อความเจริญของสาขานั้นๆ การจัดสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ เช่น นิทรรศการ การบรรยาย การสาธิต ก็เป็นส่วนหนึ่งของการที่จะเพิ่มความรู้ให้แก่ผู้สนใจได้" ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตกรุงธนบุรี 3 ดำเนินกิจกรรมการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการโดยการจัดทำเป็นเอกสาร เช่น จุลสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ ออกเผยแพร่เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 69.4) รองลงมา ได้แก่ การส่งครู อาจารย์ ไปฟังการบรรยายทางด้านวิชาการตามสถานที่ต่างๆ (ร้อยละ 49.7) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มะลิ คงสกุล (2533) ที่พบว่า การเผยแพร่ข่าวสารวิชาการที่ทางโรงเรียนจัดเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้นส่วนมากจัดในรูปของเอกสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ ออกเผยแพร่ รองลงมาคือการส่งครู อาจารย์ ไปฟังการบรรยายทางด้านวิชาการตามสถานที่ต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ขณะเดียวกันในการวิจัยครั้งนี้ก็พบว่า การจัดสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการแก่ครู อาจารย์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตกรุงธนบุรี 3 มีการปฏิบัติน้อย (ร้อยละ 13.5) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โทศล สายแก้วลาด (2540) ที่พบว่าโรงเรียนมัธยม มีการจัดสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการแก่ครู อาจารย์ น้อย ทั้งนี้อาจเนื่องจากงบประมาณของโรงเรียนมีไม่เพียงพอ

2.6 ผลการวิจัยการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการปฐมนิเทศ พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตกรุงธนบุรี 3 ส่วนมากเมื่อมีการบรรจุครู อาจารย์ใหม่ หรือมีการโอนย้าย จะมีการจัดการปฐมนิเทศเป็นบางครั้ง (ร้อยละ 54.4) ส่วนน้อยที่จะจัดทำทุกครั้ง (ร้อยละ 11.4) โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารจะมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงานเป็นผู้แนะนำงานและแนวทางปฏิบัติ (ร้อยละ 64.8) การปฐมนิเทศที่กระทำส่วนใหญ่จะเป็นการแนะนำบุคลากรและอาคารสถานที่ในโรงเรียน (ร้อยละ 59.1) วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศเป็นการแจ้งให้ครูอาจารย์ใหม่ทราบถึงลักษณะงาน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเป็นส่วนมาก (ร้อยละ 71.5) และเมื่อครู อาจารย์ใหม่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาชั้นเรียนหรือให้ทำการสอน ก็จะทำให้การนิเทศในเรื่องการให้ความเข้าใจในโครงการสอนและแผนการสอนเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 71.0) และในการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตกรุงธนบุรี 3 มีการดำเนินการปฐมนิเทศอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยคือมีการปฏิบัติเพียง ร้อยละ 30.1 เท่านั้น ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันมีการบรรจุครู อาจารย์ใหม่เป็นจำนวนน้อย เพราะตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 กรมสามัญศึกษา ไม่ได้รับอัตราในการบรรจุข้าราชการใหม่ตามนโยบาย คปร. (วิลาวัลย์ พงศิริ 2540 : 2527) ขณะเดียวกัน อาจจะมีการโอนย้ายข้าราชการครูมาบ้าง แต่มีจำนวนน้อยมาก ซึ่งมักจะเป็นการโอนย้ายเป็นรายบุคคลไม่พร้อมกัน ทำให้การปฐมนิเทศของครูไม่อาจกระทำได้ดีมีรูปแบบ ถ้ามีก็จะเป็นเพียงการ



แนะนำสถานที่ทำงานทำให้ครู อาจารย์ ที่มีการโอนย้ายมายังมีความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ไม่ดีพอ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พูนสุข เพ็ชรดี (2542 : 85 - 86) ที่พบว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษามีปัญหาด้านการปฐมนิเทศ เนื่องจากไม่มีอัตราบรรจุครูใหม่ การโอนย้ายข้าราชการครูมีน้อย ทำให้การปฐมนิเทศของโรงเรียน ไม่อาจทำได้เต็มรูปแบบ ก่อให้ครูใหม่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดีพอซึ่งผลการวิจัย ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2532 : 208 - 209) ที่กล่าวไว้ว่า "การที่ โรงเรียนไม่จัดให้มีการปฐมนิเทศทำให้บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจด้านระเบียบวินัย กฎ กเกณฑ์ ตลอดจนแนวทางในการปฏิบัติงาน อันเป็นเหตุให้กระทำผิดวินัยได้" ดังนั้นโรงเรียน จึงควร จัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ หรือครูที่โอนย้าย เพื่อให้เข้าใจถึงปรัชญา วัตถุประสงค์ ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการ และสภาพของชุมชน ตลอดจนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับ อาจารย์ใหม่ด้วย

2.7 ผลการวิจัย การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่ พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตกรุงธนบุรี 3 ส่วนใหญ่มีการดำเนินการสับเปลี่ยนหน้าที่ เพื่อการพัฒนาบุคลากรน้อย (ร้อยละ 24.9) โดยการสับเปลี่ยนหน้าที่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะเป็น ผู้ขอสับเปลี่ยนเองเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62.7) ตำแหน่งหรือหน้าที่ที่สับเปลี่ยน จะเป็นงาน ที่สามารถทำหน้าที่แทนกันได้ (ร้อยละ 40.9) ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โกศล สายแก้วลาด (2540) และ จำลอง เจริญเกษ (2542) ที่พบว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่ ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นผู้เสนอขอสับเปลี่ยนเองโดย จะสับเปลี่ยนในตำแหน่งที่สามารถทำหน้าที่แทนกันได้ และผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด ของ ชนิตดา เหมือนแก้ว (2528 : 27) และ จำลอง เจริญเกษ (2542 : 82) ที่กล่าวไว้ว่า "การสับเปลี่ยนหน้าที่เป็นกิจกรรมหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าของ ข้าราชการ และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน แต่อย่างไรก็ดีต้องตระหนักว่าการสับเปลี่ยนหน้าที่ การงานจะเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของบุคคลเป็นสำคัญด้วย... ทั้งนี้เพราะ ทั้งผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรมักจะมีความรู้สึกว่าการสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ โดยอาจทำให้เข้าใจว่าผู้ถูกสับเปลี่ยนหน้าที่คือบุคลากรที่มีปัญหา นอกจากบุคลากรนั้นจะมีความต้องการดังกล่าวเอง ดังนั้นแนวทางการปฏิบัติของโรงเรียนต้องมีการดำเนินการอย่าง รอบคอบ ชัดเจน และผู้บริหารควรชี้แจงและสร้างความเข้าใจเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ใหม่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย การดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการโยกย้าย พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตกรุงธนบุรี 3 ส่วนใหญ่มีการดำเนินการโยกย้ายเพื่อการพัฒนาบุคลากร น้อยที่สุด (ร้อยละ 20.2) โดยการโยกย้ายนั้น ครู อาจารย์ เสนอขอย้ายเองเป็นส่วนมาก

(ร้อยละ 88.1) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มะลิ คงสกุล (2533) และ โกศล สายแก้วลาด (2540) ที่พบว่าการโยกย้ายกระทำโดยครู อาจารย์ เสนอขอย้ายตนเอง

ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานนั้นตามปกติจะไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในการทำงาน ดังเช่นที่ นิพนธ์ ไทยพานิช (2535 : 106) ได้กล่าวเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อสภาพการทำงานแบบเดิม โดยกล่าวไว้ว่าในบางสถานการณ์ครูอาจมีความพึงพอใจและชอบในวิถีทางที่เขากำลังปฏิบัติอยู่หรือดำเนินวิชาชีพออยู่ เมื่อมีเหตุการณ์ว่าจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความหวั่นใจว่าจะสูญเสียความสุข ความพึงพอใจ และความเคยชินที่ตนเองเคยมีมาก่อน ดังนั้นหากมีความจำเป็นเกิดขึ้นจริง เช่น กรณีการโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ ผู้บริหารจึงมักใช้วิธีให้เกิดจากความต้องการของบุคลากรเอง ดังนั้นในการโยกย้ายผู้บริหารจึงต้องกระทำโดยรอบคอบ การโยกย้ายต้องการให้บุคลากรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับงานมากขึ้น แต่ขณะเดียวกันการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่อาจมีหลายคนคิดว่าเป็นการลงโทษ (วิน เชื้อโพธิ์หัก 2537 : 20 - 22) ในแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนตามระเบียบของการย้ายและครูอาจารย์ ผู้ขอย้ายส่วนใหญ่จึงควรเป็นผู้ดำเนินการเอง

## ตอนที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาของการใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สหวิทยา เขตกรุงธนบุรี 3

จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาในการใช้กิจกรรมทั้ง 8 กิจกรรม ในการพัฒนาบุคลากรแยกตามกิจกรรม โดยเรียงจากปัญหามากไปน้อยได้ดังนี้

1. กิจกรรมการสัมมนาทางวิชาการในโรงเรียน จากการวิจัยมีโรงเรียนระบุว่าไม่มีปัญหาในการสัมมนาทางวิชาการ ร้อยละ 38.9 ในขณะที่มีปัญหาในการสัมมนาทางวิชาการถึง ร้อยละ 61.1 ซึ่งเป็นปัญหาส่วนมากในเรื่องไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรทุกฝ่ายได้ (ร้อยละ 34.7) รองลงมาคือ บุคลากรไม่มีการพัฒนาหลังสัมมนาแล้ว (ร้อยละ 24.4) ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพิน กุลประภา (2524 : 113 - 117) ที่กล่าวว่า ปัญหาการสัมมนาทางวิชาการ คือ บุคลากรไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ สัมมนาไปแล้วยังมีปฏิกิริยาเหมือนเดิม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536) ที่กล่าวว่า บุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการสัมมนาไปแล้วมักไม่นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

2. กิจกรรมการปฐมนิเทศในโรงเรียนจากการวิจัย มีโรงเรียนระบุว่าไม่มีปัญหาในการปฐมนิเทศบุคลากรร้อยละ 40.9 ในขณะที่มีปัญหาในการจัดการปฐมนิเทศถึงร้อยละ 59.1 โดยเป็นปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรใหม่มีจำนวนน้อยและนานๆ จะมีสักครั้ง โรงเรียนจึงไม่มีการเตรียมการเป็นปัญหามากที่สุด (ร้อยละ 40.4) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพิน กุลประภา (2524 : 113-117) ซึ่งกล่าวว่า การปฐมนิเทศมีการปฏิบัติจริง

น้อยมาก เนื่องจากบุคลากรบรรจุมีน้อย ปฐมนิเทศพร้อมกันได้ยาก และขาดการวางแผนที่ดี ขณะเดียวกันการที่มีบุคลากรใหม่จำนวนน้อยๆ และนานๆ จะมีสักครั้งก็อาจเนื่องมาจาก กรมสามัญศึกษาไม่ได้รับอัตราในการบรรจุข้าราชการใหม่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ตามนโยบาย คปร. (วิลาวัลย์ พงศิริ 2540 : 25 - 27)

3. กิจกรรมการศึกษาดูงานในโรงเรียน จากการวิจัยมีโรงเรียนระบุว่าไม่มีปัญหาในการศึกษาดูงาน ร้อยละ 42.6 ในขณะที่มีปัญหาในการศึกษาดูงานถึง ร้อยละ 58.0 ซึ่งเป็นปัญหาส่วนมากในเรื่อง ไม่สามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงหน่วยงานได้ (ร้อยละ 25.4) ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมพร เสรีวัลลภ (2539) ที่กล่าวว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ขาดงบประมาณ ขาดผู้ชำนาญการ ในด้านการศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็น ขาดการติดตามและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง

4. กิจกรรมการฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน จากการวิจัยมีโรงเรียนระบุว่าไม่มีปัญหาในการฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการร้อยละ 43.5 ในขณะที่มีปัญหาถึง ร้อยละ 56.5 ซึ่งเป็นปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับเรื่องขาดความสนใจจากบุคลากร (ร้อยละ 31.1) ซึ่งรองลงมาคือ ขาดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ (ร้อยละ 29.5) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536) ซึ่งกล่าวว่า ในการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบคือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชวน เฉลิมโฉม (2536) ซึ่งกล่าวว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ ยังขาดผู้ริเริ่มและขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างแท้จริง

5. กิจกรรมการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในโรงเรียน จากการวิจัยมีโรงเรียนระบุว่าไม่มีปัญหาในการศึกษาต่อ ร้อยละ 45.1 ในขณะที่มีปัญหาในการศึกษาต่อถึง ร้อยละ 54.9 ซึ่งเป็นปัญหาส่วนมากในเรื่องการขาดอัตรากำลังในโรงเรียน (ร้อยละ 33.7) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จำลอง เจริญเกษ (2542) ที่พบว่า การส่งครูไปศึกษาต่อแล้วทำให้ขาดอัตรา กำลังในโรงเรียน ทำให้บุคลากรที่เหลืออยู่ต้องมีภาระงานเพิ่ม

6. กิจกรรมการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในโรงเรียนจากการวิจัยมีโรงเรียนระบุว่าไม่มีปัญหาในการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ร้อยละ 46.6 ในขณะที่มีปัญหาในการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการถึง ร้อยละ 53.4 ซึ่งเป็นปัญหาส่วนมากในเรื่องแหล่งข้อมูลข่าวสารไม่ทันสมัย ไม่น่าสนใจ (ร้อยละ 34.7) ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มะลิ คงสกุล (2533) ที่กล่าวว่า ปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้แก่ การขาดงบประมาณ

ไม่มีการจัดงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ขาดแคลนเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการที่ทันสมัยน่าสนใจ

7. กิจกรรมการโยกย้ายและการสับเปลี่ยนหน้าที่ในโรงเรียน จากการวิจัยนี้ โรงเรียนระบุว่าไม่มีปัญหาในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ถึง ร้อยละ 62.2 ในขณะที่มีปัญหาในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่เพียง ร้อยละ 37.8 ซึ่งเป็นปัญหาส่วนมากในเรื่องการสับเปลี่ยนจะเกิดปัญหาต่อผู้ร่วมสายงานและไม่เหมาะสมกับเวลา มีวาระไม่แน่นอน (ร้อยละ 17.1) ซึ่งผลการวิจัยจะเห็นว่าปัญหาในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่จะเป็นกิจกรรมที่มีปัญหาน้อยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มะลิ คงสกุล (2533) ที่กล่าวว่า การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้มีการดำเนินการน้อยที่สุด โรงเรียนจะมีการวางแผนอย่างมีระบบเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต่อผู้ร่วมสายงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สหวิทยาเขตกรุงเทพมหานคร 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรกำหนดความจำเป็นของกิจกรรมและจัดกิจกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องต่อความต้องการของบุคคลและหน่วยงาน

2. ควรกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน เหมาะสม และปฏิบัติอย่างจริงจัง

3. ควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ เพื่อการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหาร หรือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ควรชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์และเห็นความสำคัญในกิจกรรมที่จัดในการพัฒนาบุคลากรให้การสนับสนุนให้เกิดขวัญกำลังใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักในความรับผิดชอบ

5. ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรรหาความรู้ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนหน้าที่ เพื่อทดแทนบุคลากรในวิชาที่ขาดแคลนเพื่อสร้างความเข้าใจที่แท้จริงในหมู่บุคลากรให้เกิดขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อทดแทนสาขาวิชาที่ขาดแคลน โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้นกว่าเดิมที่ปฏิบัติการอยู่

6. ควรมีการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง ชัดเจน ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับอื่นๆ

7. ผู้บริหารควรพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดกิจกรรมการพัฒนา

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของสหวิทยาเขตอื่นๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบให้ทราบข้อมูลของการพัฒนาบุคลากรที่ต้องปรับปรุง
2. ควรมีการศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
3. กรอบแนวคิดของปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ควรทำกรอบปัญหา ให้รับกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้าน การวางแผนการดำเนินการ งบประมาณ การประเมินผล ให้สอดคล้องกัน เพื่อให้ผู้บริหารนำไปพัฒนาในโรงเรียน
4. ควรมีการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูปฏิบัติการสอน ในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา