

การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ปริญญานิพนธ์
ของ
สำเร็จ พันธุ์พัก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2541

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญาโทฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

.....กรรมการ

(อาจารย์ชวลิต รวยอาฉิม)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

.....กรรมการ

(อาจารย์ชวลิต รวยอาฉิม)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รองศาสตราจารย์ทวีบุรณ์ หอมเย็น)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาโทฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ 15 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2541

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ชวลิต รวยอาจิม กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาแนะนำ ช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขให้ปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์ รองศาสตราจารย์ทวีบุรณ์ หอมเย็น กรรมการสอบปากเปล่า และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ซึ่งให้ความกรุณาช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูล แนะนำขั้นตอนการดำเนินงานและให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.บรรชา รัตนวัย อาจารย์ ดร.กุศล อิศตุลย์ อาจารย์มานิตย์ เนื่องรักษา อาจารย์ฉวีวรรณ สุขสุนัย และอาจารย์สมมาตร ชิตญาติ ที่ให้ความกรุณาให้ความช่วยเหลือเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ให้คำแนะนำแก้ไข เพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์ขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คณาจารย์โรงเรียนชุมชนวัดบางขัน ที่ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการทำปริญญานิพนธ์ อาจารย์กรรณิการ์ กะปะเงิน และครอบครัวที่ให้ความช่วยเหลือตลอดมา และขอขอบคุณผู้บริหาร และคณาจารย์ในโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานีทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาในการเก็บรวบรวมข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

ท้ายสุดนี้ขอขอบพระคุณคุณพ่อสราวุธ พันธุ์ผัก ญาติพี่น้องตระกูลพันธุ์ผักทุกคน ที่ให้ความสนับสนุน และให้กำลังใจ ตลอดมา และขอรำลึกถึงพระคุณของคุณแม่ทองใบ พันธุ์ผัก ที่เป็นแรงบันดาลใจในการศึกษาเล่าเรียน และขอขอบพระคุณ ครู อาจารย์ทุกท่านที่ให้การสั่งสอนและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เพื่อน ๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจช่วยเหลือในงานด้านต่าง ๆ ในการทำวิจัยครั้งนี้

สำเร็จ พันธุ์ผัก

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย	9
ความหมายและขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร	9
ความหมายของการพัฒนาบุคลากร	9
ขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร	13
ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	17
รูปแบบการพัฒนาบุคลากร	19
องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยในการพัฒนาบุคลากร	24
ปัญหาการพัฒนาบุคลากร	25
แนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากร	27
การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า	30
การวิจัยภายในประเทศ	30
การวิจัยต่างประเทศ	33
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	37
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	38
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	38

การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
การวิเคราะห์ข้อมูล	39
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	40
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	42
การนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า	42
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	70
ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า	70
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	70
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	71
การวิเคราะห์ข้อมูล	71
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	72
อภิปรายผล	73
ข้อเสนอแนะ	80
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	81
บรรณานุกรม	82
ภาคผนวก	89
บัญชีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	103
ประวัติย่อของผู้วิจัย	104

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน	43
2 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกเป็นรายวิธี	44
3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี วิธีการฝึกอบรม จำแนกเป็นรายข้อ	45
4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี วิธีการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน จำแนกเป็นรายข้อ	48
5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี วิธีการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายข้อ	51
6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี วิธีการพัฒนาด้วยตนเอง จำแนกเป็นรายข้อ	54
7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี วิธีการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร จำแนกเป็นรายข้อ	57
8 ค่าความถี่และค่าร้อยละในแนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม จำแนกเป็นรายข้อ	60
9 ค่าความถี่และค่าร้อยละในแนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรม หรือดูงาน จำแนกเป็นรายข้อ	62

10	ค่าความถี่และค่าร้อยละในแนวทางแก้ไขปัญหามิ่ววิธีการพัฒนาคลาคกร ด้วยการพัฒนาคลาคกรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน	64
11	ค่าความถี่และค่าร้อยละในแนวทางแก้ไขปัญหามิ่ววิธีการพัฒนาคลาคกร โดยการพัฒนาคลาคกรด้วยตนเอง จํานนเกเป็นรายข้อ	66
12	ค่าความถี่และค่าร้อยละในแนวทางแก้ไขปัญหามิ่ววิธีการพัฒนาคลาคกร ด้วยการพัฒนาคลาคกร โดยกระบวนการบริหาร จํานนเกเป็นรายข้อ	68
13	จํานนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จํานนเกตามสัคส่วนประชากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสํานักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ในปีการศึกษา 2540	102

บทที่ 1

บทนำ

บทนำ

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดภารกิจหลักไว้ 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ/การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2526 : 30) การบริหารงานบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ภารกิจทุก ๆ งานบรรลุเป้าหมายด้วยความราบรื่นเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดประสบการณ์ ขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ก็ย่อมก่อให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ และจำเป็นของหน่วยงานทุกหน่วยงาน

ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจ จะกำหนดแผนงาน และโครงการไว้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดคนที่รับผิดชอบงานที่กำหนดไว้ หรือผู้ที่รับผิดชอบมีความรู้ ไม่เหมาะสมกับงานที่มีอยู่ ความสำเร็จของงานและโครงการจะไม่ได้ดีเท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรเป็นพิเศษ ต้องดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือให้บุคลากรปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีขวัญกำลังใจดี อันจะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2534 : 6)

สภาพการณ์ในปัจจุบันความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไป ความสลับซับซ้อนในการปฏิบัติงานทั้งในด้านบุคลากร และเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เทคนิคและวิทยาการที่ก้าวหน้านี้ทุกอย่างล้วนแต่เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยุคใหม่ ความล้าสมัยจึงอาจเกิดขึ้นได้กับผู้บริหารทุกคนที่มิได้มีการติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือในทางกลับกันคือ เทคนิค วิทยาการ หรือวิธีปฏิบัติงานบางอย่างที่ใช้อยู่ในอาจจะหมดความจำเป็นไปแล้ว ถ้าผู้บริหารขาดการติดตามและวิเคราะห์เหตุการณ์ทั้งสองแง่มุมนี้แล้ว ย่อมทำให้ตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถพัฒนาตนเอง

หรือตามทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน เพราะความรู้ใหม่ ๆ มักเป็นสิ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ ประกอบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ (ธงชัย สันติวงษ์. 2525 : 183)

สภาพปัจจุบันบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งได้ปฏิบัติหน้าที่มาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ย่อมเกิดความเคยชินกับการปฏิบัติงานลักษณะเดิม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ไม่สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี สภาพะ ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และถ่ายทอดทางวัฒนธรรมโดยผ่านสื่อสารมวลชนด้านต่าง ๆ ในด้านการศึกษา หลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล ได้มีการนำนวัตกรรม และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ดังนั้นเพื่อรองรับความเจริญก้าวหน้าในอนาคต บุคลากรจึงควรได้รับการพัฒนา เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียน ต้องเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง และถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และทุกสิ่งทุกอย่างแก่นักเรียนโดยตรง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินการพัฒนาตลอดมา โดยได้พัฒนาบุคลากร 5 วิธีได้แก่ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ตามแต่วิธีใดจะเหมาะสมเฉพาะในเรื่องต่าง ๆ แต่การดำเนินการพัฒนาทั้ง 5 วิธี ก็ยังประสบปัญหามาก

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ซึ่งให้เห็นว่า คนไทยทุกคนมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนอย่างเต็มที่มากขึ้น ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และมีส่วนร่วมอย่างเต็มภาคภูมิ ในกระบวนการพัฒนาประเทศ คนไทยมีขีดความสามารถจะปรับตัวเพื่อรับกระแสความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีในระดับที่แข่งขันกับนานาชาติได้ ผู้บริหารและครูผู้สอน ซึ่งเป็นบุคลากรในโรงเรียน จึงควรได้รับการพัฒนา ศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการประกอบอาชีพ ให้สามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2540 : 5)

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน มีผลกระทบต่อผลการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี (2540 : 14 - 52) มีอัตราการเข้าชั้นของนักเรียนและอัตราไม่ผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้ ของนักเรียนในปีการศึกษา 2536 อัตราการเข้าชั้นร้อยละ 10.05 เฉลี่ยทุกชั้นอยู่ระหว่าง 3.88 - 7.66 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

ขั้นสูงสุทธ้อยละ 7.66 ปีการศึกษา 2538 ขั้นสุทธ้อยละ 3.88 และปีการศึกษา 2539 อัตรา
 การขั้นสูงกว่าปีการศึกษา 2538 เล็กน้อย ส่วนร้อยละของนักเรียนที่ไม่ผ่านจุดประสงค์
 การเรียนรู้ตั้งแต่ชั้น ป.1 - ป.6 ในปีการศึกษา 2537 - 2539 พบว่ามีทุกกลุ่มประสบการณ์
 สอดคล้องกับผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7
 ซึ่งพบว่านักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลการเรียนกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต
 กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย กลุ่มการทำงานพื้นฐานอาชีพ ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สำนักงาน
 คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 3) นอกจากนี้ยังพบว่า กระบวนการเรียน
 การสอน การวัดผลประเมินผล ยังมีโรงเรียนบางส่วนที่ครูไม่เปลี่ยนพฤติกรรม (สำนักงาน
 คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 11) ตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาของ
 กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้ ปฏิรูปบุคลากรด้วย ซึ่งจะมีการพัฒนาบุคลากร ตามแผน
 การดำเนินงาน โดยให้โรงเรียนจัดแหล่งค้นคว้าหาความรู้ให้กับข้าราชการครู ให้ข้าราชการครู
 ศึกษาจากแหล่งค้นคว้าตามที่จัดให้ และแหล่งอื่น ๆ หน่วยงานทุกระดับ จัดให้มีการประชุมทาง
 วิชาการอย่างสม่ำเสมอ และกระตุ้นให้ครู มีความรับผิดชอบในหน้าที่ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 28)

การพัฒนาครูและผู้บริหารจึงมีความสำคัญมาก ถ้าครูไม่มีคุณภาพ และผู้บริหารขาดความ
 พยายาม หลักสูตรก็คือแผนกระดาษที่ปราศจากความหมายทั้งสิ้น (ยุพา อุดมศักดิ์. 2515 :
 30) ปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพครู คือ ครูส่วนมากไม่พยายามพัฒนาตัวเองเพื่อให้ทันกับ
 ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน อันเป็นเหตุให้เกิด
 ปัญหาต่าง ๆ ทางการศึกษาตามมา (ชงศ์ วงษ์ขัน. 2508 : 48 - 56) รัตนภรณ์
 ธรรมโกศล (2526 : 45) ได้สัมภาษณ์ทัศนะของ ไพฑูรย์ จันทร์ยศ ว่าถ้าครูไม่ได้พัฒนา
 เสียแล้ว การให้การศึกษากับคนก็คงไม่พัฒนาตามไปด้วย การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็น
 อย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพราะเพชรพลอยที่ยังไม่ได้เจียรไน ไม่เป็นภัยแก่ใคร
 แต่บุคลากรที่ยังไม่ได้พัฒนา เป็นภัยต่อสังคมมากที่สุด (ภิญโญ สาธร. 2519 : 16)
 การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยสนองความต้องการของบุคคล และทำให้เกิดความพึงพอใจใน
 ฐานะ ตำแหน่ง เกียรติยศ ชื่อเสียง รวมทั้งความเจริญงอกงามในวิชาชีพ และด้านส่วนตัว
 แคสเตเตอร์ (Castetter. 1981 : 81) การพัฒนาเป็นการเสริมคุณลักษณะของครูผู้สอน
 ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นคงในอารมณ์ มีความเป็นประชาธิปไตย
 มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงงาน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีมนุษยสัมพันธ์ดี

ตั้งใจและอุทิศเวลาเพื่อการศึกษาทั้งในและนอกเวลาราชการ ด้านความรู้ ความเข้าใจ ให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางกายและทางสมอง มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงาน เข้าใจกระบวนการเรียนการสอน วิธีการวัดผลประเมินผล การปรับปรุงหลักสูตร การทำงานเป็นกลุ่มและความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ด้านทักษะการสอนให้เกิดความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานการเรียนการสอน ได้แก่ ทักษะในการฟัง การพูด อ่านและเขียน การใช้สื่อทัศนอุปกรณ์ การใช้เทคโนโลยี เทคนิคการปฏิบัติงาน การตัดสินใจวินิจัย และการแก้ไขปัญหา การประสานงานกับผู้ร่วมงาน การประเมินตนเอง การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง (เดิบโต คติพจน์. 2540 : 30)

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ได้ดำเนินการตามวิธีพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยหน่วยงานที่จัดได้แก่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เป็นผู้ดำเนินการเองทุกขั้นตอน และหลังจากการพัฒนาบุคลากรแล้วระยะหนึ่ง บุคลากรก็กลับไปปฏิบัติงานในลักษณะเดิมอีก จากเหตุผลดังกล่าวผู้ศึกษาค้นคว้า จึงต้องการทราบปัญหาที่แท้จริงและแนวทางแก้ไขปัญหามา เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าเสนอเป็นแนวทางแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในอนาคต มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้ง 5 วิธี คือ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครู ตามทักษะของผู้บริหารและครูผู้สอน
2. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหามาในวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้ง 5 วิธี ตามข้อ 1 ตามทักษะของผู้บริหารและครูผู้สอน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้นำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทาง สำหรับสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ในด้านการกำหนดนโยบายวางแผน และหาแนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากร ซึ่ง จะสามารถปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้ตรงจุดที่เกิดปัญหาจริง ๆ อันจะส่งผลใน การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

1.1 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนา บุคลิกภาพ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครูในการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะ ของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ปทุมธานี

1.2 วิธีการพัฒนาบุคลากรจะศึกษาใน 5 วิธี ดังนี้

- 1.2.1 การฝึกอบรม
- 1.2.2 การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน
- 1.2.3 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
- 1.2.4 การพัฒนาด้วยตนเอง
- 1.2.5 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2540 จำนวน 2,957 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 274 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,683 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) และใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 162 คน และครูผู้สอน จำนวน 338 คน รวมทั้งสิ้น 500 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ จำนวน 2 เป็น

3.1.1 ผู้บริหาร

3.1.2 ครูผู้สอน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี ได้แก่

3.2.1 การฝึกอบรม

3.2.2 การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน

3.2.3 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

3.2.4 การพัฒนาด้วยตนเอง

3.2.5 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาบุคลากร ทั้ง 5 วิธี หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครู ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

1.1 การฝึกอบรม หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่อง เป็นการเฉพาะ ในระยะเวลาอันจำกัด โดยจัดกิจกรรมเป็นกลุ่มที่มีขนาดแตกต่างกันตามความเหมาะสม และตามความจำเป็น อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคคลได้เป็นจำนวนมาก

1.2 การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน หมายถึง การให้บุคคลได้ศึกษาต่อส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน ซึ่งเป็นการส่วนบุคคลหรือเป็นกลุ่ม ไปพัฒนาภายนอกหน่วยงานเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานจริง ๆ

1.3 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถ เพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญ หรือความเข้าใจจากการปฏิบัติงาน การแนะนำ ประชุมชี้แจง การศึกษาคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ไปค้นคว้าการให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา การเป็นวิทยากร เขียนบทความ หรือเอกสารหมุนเวียน หรือการย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง

1.4 การพัฒนาด้วยตนเอง หมายถึง การจัดและส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อนอกเวลา การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ ด้วยตนเอง

1.5 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร หมายถึง การจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในเรื่อง การพัฒนาทีมงาน พัฒนาการทำงานร่วมกัน การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์การบริหารแบบมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530 : 4 - 5)

2. ปัญหาการพัฒนาบุคลากร หมายถึง สิ่งที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานทุกระยะ เป็นอุปสรรค ขัดข้อง ที่ทำให้การพัฒนาบุคลากร ทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครูเป็นไปได้อย่างขึ้น หรือไม่สามารถปฏิบัติได้ ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

3. แนวทางแก้ไขปัญหา หมายถึง วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง และข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถปฏิบัติให้บรรลุจุดประสงค์

4. ทัศนคติ หมายถึง ความคิดเห็น ความเชื่อ และการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และการแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากรทั้ง 5 วิธี ของผู้บริหารและครูผู้สอน

5. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี

6. ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

7. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถม
ศึกษาจังหวัดปทุมธานี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร โดยจะนำเสนอสาระสำคัญตามลำดับ ต่อไปนี้

1. ความหมายและขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร
2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
3. รูปแบบการพัฒนาบุคลากร
4. องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยในการพัฒนาบุคลากร
5. ปัญหาการพัฒนาบุคลากร
6. แนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากร
7. การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า

ความหมายและขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ แนวความคิด ทักษะ ประสบการณ์ ในกระบวนการบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีค่ามากที่สุด ที่ผู้บริหารจะต้องตระหนัก และดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพอยู่เสมอ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายความหมาย ดังต่อไปนี้

สมพงษ์ เกษมนสิน (2513 : 531) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร" หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากร ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 3 - 4) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

โซคชัย ไกรนรา (2525 : 14) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพิ่มความรูู้ ความชำนาญ ความสามารถ ถ้าบุคลากรได้พัฒนาและได้ใช้ทักษะต่าง ๆ ของเขาอย่างสูงสุดและเต็มความสามารถแล้ว เขาก็จะมีโอกาสที่จะพัฒนาตัวเอง และต้องมีช่องทางให้เขาได้ใช้ทักษะสูงขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น การพัฒนาบุคลากรอาจทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การสนทนาวิชาการ การนิเทศงานให้บุคลากรคล่องตัว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีส่วนช่วยจัดวางแผน และให้มีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรขึ้น

สมาน รังสิโยภฤณ (2530 : 80) ได้กล่าวถึง ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ชูเคน และเชอร์แมน (เดบิต คติพจน์. 2540 : 11 ; อ้างอิงมาจาก Chruden and Sherman. 1968 : 10 - 11) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการให้การศึกษา ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ซึ่งการพัฒนานั้น คือ การพัฒนาการทำงาน ด้านทักษะความรู้ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ และพัฒนาการนี้อาจจะเป็นผลเนื่องจากการขยายโครงการ หรือการจัดองค์การใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากองค์การนอกกรอบแบบ หรือการบังเอิญ อันเกิดจากการลองผิดลองถูกได้

กัทพ์ (เดบิต คติพจน์. 2540 : 11 ; อ้างอิงมาจาก Guff. 1975 : 8 - 16) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนหรือวิทยาลัยนั้น มุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษา เพื่อนร่วมงาน และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จะต้องทำงานในสถาบันนานไม่ควรมีเวลาโยกย้ายเปลี่ยนงาน จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน การถ่ายทอดความรู้เพื่อความสนใจ และความสามารถประจำตัว เป็นการช่วยครูอาจารย์ มีโอกาสตื่นตัวในวิชาชีพของตน โดยเฉพาะในเรื่องการเรียนการสอน

แคสเตตเตอร์ (เดิบโต คติพจน์. 2540 : 11 ; อ้างอิงมาจาก Castetter. 1976 : 273) ได้ให้ความหมายของ "การพัฒนาศูนย์กลาง" ในวงการศึกษาว่า การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบโรงเรียนตั้งแต่เริ่มต้นจาก การจ้างบุคลากรไปจนกระทั่งการปลดเกษียณ

ทวิบูรณ์ หอมเย็น (2526 : 35) กล่าวว่า การพัฒนาศูนย์กลาง คือ กระบวนการปรับเปลี่ยน เสริมสร้าง ความคิด การกระทำ ความสามารถ และทำที่ต่าง ๆ อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการเตรียมบุคลากรให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอก

ประชุม รอดประเสริฐ (2530 : 132) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาศูนย์กลางว่าเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมิตร กุณากร และคณะ (2519 : 12) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาศูนย์กลางไว้ดังนี้คือ การเสริมสร้างความเจริญงอกงาม ในด้านความคิดเห็น การนำความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติการ ให้กว้างขวางก้าวหน้าต่อไป เพื่อให้คนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง

ดนัย เทียนพุฒ (2539 : 33 - 34) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา (Development) ว่าหมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ในทั้ง 2 วิธีนั้น มีจุดมุ่งหมาย เพื่อที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น จนพนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมุ่งสู่องค์การที่จะชนะในการแข่งขันด้วย

การพัฒนาศูนย์กลางในโรงเรียนประถมศึกษา มีความหมายได้หลายประการ เช่น การพัฒนาศูนย์กลาง คือ การเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มากขึ้น หรือการพัฒนาศูนย์กลาง ได้แก่ การให้ความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร หรือพัฒนาศูนย์กลาง คือ การให้การศึกษาความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในการพัฒนาศูนย์กลาง นั้น อาจมีความหมายครอบคลุมใน 2 ด้าน คือ

1. การพัฒนาศูนย์กลางก่อนเข้าปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาศูนย์กลางในขณะที่กำลังปฏิบัติงานอยู่

1. การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Preservice) ตามความหมายของการพัฒนาบุคลากร ในประเด็นนี้หมายถึง การเตรียมบุคลากร การพัฒนาบุคลากรตามแนวนั้นจะเกิดขึ้น เมื่อโรงเรียนต้องการขยายงานหรือโครงการใหม่ ๆ ขึ้นในโรงเรียนและบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียน ยังขาดความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นอยู่ จึงจำเป็นต้องส่งบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ และตั้งใจจะให้รับผิดชอบงานทางด้านนี้ แต่บุคคลนั้นยังไม่มีความรู้หรือพื้นฐานในงานใหม่นั้น โรงเรียนจึงจำเป็นต้องส่งบุคลากรนั้นไปเข้ารับการพัฒนาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือมีความสามารถในด้านนั้น ๆ พัฒนาให้ ยกตัวอย่างเช่น โรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่ง ได้รับงบประมาณในการจัดตั้งห้องสมุดโรงเรียนขึ้น แต่โรงเรียนยังไม่มีครูบรรณารักษ์ในกรณีเช่นนี้โรงเรียนจะต้องพิจารณาหาบุคลากรที่เห็นว่าเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน ซึ่งก่อนเข้ารับหน้าที่ควรจะได้พิจารณาส่งเข้ารับการพัฒนาในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านห้องสมุด เช่น สมาคมห้องสมุด หรือหน่วยงานอื่น ที่ให้การอบรมหรือพัฒนาเกี่ยวกับบรรณารักษ์ เพื่อให้ผู้ได้รับมอบหมายงาน จะทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ และถูกต้องตามหลักวิชาการและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของงานบรรณารักษ์

งานด้านอื่น ๆ ก็ควรได้รับการพัฒนาเตรียมการด้านบุคลากรไว้ล่วงหน้า เช่นกัน ซึ่งงานบางงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการมักจะให้การอบรม หรือความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น โครงการสุขศึกษาในโรงเรียน หน่วยงานที่เป็นเจ้าของโครงการ มักจะให้การอบรมแก่ครูปฏิบัติตามโครงการนี้ แก่ผู้บริหารด้วย

2. การพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ การพัฒนาบุคลากรในแนวนั้น เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การพัฒนาบุคลากรประจำการ (Inservice) แนวความคิดในการพัฒนาบุคลากรในแนวนั้น คือเมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่มานานพอสมควรแล้ว และงานที่รับผิดชอบอยู่นั้น ในขณะนี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ ๆ หรือมีแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นอีกหลายอย่าง สมควรอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในทางนี้ ควรจะได้รับรู้ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น (ปรีชา คัมภีรปกรณ์. 2528 : 276 - 277)

พินัส หันนาคินท์ (2526 : 132) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การฝึกฝน และการให้การศึกษา การฝึกฝนนั้นเน้นถึงขบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการปฏิบัติงาน ส่วนการศึกษานั้นเราพึงเล็งถึงความพยายามที่จะเพิ่มเติมความรู้ ความเข้าใจ หรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้น

การพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งเพื่อผลงานของสถาบันเอง และทั้งเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่า เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่เรื่องการพัฒนาตัวบุคคลอย่างเต็มที่ด้วย

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แนวคิด ทักษะ บุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ และประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับรองรับความเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยดำเนินการพัฒนา ให้สอดคล้องกับงานที่แต่ละคนปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และวิชาชีพของบุคลากรเอง ผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา จะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นประโยชน์สำหรับบริหารโรงเรียน ในการบริหารงานโดยจัดคนให้เหมาะกับงานในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายทุกคน ปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training) การฝึกอบรมพนักงานในองค์กรธุรกิจ ได้ขยายตัวมาตั้งแต่สิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่แล้ว ในระยะแรกก็จะมีฝึกอบรมกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตทั้งคนงาน และหัวหน้า เพราะเห็นกันโดยทั่วไป ในระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ว่าคนงานไม่ค่อยได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ความรู้ความชำนาญ มักจะได้มาจากการประสบการณ์ หรือจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตมาเป็นบทเรียน จึงน่าจะได้มีการจัดหลักสูตร หรือโครงการอบรมขึ้นมาซึ่งเสียเวลาและค่าใช้จ่ายคู่กับผลเสียที่อาจเกิดขึ้น จากความไม่เข้าใจในวิธีการใหม่ ๆ หรือความผิดพลาดในการทำงานในปัจจุบัน การอบรมไม่ได้จัดขึ้นเฉพาะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตเท่านั้น หน่วยงานทุกประเภทอาจจัดให้มีการอบรมได้ทั้งนั้น ทั้งระดับผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร จึงอาจกล่าวได้ว่า ถ้าองค์กรใดไม่มีการจัดการฝึกอบรม องค์กรนั้นก็จะมีล้าสมัย และก้าวหน้าไม่ทันภาวะการณ์ใหม่ ๆ (เสนาะ ตีแยว และคนอื่น ๆ. 2527 : 23)

ธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 137 - 139) ได้เสนอแนะถึงการพัฒนาบุคลากรในเชิงธุรกิจ ไว้ดังนี้ การอบรมและพัฒนา (Training and Development) เมื่อคนงานทำงาน

ไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง สภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป อาจจะทำให้คนทำงานตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก็ได้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามรักษาคูณสมบัติของคนงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ผู้บริหารจะต้องร่วมมือกับฝ่ายบริหารบุคคลที่ค้นหาว่าคนงานหย่อนหรือตามไม่ทันในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นก็ต้องจัดเตรียมการอบรมให้ทันตามเหตุการณ์ดังกล่าว หรือรวมตลอดทั้งการจัดการพัฒนาตัวคนให้มีคุณภาพสูงขึ้นไปอีกด้วยก็ได้

การอบรม (Training) อาจแบ่งออกได้ง่าย ๆ ดังนี้คือ

1. การอบรมพนักงานธรรมดา (Apprentice Training)
2. การอบรมผู้ควบคุมงาน (Supervisory Training)
3. การอบรมผู้บริหารในระดับสูง (Executive Training)

ส่วนในเรื่องการพัฒนาตัวผู้บริหาร (Management Development) การค้นหาความต้องการ ฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถพร้อม และตามทันกับการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ตลอดเวลานั้น ผู้บริหารจะต้องคอยนั้นติดตาม ดูถึงความจำเป็นและต้องการในการฝึกอบรม ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะต้องมีการอบรมและพัฒนาเมื่อใดและควรอบรมเรื่องอะไร ทั้งนี้สถานการณ์บางอย่างเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็น ในการฝึกอบรม คือ

1. การเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน และระเบียบปฏิบัติงาน
2. ผลผลิตตกต่ำลง
3. จำนวนของเสียสูง มีข้อผิดพลาด หรือต้องการแก้ไขงานที่ทำออกมาแล้ว
4. ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น
5. ค่าล่วงเวลาสูงผิดปกติ
6. การลาออกของพนักงานมีอัตราสูง
7. ขวัญของพนักงานตกต่ำ
8. มีการเลื่อนขั้นพนักงาน

วิธีการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปคือ

1. การอบรมในงาน (On the Job Training)
2. การใช้วิธีการประชุมหาปัญหาาร่วมกัน

3. การเข้าร่วมสัมมนาภายนอก
4. การฝึกอบรมช่างฝีมือ
5. การอบรมในห้องบรรยาย
6. การเข้าอบรมกับสถาบันภายนอก
7. การจัดแผนการศึกษานอกห้องเรียน
8. การศึกษาด้วยตนเอง โดยสื่อการสอนชนิดต่าง ๆ
9. การศึกษาโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องช่วยสอน

การฝึกอบรมและพัฒนา ตามแนวทางธุรกิจที่สามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษาได้เป็นอย่างดี ในทิศทางที่คล้ายคลึงกัน จึงนับว่ามีความสำคัญ การวางแผนฝึกอบรมพัฒนาที่ดี จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่า ผลที่ได้รับจากการอบรมสัมมนา จะช่วยให้การพัฒนางานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และพนักงานหรือบุคลากรจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย

สุปราณี ศรีนิตร์ภิกขุ (2524 : 8 - 9) ได้จำแนกประเภทของจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ออกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Cognitive) ซึ่งจะพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจ เพื่อทำให้มีความสามารถลงมือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ในลำดับต่อไปหรือเพื่อเป็นพื้นฐานของความเข้าใจ ในอันที่จะนำเอามาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการงานทั่ว ๆ ไป โดยต้องใช้ศิลป์เข้าช่วย ตลอดจนเป็นพื้นฐานในการดำรงชีพอื่น ๆ รวมทั้งความรู้อื่นเป็นการสนองตอบความใฝ่รู้ในบางอย่าง แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เป็นจุดมุ่งหมายทั้งในการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคลขั้นต้น
2. เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญหรือทักษะ (Skill) ให้สามารถปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ หรือทำได้ด้วยความถูกต้องมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น เพิ่มพูนความชำนาญในการนับธนบัตรหรือเพิ่มพูนความชำนาญในการพูดและการแสดงออกต่อหน้าชุมชน จุดมุ่งหมายประเภทนี้มักจะเป็นจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง ส่วนใหญ่เป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นเช่นนั้นเสมอไป ความชำนาญบางอย่างต้องการพื้นฐานความรู้หลายด้าน และต้องให้เวลานาน เช่น ความชำนาญในการตัดสินใจที่ถูกต้อง ในกรณีนี้ก็ต้องมีโปรแกรมการฝึกอบรมต่อเนื่องกันหลายโปรแกรม อาจเรียกว่าเป็น Package หรือชุดของการพัฒนาบุคคล

3. เพื่อให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) นับเป็นจุดมุ่งหมายที่ยุ่งยากซับซ้อนมากที่สุด (Complicated) เชื่อกันว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะเป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของบุคคล เช่น ถ้าพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อฝ่ายบริหาร ย่อมทำให้พฤติกรรมของผู้นั้นแสดงออกไปในทางที่ไม่ยอมให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหาร พร้อมทั้งหาทางขัดแย้งและต่อต้านตลอดเวลา การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมให้พนักงานร่วมมือร่วมใจกับผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานผู้นั้นเสียก่อน การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทัศนคติเป็นเรื่องยากต้องใช้วิธีการทางจิตวิทยาเข้าช่วยหลายอย่าง และมักจะเป็นโปรแกรมการพัฒนาบุคคลที่ต้องใช้วิธีทางอ้อม (Indirect Method) มากกว่าวิธีการทางตรง

ปรีชา คัมภีรปกรณีย์ และคณะ (2528 : 277) ได้เสนอแนะงานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา น่าจะครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคคลนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนการสอนย่อมจะต้องอาศัยความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาทางให้ครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้ และแนวคิดในการสอนของตนอยู่เสมอ ซึ่งการเพิ่มพูนความรู้หรือแนวคิดนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ตัวครูผู้สอนโดยตรงแล้ว จะเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียนหรือนักเรียนอีกด้วย

2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีลักษณะและความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้ และแนวคิดแก่ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน แต่แทนที่จะได้แต่เพียงความรู้ หรือแนวคิดเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสได้ฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ทำให้โอกาสที่จะนำสิ่งที่ได้ใหม่ ๆ ไปปฏิบัติยังมีมากขึ้น

3. การเพิ่มพูนคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นาน ๆ ในบางครั้งอาจจะมีความรู้สึกว่า วุฒิของตนที่เคยได้รับนั้นค่อนข้างต่ำ เนื่องจากโอกาสที่จะได้เรียนในระยะแรกมีน้อย ไม่เหมือนในขณะนี้ทุกคนมีโอกาสจะได้เรียนให้ได้วุฒิสอง มีมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาทางสนับสนุนให้ผู้มีวุฒิต่ำ และปฏิบัติราชการมานานพอสมควรแล้ว ได้มีโอกาส เพิ่มพูนคุณสมบัติของตน นอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ แนวคิด และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนางานเดิมหรืองานใหม่ และศักยภาพของคนในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สูงขึ้น

การพัฒนาบุคลากรนั้น มีความสำคัญในอันที่จะให้บุคคลในหน่วยงานได้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่หน่วยงานต้องการ เนื่องจากบุคคลที่ได้รับการบรรจุมาแล้วยังไม่มีความสามารถหรือไม่มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด ตามที่หน่วยงานต้องการ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถเหมาะสมก่อน นอกจากนั้นเมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานใหม่ ๆ รวมทั้งตำแหน่งใหม่ ๆ ก็จำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ ให้มีความเหมาะสมกับงานก่อน ปัจจุบันหน่วยงานทุกหน่วยงานพยายามพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคน ที่อยู่ในหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 4)

วิทยุ สาธร (2526 : 16) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลของงานให้สูงขึ้น อันมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งเมื่อเวลาผ่านไปนาน ๆ ความรู้ความชำนาญ ย่อมลดลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงาน จำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้ออกมาเพื่อร่วมสัมมนา ฝึกอบรม พบปะกับบุคคลอื่น ๆ เสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้การอบรมบุคลากรเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม ซึ่งเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น กิจกรรมดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งที่องค์กรหรือสถาบันควรพิจารณา เพื่อพัฒนาให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

โสรัจ แสนศิริพันธ์ และคนอื่น ๆ (2527 : 32 - 33) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
- มีการติดต่อประสานงานดี ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสํานักับผิตชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้จากการพัฒนาบุคลากรก็ย่อมสามารถที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะเป็นผลให้องค์กรประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะ เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลง

3. การพัฒนาบุคลากร โดยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานต่าง ๆ ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่า ผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และเป็นผลดีต่อองค์กรที่สุด

ประสาร มาลากุล (2524 : 15) กล่าวถึง สาเหตุจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากร หรือพัฒนาคนอาจารย์ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ เช่น ความคาดหวังของสังคม หรือความคาดหวังของเราในการผลิตนักศึกษา หรือบัณฑิต การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง และรวดเร็ว จึงทำให้อาจารย์ส่วนหนึ่ง เกิดการสับสน การขัดแย้ง แต่ก็เป็นที่ดี เพราะจะทำให้เกิดความงอกงามทางปัญญา

จากการศึกษาความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ ช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุตามความมุ่งหมายขององค์การ ทำให้เกิดการพัฒนางานเดิมที่ปฏิบัติอยู่ เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางานใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น มีผลทำให้การบริหารงานในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนประถมศึกษาให้มีความทันสมัยตลอดเวลา ทนต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้อีกด้วย

รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการ 5 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2530 : 4) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน และการสอนงาน (ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ และคนอื่น ๆ. 2534 : 15) สามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบสามารถพัฒนาบุคลากรได้เป็นจำนวนมาก
2. การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ได้แก่ ให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ ส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน ซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนากายนอกหน่วยงาน หน่วยงานได้พิจารณาส่งบุคคลไปเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานจริง ๆ
3. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถ หรือพัฒนาความรู้ความชำนาญ หรือความเข้าใจจากการปฏิบัติงาน แนะนำชี้แจง ประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ไปค้นคว้า การมอบหมายให้ร่วมประชุมสัมมนา เป็นวิทยากร เขียนบทความ หรือเอกสารหมุนเวียน หรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง

4. การพัฒนาด้วยตนเอง ได้แก่ การที่หน่วยงาน จัดหรือส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อนอกเวลา การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การดูงาน

5. การพัฒนานาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ได้แก่ การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพัฒนาทีมงาน พัฒนาการทำงานร่วมกัน การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม

วิธีพัฒนาบุคลากร วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 20 - 22) กล่าวว่าในองค์การกระทำได้หลายวิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การสอนงาน การส่งไปศึกษาดูงาน การส่งไปศึกษาต่อ การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ จัดให้คู่มือการปฏิบัติงาน การฝึกงาน ระหว่างศึกษาอบรม การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม (ประชุม รอดประเสริฐ. ม.ป.ป. : 138 - 139) ได้จำแนกการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา และการพัฒนาตัวเอง ดังนี้

1. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การปฐมนิเทศการสอนงาน การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การจัดที่เลี้ยงให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การรักษาการแทน พาไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส ส่งไปศึกษาและดูงาน จัดประชุมสัมมนา และฝึกอบรม ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การทางวิชาการ ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องงาน จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานไว้ให้มีใช้อย่างเพียงพอ จัดให้คู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาตัวเอง ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ต้องมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบาย และโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์จากสื่อสารมวลชน เข้าร่วมประชุมสัมมนา เมื่อมีโอกาส เป็นผู้นำอภิปราย และผู้บรรยายในบางโอกาส เป็นสมาชิกองค์การทางวิชาการ หาโอกาสไปศึกษาดูงานเป็นครั้งคราว ศึกษาเพิ่มเติมบางวิชาในสถานศึกษา และคบหาสมาคมกับผู้ที่มีความรู้

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ถ้าบุคลากรได้พัฒนาและได้ใช้ทักษะต่าง ๆ ของเขาอย่างสูงสุด และเต็มความสามารถแล้ว

เขาจะมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและจะต้องมีช่องทางที่เขาจะได้ใช้ทักษะสูงขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น การพัฒนาบุคลากรอาจทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสนทนาทางวิชาการ การนิเทศให้บุคลากรคล่องตัว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีส่วนช่วยจัดวางแผนและให้มีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรขึ้น (โชคชัย ไกรนรา, 2525 : 14)

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาศึกษานั้น อาจจะได้จัดได้หลายรูปแบบ ทั้งขึ้นอยู่กับอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น

1. พื้นฐานเดิมของบุคลากร
2. ความต้องการของโรงเรียน
3. ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนา
4. กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบทั่วไป ของการพัฒนาบุคลากร อาจจะได้จัดได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

1. การจัดอบรมเพิ่มเติม ในการพัฒนาบุคลากรที่จัดได้ ค่อนข้างง่าย และไม่ค่อยสิ้นเปลืองงบประมาณ ในการดำเนินการจัดมากนัก ในการจัดอบรมนั้น อาจจะทำการอบรมเฉพาะเรื่อง เช่น การอบรมเกี่ยวกับการวัดผล การอบรมการจัดทำสื่อการสอน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่จะจำเป็นในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน หรือการปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา การจัดการอบรม อาจจะทำในโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนก็ได้ แต่เพื่อความสะดวกในการดำเนินงานและงบประมาณการจัดการอบรม ควรจะจัดทำในระดับกลุ่มโรงเรียนมากกว่าในระดับโรงเรียน นอกจากโรงเรียนนั้นมีจำนวนครูมาก

การจัดการอบรมมีจุดดีในด้านการไม่สิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินงานดังกล่าว และนอกจากนั้นผู้บริหารสามารถดำเนินการ จัดการอบรมในเฉพาะเรื่องที่ต้องการได้ ส่วนจุดอ่อนอาจจะมีในแง่ของความสัทธิฯ ของผู้ที่เข้ารับการอบรม ที่มีต่อวิทยากรในการดำเนินงาน ถ้าหากเป็นการจัดในระดับโรงเรียน หรือกลุ่มโรงเรียน จะต้องใช้วิทยากรในท้องถิ่น เป็นส่วนใหญ่ อาจจะทำให้ความสัทธิฯของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อวิทยากรไม่มาก เหมือนกับวิทยากรที่มาจากที่อื่น

2. การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ได้เข้าร่วมการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่วิทยากรเสนอ วิธีการนี้จะทำให้โอกาสบุคลากรได้นำความรู้จากการประชุมไปปฏิบัติค่อนข้างสูง เพราะในขณะที่ประชุมครูก็มีโอกาสได้ปฏิบัติของจริงอยู่แล้ว

3. การศึกษาดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ศึกษาการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์กรที่มีลักษณะของงาน คล้ายคลึงกัน เช่น การศึกษาดูงานโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้รับการยกย่องว่าดีเด่นในการจัด อาคารสถานที่ดีเด่น ในการจัดการเรียนการสอนหรืออื่น ๆ ได้ตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ การศึกษาดูงานหรือการเยี่ยมโรงเรียน สามารถทำให้ทั้งในวงแคบ หรือการดูงานในโรงเรียน ซึ่งสังกัดกลุ่มเดียวกัน อำเภอเดียวกัน จังหวัดเดียวกัน จนกระทั่งดูงานในโรงเรียนที่อยู่คนละ จังหวัดก็ได้

4. การศึกษาต่อ การศึกษาต่อจัดได้ว่า เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยผู้ที่ ได้ศึกษาต่อ มีโอกาสทั้งในด้านการได้รับความรู้แนวคิดใหม่ ๆ และการเพิ่มวุฒิทางการศึกษา ด้วย ถ้าหากมีโอกาสและไม่เป็นการขัดกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียน ควรหาทางสนับสนุนให้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้มีโอกาสด้วย ซึ่งรูปแบบการศึกษาต่อในปัจจุบันนี้ อาจจะได้หลายทาง เช่น การเรียนการสอนโดยระบบทางไกล การเข้าโครงการอบรม บุคลากรประจำการ เป็นต้น การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว ในการ ดำเนินการวิธีนี้ ผู้บริหารเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในด้านต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจ หรือที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีจำเป็นในการจัดอาจจะทำเพียงระยะสั้น ๆ เช่น การ บรรยายหรือการอภิปรายในเวลาประมาณ 2 - 3 ชั่วโมง หรืออาจจะจัดเป็นช่วงเวลาหนึ่ง เช่น สัปดาห์แห่งการประเมินผล หลังเชิฐวิทยากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล มาให้ความรู้ของการอภิปราย บรรยาย หรือจัดนิทรรศการ สำหรับวิธีการหลังนี้ อาจจะทำได้ ในระดับอำเภอหรือจังหวัด โดยการร่วมมือกัน ระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และอำเภอ

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษานั้น สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ โดยอาจจะมุ่งส่งเสริมบุคลากรเป็นรายคน จนกระทั่งการให้ความรู้แก่บุคลากร ทั้งหมดในรูปของการบรรยาย อภิปราย และการจัดนิทรรศการ (ปรีชา คัมภีรปกรณ และ คนอื่น ๆ. 2528 : 278 - 279)

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ และคนอื่น ๆ (2534 : 15) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาบุคลากร ตามลักษณะของกิจกรรมต่าง ๆ ได้ 4 ด้าน ดังนี้ คือ

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน ได้แก่ การฝึกอบรม การสอนงาน

2. กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การเตรียมตัวแทนหรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน การให้ความร่วมมือในคณะทำงาน การดูงาน การเพิ่มความซับซ้อน การมอบหมายงานพิเศษ และการจัดเปลี่ยนแปลงรูปองค์กร

3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่ การให้ทุนการศึกษาต่อ การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว

4. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่ ได้แก่ การศึกษาจากเอกสาร การเรียนด้วยตนเอง การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน การส่งเอกสารให้สรุปรายงานนำเสนอ การส่งเรื่องประชุมหรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

เสริมวิทย์ สุภเมธี (2531 : 154 - 159) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยตนเอง เป็น 3 รูปแบบ คือ การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาโดยวิธีอื่น ๆ เช่น การส่งบุคลากรไปดูงาน การจัดประชุมปฏิบัติการการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเอาใจใส่ต่อการพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานในเครือข่ายเดียวกันเป็นการชั่วคราว

สมิตร คุณากร (2519 : 121) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้การศึกษาทั่วไป (Formal Education)
2. การฝึกฝนตนเอง (Self-development)
3. การฝึกฝนอบรมโดยให้ฝึกงาน (Internship Training)
4. การศึกษางานพร้อมกับปฏิบัติงาน (On-the Job Training)
5. การให้ศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading)
6. การฝึกอบรมระยะสั้น (Learner Training)
7. การให้ฝึกทำงานในฐานะผู้ช่วยชั่วคราว (Apprenticeship Training)

การพัฒนาและรักษามูลค่าบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนคุณภาพบุคลากร ทั้งความรู้ วิชาชีพและปฏิบัติงาน การจัดให้มีสวัสดิการในด้านต่าง ๆ การให้ขวัญกำลังใจตลอดจนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำเป็นโครงการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อโรงเรียนประถมศึกษาได้บรรจุหรือมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานในระยะ

เวลาหนึ่งแล้ว ผู้บริหารจะได้เห็นสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มองเห็นปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน อาทิในเรื่องของความรู้ ความสามารถประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนางานของบุคลากรแต่ละคน และการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร การประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การดำเนินงาน ดำเนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพหรือไม่ ผู้บริหารสามารถศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มาวิเคราะห์ถึงสภาพที่แท้จริง เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ หรือทักษะบางประการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตามความเหมาะสม ตามความสำคัญ และความจำเป็นเฉพาะเรื่อง ให้ตรงกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความมั่นใจในการทำงานซึ่งทำให้บุคลากร ได้ปฏิบัติงานได้ด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถ

องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยในการพัฒนาบุคลากร

การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย องค์ประกอบหลายประการ คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2523 : 14 - 15) ดังนี้

1. บุคลากรประกอบด้วย

1.1 ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนานั้นจะต้องเริ่มที่แต่ละบุคคลก่อน

1.2 วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ

1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ จะต้องมองเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนารวมทั้งสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ

3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพ และพฤติกรรมบุคคลที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. การสื่อข้อความและการประสานงาน คือ การจัดการที่ดีที่จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่เสริมสร้างทัศนคติความเข้าใจอันดีที่จะพัฒนาในแต่ละครั้ง

5. อื่น ๆ เช่นการยอมรับ กำลังใจ และความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากมวล สมาชิกทุกระดับ

ปัญหาการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน มีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายประการ ทั้งในด้านวิธีการพัฒนา และคุณลักษณะที่เกิดขึ้นกับบุคลากรที่เข้ารับการพัฒน ซึ่งพบว่ายังมีปัญหายู่มาก ครูที่มีคุณวุฒิและมีความสามารถดีเด่น ครูที่มีความสามารถมักจะถูกละเลย เพราะผู้นิเทศการศึกษาโดยมากมักเพ่งเล็ง และให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่ขาดประสิทธิภาพ หรือมีปัญหามากกว่าที่จะช่วยเหลือ เอาใจใส่ ครูที่มีความสามารถดีเด่น ความจริงแล้วครูประเภทนี้ต้องการการสนับสนุนให้มีการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าเช่นเดียวกับครูอื่น ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 137) ได้กล่าวถึงสถานการณ์บางอย่างที่บ่งชี้ว่าเป็นปัญหา และมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรโดยการอบรม คือ การเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน และระเบียบปฏิบัติ ผลผลิตตกต่ำ มีข้อผิดพลาด หรือต้องการแก้ไขงาน ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง ขวัญของพนักงานตกต่ำ น้อย ศิริโชติ (ศิริพันธ์ วงศ์สวัสดิ์, 2533 : 83 ; อ้างอิงมาจาก น้อย ศิริโชติ, 2524 : 124 - 125) ได้กล่าวถึงปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมักจะพบว่ามีปัญหาพอสรุปได้คือ ปัญหาการดำเนินการโดยไม่สำรวจความต้องการ ทำให้ไม่ทราบสาเหตุของปัญหาที่ต้องการพัฒนา ใช้วิธีการสำรวจไม่ชัดเจน ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ขาดความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม การประสานงานการสำรวจไม่ดีพอ เครื่องมือที่ใช้ขาดความเที่ยงตรง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็น ขาดความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ผู้ดำเนินการฝึกอบรมขาดทักษะในการดำเนินงาน ขาดความรับผิดชอบ ขาดการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา และนักวิชาการเท่าที่ควร ผู้เข้ารับการอบรมไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควรขาดความรับผิดชอบปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหารโดยไม่มีความสมัครใจ ไม่ได้นำหลักการ และความรู้ที่ได้รับไปใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนหรืองานในหน้าที่ เมื่อผ่านการอบรมแล้วเปลี่ยนงานใหม่ไม่ร่วมกิจกรรมระหว่างฝึกอบรม

แสดงความคิดเห็นนอกเรื่องไม่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร จัดกลุ่มไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรม มากเกินไป สุตา อิงคินันท์ (2527 : 119) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เป็นเครื่องกีดขวางความสำเร็จในการฝึกอบรม ซึ่งถ้าหากไม่ให้ความสนใจปัญหานั้น แล้วอาจทำให้ภาพพจน์เสียหาย และอาจแก้ไขไม่ได้ดังนี้ คือ การเปิดการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเลย ไม่ตรงกับเป้าหมายขององค์การ จุดประสงค์ในการฝึกอบรมไม่ชัดเจน ผู้ให้การฝึกอบรมไม่เตรียมตัวให้พร้อมหรือเนื้อหาไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ และไม่มีการเตรียมการด้านการประเมินผล

สมคิด บางโม (2539 : 20) กล่าวถึงปัญหาของการพัฒนาบุคลากร พอสรุปโดยสังเขปคือ ผู้บริหารไม่เข้าใจ ไม่เห็นความสำคัญ และไม่ให้การสนับสนุน ผู้เข้ารับการอบรม ขาดความเข้าใจหรือไม่รู้ความหมายของการอบรมที่แท้จริง บางคนคิดว่าเพราะตนทำงานบกพร่อง ทำให้รู้สึกเสียหน้าเหมือนกับว่าถูกลองโทษ เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจบทบาทของตน ไม่ทำหน้าที่ตามความสามารถ ซึ่งอาจเกิดจากขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดการประสานงาน การให้คำปรึกษา ขาดแคลนวิทยากรผู้ได้รับการฝึกอบรมมาโดยเฉพาะ ขาดแคลนอุปกรณ์หรืออุปกรณ์มีราคาแพง ผู้บริหารไม่กล้าลงทุน การประเมินผลไม่สามารถให้ข้อมูลได้ชัดเจน ผู้บริหารมีความลังเลไม่กล้าจัดสรรงบประมาณ เพราะเป็นงานที่เสียค่าใช้จ่ายสูง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 3 - 13) ได้สรุปปัญหาในการจัดการศึกษาการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนบางกลุ่มประสบการณ์ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด และกระบวนการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ยังมีโรงเรียนบางส่วนที่ครูไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอน ความก้าวหน้าของระบบสื่อสารโทรคมนาคม และเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การแสวงหา และการกระจายข่าวสารข้อมูล สะดวก ง่าย และรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อระบบ และรูปแบบการศึกษาที่ต้องเปลี่ยนไปทั้งโอกาส และข้อจำกัดในการแสวงหาความรู้ กล่าวโดยสรุปปัญหาที่เกิดจากแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เนื่องจากสาเหตุคือ ครูบางส่วนไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว บุคลากรยังไม่สามารถปรับตัวได้ทัน และยังขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

กล่าวโดยสรุปปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่พบเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ หลายประการคือ บุคลากรที่มีวุฒิสอง บุคลากรดีเด่นหรือที่มีความสามารถ มักถูกกลืนเลย ผู้มีหน้าที่ให้การพัฒนามุ่งพัฒนาเฉพาะผู้ที่ขาดความรู้ และประสบการณ์ ช่วยเหลือเฉพาะครูที่มีปัญหา ผู้ที่ได้รับการพัฒนาไม่ให้ความสนใจ ไม่สมัครใจ ไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บุคลากรคิดว่า การที่เข้ารับการอบรมเกิดจากตัวเองบกพร่อง ขาดความเข้าใจในการพัฒนา การจัดกลุ่มไม่เหมาะสม ขาดการประสานงานที่ดี ขาดแคลนการสนับสนุนด้านงบประมาณ สื่ออุปกรณ์ การพัฒนามีค่าใช้จ่ายสูง ไม่มีการสำรวจความต้องการก่อน วัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับงาน และขาดความชัดเจน ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น บุคลากรไม่นำหลักการความรู้ที่ได้รับไปใช้ปรับปรุงการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ เกิดความผิดพลาดในการทำงาน การเปลี่ยนงานใหม่ ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้ปรับตัวไม่ทันวิทยาการ ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ขาดทักษะ และขาดการเตรียมการที่ดี

แนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากร ไว้หลายแนวทาง ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 191 – 192) ปรียา คงฤทธิศึกษากร (2526 : 34 – 35) และบัณฑิตย์ อินทรจีน (2526 : 52) นักวิชาการทั้ง 3 คน ได้เสนอแนวความคิดในการพัฒนาดตนเองให้เกิดความสำเร็จไว้ 13 วิธี ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางแก้ไขปัญหในการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง มีวิธีการดังนี้

1. มีความตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์
2. แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นแบบกันเอง
3. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารอื่น ๆ
4. ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและทั้งที่เกี่ยวข้อง
5. ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ
6. ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานและ/หรือความรู้อื่น ๆ
7. เข้าร่วมประชุมสัมมนาหรือฝึกอบรมเมื่อมีโอกาส

8. เป็นผู้นำและบรรยายในบางโอกาส
9. เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ
10. หาโอกาสศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
11. เข้าศึกษาในบางวิชาในสถาบันการศึกษา
12. คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน
13. ให้ความสนใจในตำราภาษาต่างประเทศบ้าง

สุดา อิงคินันท์ (2527 : 120) กล่าวถึงการแก้ปัญหาในการฝึกอบรมต้องแสดงให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติจริง คือ การถ่ายทอดทักษะความรู้ในทางที่บุคคลยอมรับ และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริงได้ ความรู้ทักษะควรเป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม และควรจะเป็นไปในทางเดียวกับพฤติกรรมที่ต้องการจะเปลี่ยนให้ผู้รับเรียนรู้ถึงเทคนิค และทักษะในการถ่ายทอด และสังเกตว่าการทำงาน วิธีจัดโปรแกรมต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ควรปฏิบัติดังนี้คือ

1. หาสาเหตุของปัญหา เพื่อจะได้พิจารณาบทบาทในการฝึกอบรม
2. แสดงจุดประสงค์ และเป้าหมายให้ชัดเจน
3. เลือกวิธีการ และเทคนิคให้เหมาะสม
4. สร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดี
5. ทดลองการใช้วิธีประเมินผลก่อนที่จะตั้งเป็นมาตรฐาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 139) กล่าวว่า การแก้ปัญหการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้โดยการฝึกอบรมในงานการจัดประชุม ฝึกอบรมร่วมกัน ร่วมสัมมนาภายนอก อบรมในห้องบรรยายศึกษาด้วยตนเอง โดยใช้สื่อการสอนชนิดต่าง ๆ การศึกษาโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

สมคิด บางโม (2539 : 86 - 91) ได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหในการฝึกอบรม โดยใช้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี คือ การระดมสมองเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น การประชุมกลุ่มย่อย เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาร่วมกัน กรณีศึกษาเป็นการรวบรวมเหตุการณ์จริงให้ตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน การประชุมแบบฟอรัมเป็นเทคนิคการประชุมกลุ่มใหญ่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าประชุมร่วมกันแสดงความคิดเห็นวิเคราะห์ปัญหา เกมการบริหาร เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การแสดง

บทบาทสมมุติในสถานการณ์ที่เหมือนจริง การสัมมนาให้แสดงความคิดเห็นในแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทักษะศึกษาเพื่อให้ได้พบของจริง การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ผู้ฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริง การฝึกประสาทสัมผัสโดยนำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาโยงเป็นตัวอย่างไปถึงเหตุการณ์อื่น และการใช้กิจกรรมนันทนาการโดยให้ผู้เข้าฝึกอบรมร่วมกันทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม มุ่งสร้างความสัมพันธ์ ทักษะคิด สร้างบรรยากาศ ให้ทุกคนได้แสดงออก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 23) มีเป้าหมายเพื่อแก้ไข ปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทุกประเภททุกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ จิตสำนึก อุทิศการณ และมีส่วนร่วมกว้างไกลในการปฏิบัติงาน โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จัดให้มีการอบรมครูและบุคลากร ในสาขาที่ขาดแคลน เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ ดนตรีนาฏศิลป์ให้เพียงพอ จัดให้ครูและบุคลากรทุกประเภทได้รับการพัฒนาตนเองในหลายรูปแบบรวมทั้งการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ สร้างขวัญ กำลังใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การแก้ไขปัญหการพัฒนาบุคลากรตามนโยบายและมาตรการการพัฒนาศึกษา ด้านการบริหารและสนับสนุนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ส่งเสริมให้ ข้าราชการครู แสวงหาความรู้ และพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยมีมาตรการดังนี้

1. โรงเรียนจัดแหล่งค้นคว้าหาความรู้สำหรับข้าราชการครู
2. หน่วยงานทุกระดับจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ
3. จัดให้มีคณะกรรมการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนา ความก้าวหน้าในวิชาชีพ
4. ให้ข้าราชการครู จัดทำแผนสะสมงานแล้วนำมาพิจารณา ชื่นชมยกย่อง เพื่อสร้าง

ขวัญ กำลังใจ และนำเสนอเพื่อพัฒนาความก้าวหน้า (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ปทุมธานี. 2540 : 11)

เพื่อให้บุคลากรได้รับการส่งเสริมคุณลักษณะในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะการสอนได้มีผู้เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาวัยหลากหลายวิธี ดังนั้นผู้ดำเนินการพัฒนา บุคลากรจะต้องเลือกใช้วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมตรงกับความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของ บุคลากรและหน่วยงาน การดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการตรงกับปัญหา วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย จึงควรดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน สรรวจปัญหาและความต้องการ เก็บรวบรวมข้อมูลวางแผน วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดจุดมุ่งหมาย

หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา กำหนดทางเลือกดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยให้ผู้เข้ารับ การสัมมนาได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยตรงให้มากที่สุด ติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เป็นระยะอย่างต่อเนื่องจึงจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องตรงกับสภาพปัญหาที่แท้จริง

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยขอเสนอผลงานวิจัยในลักษณะ ที่คล้ายคลึงกันกับเรื่องการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียน ประถมศึกษา ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ใกล้เคียงกันไว้ดังนี้

การวิจัยภายในประเทศ

อรพินทร์ กุลประภา (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรใน วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็น สอดคล้องกันในการอบรม การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสาร ทางวิชาการ และการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานยังมีการปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อย และ เห็นควรว่า ควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาให้มากที่สุด แต่ขัดแย้งกันในการสัมมนาทาง วิชาการการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารมีความเห็น ว่า การพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่จริงนั้น มีมากอยู่แล้ว แต่ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ายังปฏิบัติจริงน้อยอยู่ อย่างไรก็ดี ทั้งสองกลุ่มเห็นว่า ควรได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนามากที่สุด

เทวี เศรษฐภักดี (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของ บุคลากรฝ่ายการศึกษา และบุคลากรฝ่ายการบริการ เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการ พยาบาล ของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ ผลการวิจัยพบว่า

1. การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร แต่แผนงานนั้นขาดความชัดเจนและวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร มีความชัดเจนปานกลาง ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร คือฝ่าย วิชาการในการจัดทำฝึกอบรมนั้น ไม่มีการสำรวจ ความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากร มีการจัดสรรงบประมาณที่สนับสนุนค่าใช้จ่ายในแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร แต่งบที่จัดสรร นั้น ไม่เพียงพอ มีการประเมินผลหลังจากแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรได้เสร็จสิ้นลงแล้ว

2. การนำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่าง การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร เกิดจากบุคลากรผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนา ไม่เห็นความสำคัญ และไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร นอกจากนี้ ขาดความพร้อมของบุคลากรต่าง ๆ เช่น เอกสาร ประกอบคำบรรยายมีไม่เพียงพอ การนำโครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติทั้ง 4 โครงการ ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมสัมมนาวิชาการ การลาศึกษาต่อ และการจัดแหล่งบริการ ความรู้ด้าน วิชาการนั้น พบว่า การสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรมและจัดแหล่งความรู้ด้านวิชาการมีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

3. การติดตามผล พบว่า หลังจากบุคลากรผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว ไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ชนัดดา เหมือนแก้ว (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "กิจกรรมการพัฒนา คณาจารย์ ศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตพระนครเหนือ" โดยทำ การศึกษาจากประชากร 2 กลุ่มคือ ผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ไม่ทราบ นโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ที่แน่นอน การดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ขาดการวางแผนอย่าง เป็นระบบ ขาดการติดตามและการประเมินผลการจัดกิจกรรม ตลอดจนการสำรวจความต้องการ ของคณาจารย์ ทำให้การพัฒนาคณาจารย์ด้านต่าง ๆ ได้ปฏิบัติน้อยและไม่ต่อเนื่อง กิจกรรมซึ่งอยู่ ในเกณฑ์ปฏิบัติน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การวิจัย การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการ สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ส่วนกิจกรรมที่ปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ ในบรรดากิจกรรมเหล่านี้ คณาจารย์ต้องการให้จัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด

ศิริพันธ์ วงศ์สวัสดิ์ (2533 : 128 - 139) ได้ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครศรีธรรมราช และได้เสนอแนะสิ่งที่น่าสนใจ เป็นประโยชน์ในการลดปัญหาการพัฒนาบุคลากร โดยส่งเสริมให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ มีการแบ่ง งานให้ครูอาจารย์รับผิดชอบ ตลอดจนจัดอบรมสัมมนา เพื่อเสนอแนะวางในการปฏิบัติงานพร้อมกัน ทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์ ให้ผู้มีประสบการณ์มากสัมมนาร่วมกันกระตุ้นให้เกิดความกระตือ รือร้น ในการนำความรู้ และหลักการใหม่ ๆ ไปพัฒนาโรงเรียน โดยเฉพาะด้านการส่งบุคลากร ไปศึกษาต่อ อบรม หรือดูงาน ควรกำหนดสาขาที่เลือกให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียน

การสอน ควรเน้นด้านข่าวสารให้ชัดเจน จัดบุคลากรไปปฏิบัติหน้าที่ทดแทนเมื่อขาดบุคลากร ขณะเดียวกันมีการติดตามกำกับและนิเทศอยู่ตลอดเวลา โดยเน้นให้ครูอาจารย์นิเทศกันเอง เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การมอบหมายงานให้รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ ให้ครูอาจารย์ทุกคนมีโอกาสดำเนินการเรื่องต่าง ๆ พร้อมกัน มีการประชุมชี้แจง ระเบียบการปฏิบัติงาน เน้นการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการกลุ่ม จัดให้มีการอบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ที่สำคัญจะต้องสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนจากครูอาจารย์ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน แจกแก่ครูอาจารย์ ส่งเสริมให้ครูอาจารย์มีวุฒิสูงขึ้นแนะนำและถ่ายทอดความรู้แก่ครูอาจารย์ ที่มีวุฒิต่ำ สนับสนุนให้ครูอาจารย์ทำปริมาณงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น จัดห้องสมุดให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า ครูสามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ครูจะได้ทุ่มเทและเสียสละในการทำงานอย่างเต็มเวลา เต็มความรู้ ความสามารถ

โสภิต ภาโนมัย (2539 : 47 - 48) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่า ด้านการปฐมนิเทศปัญหาที่พบในระดับมากคือ การแนะนำส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การสร้างทัศนคติและค่านิยม การชี้แจงระบบงานใหม่ ด้านการสัมมนาอบรมปัญหาที่พบในระดับมาก คือการจัดสัมมนาอบรมในสถาบัน ความจำเป็นในการสัมมนาอบรม การให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้อภิปรายและ เป็นวิทยากร บรรยายผลกระทบต่อการเรียนการสอน ด้านการศึกษาดูงาน ปัญหาที่พบในระดับมากคือ การให้การศึกษา ดูงานต่างประเทศ งบประมาณ สภาพเศรษฐกิจ และผลกระทบต่อการสอน ด้านการศึกษาต่อปัญหาที่พบในระดับมาก การศึกษาต่อต่างประเทศ สภาพเศรษฐกิจ การให้คำแนะนำบุคลากร ความกระตือรือร้น ด้านบริการให้ความรู้ ปัญหาที่พบในระดับมาก คือ ขวัญกำลังใจ ในการปรับปรุงพัฒนางาน เอกสารตำราคู่มือ การส่งเสริมให้ทำการวิจัยและส่งเสริมให้เข้าประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ ควรแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สร้างความมั่นใจ เจตคติ และค่านิยมในหน้าที่ ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนา เปิดโอกาสให้บุคลากร เป็นผู้แนะนำและ เป็นวิทยากรบรรยายควร ส่งเสริมให้ศึกษาดูงาน และสนับสนุนค่าใช้จ่าย ควรส่งเสริมให้ศึกษาต่อ และให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการศึกษาต่อแก่บุคลากร เพื่อประโยชน์ในการสอบคัดเลือก ควรส่งเสริมให้บุคลากร มีขวัญกำลังใจในการปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ควรจัดให้มีตำรา เอกสาร คู่มือ ในการปฏิบัติหน้าที่และส่งเสริมบุคลากรทำการวิจัยในสถาบัน

เดิบโต คติพจน์ (2540 : 123 - 125) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับสภาพและปัญหา การพัฒนาบุคลากรได้พบหลายด้าน คือ ความไม่พร้อมเพียงกัน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ สื่อ เอกสารไม่เพียงพอ การขาดงบประมาณสนับสนุน โอกาสในการศึกษาต่อของบุคลากรมีน้อย บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการศึกษาต่องานเนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุนและได้เสนอ แนวทางแก้ไขปัญหาไว้ คือ ผู้บริหารควรวางแผน และกำหนดนโยบายให้ชัดเจน จัดงบประมาณ ให้เพิ่มขึ้น ควรร่วมกันปรับปรุงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและ สังคม ในปัจจุบัน ควรร่วมกันจัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อผลิตสื่อเอกสารทาง วิชาการที่ทันสมัยให้เพิ่มมากขึ้น ควรวางแผนร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพให้บุคลากรได้รับการพัฒนา อย่างสูงสุดในทุก ๆ ด้าน

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ (2530 : 119 - 123) ได้สรุปผลการวิจัย ถึงสมรรถภาพที่พึงประสงค์ของครูประถมศึกษาไว้ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้าน คุณลักษณะ และทัศนคติดังนี้

1. ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ในเนื้อหาวิชา และความรู้ทางวิชาชีพและทัศนคติ
2. ด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะทั่วไป การวางแผนจัดกิจกรรม การเตรียมความพร้อม การใช้เทคนิคอย่างเป็นระบบ ทักษะในการสอน ทักษะเฉพาะวิชาที่สอน การปฏิบัติกิจกรรม
3. ด้านคุณลักษณะและทัศนคติ ได้แก่ ความคล่องแคล่วกระฉับกระฉ่าง ใช้คำพูดง่าย ชัดเจน สื่อความหมายได้ถูกต้อง ยิ้มแย้มแจ่มใสเบิกบาน มนุษย์สัมพันธ์ดี มีไหวพริบดี แก้ปัญหา เฉพาะหน้าได้ดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความคิดสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีขันติธรรม ช่างสังเกต รวบรวมข้อมูล ทำงานประณีต มีความรับผิดชอบต่องานที่เป็นตัวอย่าง ที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ

การวิจัยต่างประเทศ

กอร์ดอน (เดิบโต คติพจน์. 2540 : 30 ; อ้างอิงมาจาก Gordon. n.d. : 60 - 66) ได้กล่าวถึง การวิจัยในสหรัฐอเมริกาว่า ในปี 2512 สมาคมแนะแนวการศึกษา แห่งมลรัฐฟลอริดา ได้สร้างหลักเกณฑ์ในการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ครูสอน ในระดับ ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของครู ซึ่งสภา การศึกษาแห่งมลรัฐฟลอริดา ร่วมกับมหาวิทยาลัยฟลอริดา ได้ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือดังกล่าว

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าลักษณะหรือคุณสมบัติที่ครูควรมีคือ

1. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นคงในอารมณ์ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดของผู้อื่น มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น ที่จะปรับปรุง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ให้คำแนะนำปรึกษาช่วยเหลือนักเรียน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ตั้งใจอุทิศเวลาเพื่อการศึกษา และการเรียนของนักเรียนทั้งในเวลา และนอกเวลาเรียน
2. ความรู้ความเข้าใจ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการทางกายและทางสมอง มีความเข้าใจในขบวนการเรียนการสอน เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้ ขบวนการทำงานของกลุ่ม เข้าใจในการจัดการศึกษาแห่งชาติ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ เข้าใจวิธีการวัดผล การปรับปรุงหลักสูตร ตลอดจนการสอน
3. ด้านทักษะ การสอน ได้แก่ ทักษะในการฟัง การพูด อ่านและเขียน การใช้โสตทัศนอุปกรณ์ มีเทคนิคในการแก้ปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมวินิจัยแก้ปัญหาต่าง ๆ ของห้องเรียน มีการแนะแนวการใช้แหล่งวิทยากร ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน มีการประสานงานกับครูร่วมงานส่งเสริมให้นักเรียนตัดสินใจ และประเมินผลตนเอง ฝึกให้นักเรียนหาความรู้ด้วยตนเอง

มิสทรี (ปราโมทย์ ส่งสิงห์. 2537 : 75 - 76 ; อ้างอิงมาจาก Misty. 1978 : 703 - 704) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปรับปรุงการเรียนการสอนโดยการจำลองโครงการพัฒนาจารย์ สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียนูนิทาร์ เมื่อปี ค.ศ. 1976 ผลการวิจัยปรากฏว่า สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรม ในลักษณะการปฐมนิเทศที่ครอบคลุมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ ครั้งหนึ่งของสถาบันที่ตอบแบบสอบถาม จะมีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้อบรมระหว่างปฏิบัติการ (Inservice Training) ประมาณ 30% ของสถาบันที่ตอบแบบสอบถาม ต้องการให้อาจารย์ใหม่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาจารย์ โดยเสนอให้จัดระยะสั้นและต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังมีการเสนอให้ทุกสถาบันควรมีการส่งเสริมการสอนหรือเปิดบริการแนะแนว โดยจัดโปรแกรม Under - Study เพื่อให้อาจารย์ได้ไปศึกษาการสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโส

เมนส์ และลีวินสัน (Menges and Levinson. 1980 : 78 - 91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "วิธีการปรับปรุงการสอน วิธีเหล่านี้ได้ผลเพียงใด" โดยจำแนกกิจกรรมออกเป็น 5 ชนิด

ด้วยกัน คือ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดสรรทุนอุดหนุน การประเมินผล การสอน และการสอนแบบจุลภาค พบว่า

ผู้ที่ผ่านโปรแกรมการปรับปรุงการเรียนการสอนปฏิบัติการสอนเป็นที่น่าพอใจ แต่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น การยอมรับว่าการปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นภารกิจ ที่จำเป็น วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โอกาสที่เหมาะสมและลงมือปฏิบัติจริง จะทำให้เกิดการ ดำเนินงาน พัฒนาคุณภาพครู เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสัมฤทธิ์ผล

มานีท (Maneth. 1988 : 413 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การปฏิบัติการพัฒนา บุคคลที่คณะวิทยาลัยเคนซัส : วิเคราะห์ผลการรับรู้โดยวิทยาลัยทั้ง 19 แห่ง พบว่า

1. การปฏิบัติที่กระทำมากในมหาวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วม ประชุมนอกสถาบันการทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุมเรื่องเทคนิคการสอน การเยี่ยมเยียนสถาบันอื่น ๆ และการประชุมพิเศษ หรือโปรแกรมก่อนปฏิบัติหน้าที่

2. การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมาก คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วม ประชุมนอกสถาบัน การทำงานในมหาวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุมเรื่องเทคนิค การสอนและกิจกรรมการฝึกอบรม

3. เหตุผลที่ไม่ประเมินผล คือ ไม่มีเวลาและไม่มีวิธีการที่เชื่อมั่น

4. วิธีการ 3 แบบ ในการประเมินผลที่กล่าวมาส่วนมาก คือ การสังเกต การรายงานเป็นรายบุคคลและการเขียนรายงาน

5. โดยทั่วไปทั้งหัวหน้าแผนกการสอน ผู้บริหารอื่น ๆ และคณะครูไม่รับรู้เกี่ยวกับ กระบวนการประเมินผลว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูงจะไม่เห็นว่าการปฏิบัติจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการ เรียนการสอน สำหรับคณะครูส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติที่มีผลต่อการเรียนการสอนมากกว่า หัวหน้าแผนกการสอน และผู้บริหารอื่น ๆ

รอนเนอร์แมน (Ronnerman. 1994 : 329) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ วิธีปฏิบัติ การพัฒนาครูสตรี โดยศึกษาจากโครงการพัฒนาครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า ในแต่ละโครงการได้มีการปรับปรุง พัฒนา รายละเอียด และวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมกับ ระยะเวลา ซึ่งจะมีความแตกต่างของกิจกรรมเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย เช่นการได้รับการ สนับสนุนจากบุคคลทั้งหัวหน้าและผู้ร่วมงานในการให้ความช่วยเหลือ การริเริ่มโครงการ อาจเกิดขึ้นโดยผู้บังคับบัญชาหรือตัวครูเอง ภายในโครงสร้างของโครงการนั้น ครูจะได้รับ

การสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม ตรงกับความรู้ความสามารถ โดยมีการพัฒนาร่วมกัน ในรูปแบบใหม่ มีการบูรณาการรายวิชาต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน แนวคิดใหม่ หลักการสอน แบบใหม่ แนวการปฏิบัติการใหม่ ให้ผสมกลมกลืนกัน เพื่อให้ครูมีความรับผิดชอบต่อนักเรียน และปัญหาที่เกิดขึ้น ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในการจัดการเรียนการสอน และมีการเชิญ วิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และจัดให้มีการอบรมในรูปแบบต่าง ๆ

ลิวอิส (Lewis, 1994 : 120) ได้ทำการวิจัยถึงผลกระทบตามทัศนคติขั้นพื้นฐาน ของครูประถมศึกษาในการสอนวิทยาศาสตร์ พบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีอิทธิพลในฐานะเป็นผู้ใช้หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติการทดลองต่าง ๆ ในทาง วิทยาศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของนักเรียน ทัศนคติและแนวความคิดของครู จะส่งผลกระทบต่อความรู้ความเข้าใจของนักเรียน ครูในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ทัศนคติต่อ วิชาวิทยาศาสตร์ในทางลบ ในเวอร์จิเนีย โอสแลนด์ ได้มีการได้มีการยกระดับครูทางวิทยาศาสตร์ และการคำนวณ การศึกษาการปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ได้มีการปรับปรุงความรู้พื้นฐาน และศิลปะการสอน ผลที่คาดหวังในระยะยาว คือการปรับปรุงประสิทธิภาพ ทัศนคติของครู ซึ่งทัศนคติที่ดีของครูจะ เกิดจากการปฏิบัติการทดลองทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งสามารถทำได้พร้อมกับการ จัดการอบรมครูแต่ละคน มีการวัดและประเมินผลก่อนและหลังการอบรม

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร ยังมีปัญหาหลายประการ เช่น ผู้ที่มีหน้าที่พัฒนาบุคลากร ไม่ทราบนโยบายที่แน่นอน การวางแผน การดำเนินงานไม่ชัดเจน เนื่องจากไม่มีการสำรวจข้อมูลปัญหาความต้องการของบุคลากร และหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของการพัฒนาไม่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ บุคลากรไม่มีส่วนร่วม ในการวางแผนเป็นต้น ส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการพัฒนาบุคลากรนั้นควรให้มีการสำรวจ ความต้องการจัดทำหรือจัดหาคู่มือการปฏิบัติงานแจกให้บุคลากร จัดแหล่งบริการข่าวสารข้อมูล เพื่อการศึกษาค้นคว้า และให้มีการกำกับติดตาม นิเทศ และประเมินผลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาวินิจฉัยปัญหาในการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี เพื่อพัฒนาบุคลากร ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครูในโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี ในปีการศึกษา 2540 จำนวน 2,957 คน จำแนกเป็น

- | | | | | |
|-----|-------------------|-------|-------|----|
| 1.1 | ผู้บริหารโรงเรียน | จำนวน | 274 | คน |
| 1.2 | ครูผู้สอน | จำนวน | 2,683 | คน |

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ได้สุ่มมาจากประชากร โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากการ ใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 303 ; อ้างอิงมาจาก Krejcie and Morgan. n.d.) แล้วใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 162 คน และครูผู้สอน จำนวน 338 คน รวมทั้งสิ้น 500 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ที่มีต่อปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญห ในวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนา บุคลิกภาพ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี 5 วิธีคือ

1. การฝึกอบรม
2. การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน
3. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

แบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี 5 วิธี ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 75 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแนวทางแก้ไขปัญหการพัฒนาบุคลากร ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบผสม จำนวน 52 ข้อ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้าง เครื่องมือเป็นลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี บทความ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาบุคลากร ครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการวิจัย แล้วนำมาประมวลเป็นแนวคิดในการสร้าง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ตามวิธีของ ลิเคิร์ต (Likert. 1932 : 1 - 55) เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ

3. ดำเนินการร่างแบบสอบถาม และนำร่างแบบสอบถามเสนอประธาน และกรรมการควบคุมปริญญาบัตร เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพิสัย Face Validity

4. นำร่างแบบสอบถามไปให้คณะเชี่ยวชาญ พิจารณาข้อคำถาม และคำนวณหาค่าตรรกษณ์ความสอดคล้อง แล้วคัดข้อคำถาม จากจำนวน 90 ข้อ คัดแล้วเหลือ 82 ข้อ นำไปปรับปรุงแก้ไข

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารและครูผู้สอน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำไปหาค่าอำนาจจำแนก โดยวิธีการทดสอบค่า t แล้วคัดเลือกค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งมีค่า t มากกว่า 1.75 เหลือข้อคำถามที่นำไปใช้จริง จำนวน 75 ข้อ

6. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยคำนวณหาความสัมพันธ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach. 1984 : 169) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ .99

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือจาก สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ในการอนุญาตให้แจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

2. ดำเนินการส่งแบบสอบถามโดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือจากผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานีไปให้ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง จำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 500 ฉบับ

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนมา 488 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.60 ของแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์และจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามซึ่งจำแนกตามข้อ 1 มาตรวจให้คะแนนเป็นรายข้อตามระดับ
ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งกำหนดเป็น 5 ระดับ ดังนี้
- ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา มากที่สุด ให้ 5 คะแนน
 ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา มาก ให้ 4 คะแนน
 ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ปานกลาง ให้ 3 คะแนน
 ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา น้อย ให้ 2 คะแนน
 ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา น้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

3. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC⁺
เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติตามจุดมุ่งหมาย
4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความ
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าความถี่ (Frequency)

5. การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยกับระดับปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน
โรงเรียนประถมศึกษา กำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย 5 ระดับ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538 : 9)
ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.49	หมายถึง	มีปัญหอยู่ระดับ	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.50 - 2.49	หมายถึง	มีปัญหอยู่ระดับ	น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.50 - 3.49	หมายถึง	มีปัญหอยู่ระดับ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.50 - 4.49	หมายถึง	มีปัญหอยู่ระดับ	มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.50 - 5.00	หมายถึง	มีปัญหอยู่ระดับ	มากที่สุด

สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาแปลความหมายโดยใช้ค่าร้อยละ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
 - 1.1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)
 - 1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
 - 1.3 ค่าร้อยละ (Percentage)

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามใช้ t-test

2.2 หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

ของ ครอนบาค (Cronbach. 1984 : 169)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
f	แทน	ค่าความถี่
%	แทน	ค่าร้อยละ

การนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหานี้
วิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลความหมายตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี 5 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน
3. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลแนวทางแก้ไขปัญหานี้ในวิธีการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังแสดงไว้ในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นผู้บริหาร
โรงเรียน และครูผู้สอน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ตอบ แบบสอบถาม	%
1. ผู้บริหารโรงเรียน	274	162	160	32.00
2. ครูผู้สอน	2,683	338	328	65.60
รวม	2,957	500	488	97.60

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี 5 วิธี คือ การฝึกอบรม การส่งบุคลากร
ไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง
และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
จําแนกเป็นรายชื่อ รายวิธีซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ไว้ในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี จําแนกเป็นรายวิธี

ข้อ	ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1	การฝึกอบรม	2.86	.87	3.25	.92	3.12	.92
2	การส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือดูงาน	2.91	.90	3.24	.95	3.13	.95
3	การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการ ปฏิบัติงาน	2.88	.87	3.17	.85	3.07	.87
4	การพัฒนาด้วยตนเอง	2.92	.89	3.14	.84	3.06	.86
5	การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการ บริหาร	2.80	.92	3.10	.88	3.00	.91
	รวม	2.87	.84	3.17	.85	3.07	.86

จากตาราง 2 แสดงว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร
ในโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 5 วิธี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธี พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร
อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 วิธี

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี วิธีการฝึกอบรม
จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนา บุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	<u>การฝึกอบรม</u>						
1.	การปฏิบัติงานด้วยความ เชื่อมั่นในตนเอง	2.83	1.23	3.47	1.37	3.26	1.36
2.	การควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง ไม่อ่อนไหวต่อปัญหา อุปสรรค	2.82	1.07	3.25	1.05	3.11	1.08
3.	ความเป็นนักประชาธิปไตย เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	2.79	1.21	3.41	1.29	3.20	1.30
4.	การแสดงความคิดเห็น ต่อที่ประชุมอย่างมีเหตุผล	2.88	1.06	2.91	1.03	2.90	1.04
5.	การยอมรับความคิดเห็น ของผู้อื่นและยอมรับมติ	2.76	1.17	3.21	1.15	3.07	1.18
6.	ความกระตือรือร้นในการ ปรับปรุงพัฒนางาน	2.95	1.11	3.41	1.26	3.26	1.23
7.	ความรู้ความเข้าใจใน พัฒนาการทางร่างกายและ สมองของเด็ก	2.79	1.02	3.21	1.09	3.08	1.09

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
8.	ความรู้ความเข้าใจขั้นตอนในกระบวนการปฏิบัติงาน	2.83	0.90	3.38	1.18	3.20	1.13
9.	ความรู้ความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการสอนและการปฏิบัติงาน	2.82	0.98	3.20	0.97	3.08	0.99
10.	ความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น	2.91	0.99	3.18	0.96	3.09	0.98
11.	ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน	2.85	0.97	3.37	1.22	3.20	1.17
12.	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้จากการฝึกอบรมให้ผู้อื่น	2.81	0.92	3.17	0.94	3.05	0.95
13.	ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการสอน	2.96	0.85	3.19	0.83	3.12	0.84
14.	การใช้เทคนิควิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.08	0.82	3.25	0.83	3.19	0.83

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนา บุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
15.	ความสามารถในการ ประสานการทำงานร่วมมือ กับผู้อื่น	2.78	0.99	3.09	0.98	2.99	1.00
16.	ความสามารถในการ ประเมินการปฏิบัติงานของ ตนเอง	2.82	1.04	3.27	1.09	3.12	1.10
	รวม	2.86	0.87	3.25	0.92	3.12	0.92

จากตาราง 3 แสดงว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีทักษะต่อปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้วยวิธีการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$) เมื่อพิจารณาทักษะของผู้บริหารและครูผู้สอน พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน มีทักษะต่อปัญหาในวิธีการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี วิธีการส่งบุคลากร
ไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน จำนวนเป็นรายข้อ

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนา บุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	<u>การส่งบุคลากรไปศึกษา</u> <u>ฝึกอบรมหรือดูงาน</u> ความตั้งใจและมั่นใจใน การปฏิบัติงานในหน้าที่ รับผิดชอบ	2.81	1.03	3.37	1.31	3.18	1.25
2.	การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ด้วยอารมณ์ที่มั่นคง	2.88	1.03	3.22	1.06	3.11	1.06
3.	ความกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงานและพัฒนางานที่ รับผิดชอบ	2.99	1.01	3.24	1.11	3.16	1.08
4.	การมีความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้ร่วมงานทั้งในและนอก หน่วยงาน	2.81	1.10	3.39	1.26	3.20	1.24
5.	การอุทิศเวลาทั้งในและ นอกเวลาราชการเพื่อ การศึกษา	2.98	1.16	3.37	1.32	3.24	1.28
6.	ความรู้ความเข้าใจงาน ในหน้าที่รับผิดชอบอย่าง ชัดเจน	2.89	1.06	3.23	1.10	3.12	1.10

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนา บุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
7.	ความรู้ความเข้าใจใน กระบวนการการบริหาร และการปฏิบัติงาน	2.88	1.07	3.24	0.96	3.12	1.01
8.	ความรู้ความเข้าใจในการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงาน	2.88	0.97	3.23	1.00	3.11	1.00
9.	ความรู้ความเข้าใจในการ จัดกิจกรรมต่าง ๆ ใน หน่วยงาน	2.88	0.95	3.33	1.19	3.18	1.14
10.	ความรู้ความเข้าใจในการ ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	2.91	1.01	3.19	1.05	3.10	1.05
11.	การถ่ายทอดความรู้เรื่อง ที่ไปศึกษาดูงานให้กับผู้อื่น	2.92	0.96	3.14	0.96	3.07	0.97
12.	การตัดสินใจแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างเป็นระบบ	2.93	1.03	3.10	0.95	3.05	0.98
13.	ความสามารถในการใช้ และถ่ายทอดเทคนิควิธี ในการทำงาน	2.93	0.87	2.98	0.80	2.97	0.82
14.	ความสามารถในการ ประสานงานทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน	2.99	0.99	3.33	1.11	3.22	1.08

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนา บุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
15.	การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน	3.00	1.00	3.18	0.89	3.12	0.93
16.	ความสามารถในการพัฒนา งานในหน้าที่รับผิดชอบ	2.87	1.05	3.30	1.11	3.16	1.11
	รวม	2.91	0.90	3.24	0.95	3.13	0.95

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีทัศนะต่อปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้วยวิธีการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อพิจารณาทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน พบว่า ทั้งผู้บริหาร และครูผู้สอน มีทัศนะต่อปัญหาในวิธีการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน อยู่ในระดับปานกลาง ทุกข้อ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี วิธีการพัฒนาบุคลากร
โดยกระบวนการปฏิบัติงาน จำนวนเป็นรายชื่อ

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนา บุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	การมอบหมายงานตาม ความรู้ ความสามารถ ความถนัด	2.84	1.09	3.34	1.16	3.17	1.16
2.	การแนะนำที่แรงให้เกิด ความมั่นใจในการทำงาน	2.73	1.09	3.02	0.94	2.92	1.00
3.	การรับฟังการแนะนำที่แรง ด้วยอารมณ์ที่มั่นคง	2.76	1.04	3.13	1.01	3.01	1.04
4.	ความกระตือรือร้นในการ ปรับปรุงพัฒนางาน	2.99	1.00	3.34	1.20	3.23	1.15
5.	ความรับผิดชอบในการ ทำงานและทำงานทดแทน กันได้	2.96	1.07	3.22	1.04	3.13	1.06
6.	การเป็นวิทยากรให้ความรู้ ในการประชุมสัมมนา	2.90	0.96	3.09	0.91	3.02	0.93
7.	ความสามารถในการปฏิบัติ งานที่รับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น	2.86	0.94	3.20	0.98	3.09	0.98
8.	ความรู้ความเข้าใจใน รายละเอียดการปฏิบัติงาน	2.84	0.95	2.98	0.85	2.93	0.89

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนา บุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
9.	ความรู้ความเข้าใจใน ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบ	2.78	0.94	3.32	1.91	3.15	1.14
10.	ความรู้ความเข้าใจในการ ทำงานและแก้ไขปัญหา ร่วมกันเป็นกลุ่ม	2.88	0.96	3.17	0.98	3.07	0.99
11.	ความรู้ความเข้าใจวิธีการ ศึกษาเอกสารคู่มือในการ ปฏิบัติงาน	2.91	1.02	3.16	0.98	3.07	1.00
12.	ความสามารถในการ ทดแทนการทำงานได้หลาย หน้าที่	2.96	1.01	3.01	0.86	2.99	0.91
13.	ความสามารถในการ วิเคราะห์การทำงาน ร่วมกันเป็นทีม	3.00	0.89	3.21	0.92	3.14	0.91
14.	ความสามารถในการถ่าย ทอดความรู้ ประสบการณ์ ของงานในหน้าที่รับผิดชอบ ให้กับผู้อื่น	2.93	1.02	3.18	0.90	3.10	0.95

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนา บุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
15.	ความสามารถในการ วางแผนการปฏิบัติงาน ร่วมกันเป็นทีม	2.87	0.97	3.17	0.95	3.07	0.97
	รวม	2.88	0.87	3.17	0.85	3.07	0.87

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีทัศนะต่อปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดปทุมธานี ด้วยวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$) เมื่อพิจารณาทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะต่อปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ทุกข้อ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี วิธีการพัฒนา
ด้วยตนเอง จำนวนเป็นรายข้อ

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	<u>การพัฒนาด้วยตนเอง</u>						
1.	ความกระตือรือร้นที่จะศึกษาต่อและพัฒนาตนเอง	2.98	1.15	3.23	1.09	3.15	1.11
2.	ความสามารถปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน	2.89	1.08	3.18	1.05	3.09	1.07
3.	ความตั้งใจศึกษาค้นคว้าเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน	2.97	1.12	3.17	1.02	3.10	1.06
4.	การปรับปรุงงานหลังจากเข้าหลักสูตรการฝึกอบรม	2.92	1.00	3.30	1.14	3.17	1.11
5.	การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการเพื่อแสวงหาความรู้	2.88	1.10	3.04	1.00	2.99	1.04
6.	ความรู้ความเข้าใจในการศึกษาค้นคว้าคู่มือการปฏิบัติงาน	2.90	1.02	2.98	0.91	2.96	0.95
7.	ความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	2.77	0.94	3.12	0.98	3.00	0.98

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
8.	ความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ	2.87	0.99	3.00	0.90	2.95	0.93
9.	ความสามารถเป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ	3.01	1.08	3.13	0.93	3.09	0.98
10.	สามารถพัฒนาตนเองในการใช้สื่อเทคโนโลยีจากคู่มือ	2.98	0.99	3.14	0.86	3.09	0.91
11.	ความสามารถในการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงาน	2.96	0.98	3.05	0.91	3.02	0.93
12.	ความสามารถในการวิจัยและตัดสินใจในการทำงาน	2.94	0.96	3.09	1.16	3.04	1.10
13.	ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	2.83	0.87	3.07	0.84	2.99	0.86
14.	ความสามารถฝึกฝนให้นักเรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง	2.98	0.97	3.38	1.10	3.25	1.08
	รวม	2.92	0.89	3.14	0.84	3.06	0.86

จากตาราง 6 แสดงว่าผู้บริหารและครูผู้สอน มีทัศนะต่อปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้วยวิธีการพัฒนาด้วย
ตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$) เมื่อพิจารณาทัศนะของผู้บริหาร และ
ครูผู้สอน พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน มีทัศนะต่อปัญหาในวิธีการพัฒนาด้วยตนเอง อยู่ในระดับ
ปานกลางทุกข้อ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน บัณฑิตในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี วิธีการพัฒนาบุคลากร
โดยกระบวนการบริหาร จำนวนเป็นรายข้อ

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	<u>การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร</u>						
1.	ความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	2.79	1.09	3.12	1.07	3.01	1.09
2.	อารมณ์และจิตใจมั่นคงในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น	2.78	1.07	3.11	1.09	3.00	1.10
3.	ความเสียสละและรับผิดชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่น	2.78	1.15	3.12	1.11	3.01	1.14
4.	ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่มด้วยวิธีประชาธิปไตย	2.79	1.12	3.19	1.07	3.06	1.10
5.	ความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงพัฒนางานด้วยกันเป็นทีม	2.79	1.05	3.14	1.03	3.03	1.05
6.	ความรู้ความเข้าใจวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	2.73	0.98	2.92	0.88	2.86	0.92
7.	ความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.80	0.96	3.13	0.94	3.02	0.96

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนา บุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
8.	ความสามารถในการ ประสานความร่วมมือทั้ง ภายในและภายนอก หน่วยงาน	2.79	1.01	3.10	0.91	3.00	0.96
9.	ความสามารถในการ ตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาการ ทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ	2.86	0.96	3.13	0.94	3.04	0.95
10.	ความสามารถในการฟัง การพูดแสดงความคิดเห็น และยอมรับข้อติกลงของที่ ประชุม	2.76	1.06	3.13	0.99	3.01	1.03
11.	ความสามารถในการ วางแผนการดำเนินงาน ร่วมกันเป็นทีม	2.77	1.02	3.09	0.97	2.98	0.99
12.	ความสามารถในการ ใช้เทคนิค สื่อและเทคโนโลยี ในการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน	2.89	0.90	3.02	0.85	2.98	0.86
13.	ความสามารถในการ ประสานงานแนะแนวให้แก่ นักเรียนร่วมกันเป็นทีม	2.81	0.97	3.05	0.94	2.97	0.96

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาในวิธีการพัฒนา บุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
14.	ความสามารถประสานงาน ร่วมกับครูส่งเสริมให้ นักเรียนตัดสินใจและ ประเมินตนเอง	2.86	0.94	3.16	1.08	3.06	1.04
	รวม	2.80	0.92	3.10	0.88	3.00	0.91

จากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้วยวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) เมื่อพิจารณาทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอน พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหารอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลแนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี
โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ จานแนกเป็นรายชื่อและรายวิธี ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ไว้ใน
ตาราง

ตาราง 8 ค่าความถี่และค่าร้อยละในแนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการ
ฝึกอบรม จานแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญหา	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		f	%	f	%	f	%
	<u>การฝึกอบรม</u>						
1	จัดให้มีการสำรวจความต้องการก่อนจัด การฝึกอบรม	139	86.9	271	82.6	410	84.0
2	ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนจัด ฝึกอบรม	125	78.1	147	44.8	272	55.7
3	วางแผนพัฒนาการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า อย่างเป็นระบบ	134	83.8	237	72.3	371	76.0
4	จัดการทดสอบผู้เข้ารับการอบรม ก่อนฝึกอบรม	95	59.4	142	43.3	237	48.6
5	ใช้สื่อ และ เทคโนโลยีที่ทันสมัยประกอบ การฝึกอบรม	123	76.9	260	79.3	383	78.5
6	ใช้สื่อ และ เทคโนโลยีที่ทันสมัยประกอบ การฝึกอบรม	111	69.4	254	77.4	365	74.8
7	ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม ในกิจกรรม	116	72.5	208	63.4	324	66.4

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	แนวทางแก้ไข้ปัญหา	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		f	%	f	%	f	%
8	จัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้	128	80.0	272	83.2	410	82.2
9	จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมอง	97	60.6	182	55.5	279	57.2
10	ให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมอภิปรายซักถามปัญหา	124	77.5	197	60.1	321	65.8
11	จัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้ตรงประเด็นและเพียงพอ	128	80.0	255	77.7	383	78.5
12	ให้มีการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรม	135	83.8	199	60.7	334	68.4

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะต่อแนวทางแก้ไข้ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมโดยภาพรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าร้อยละสูงสุดไปต่ำสุด พบว่า แนวทางแก้ไข้ปัญหาด้วยการจัดให้มีการสำรวจความต้องการก่อนจัดการฝึกอบรมมีค่าร้อยละสูงสุด รองลงมาได้แก่ การจัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยประกอบการฝึกอบรม การจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้ตรงประเด็นและเพียงพอ ไปจนถึงการทดสอบก่อนการฝึกอบรม

ตาราง 9 ค่าความถี่และค่าร้อยละในแนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการ
ส่งบุคลากรไปศึกษามีกรอบม หรือดูงาน จานแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญหา	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		f	%	f	%	f	%
	<u>การส่งบุคลากรไปศึกษามีกรอบมหรือ</u> <u>ดูงาน</u>						
1	ผู้บริหารหน่วยงานแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ ครูทราบล่วงหน้า	139	86.9	244	74.4	383	78.5
2	ให้มีการสำรวจข้อมูลปัญหาความต้องการ ศึกษาดูงาน	118	73.8	226	68.9	344	70.5
3	ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการ ศึกษาดูงาน	117	73.1	208	63.4	325	66.6
4	มอบหมายให้ครูไปศึกษาดูงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	129	80.6	257	78.4	386	79.1
5	โรงเรียนจัดหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ การศึกษาต่อ	92	57.5	161	49.1	253	51.8
6	เปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาต่อ หรือ ดูงานตามความสมัครใจ	113	70.6	229	69.8	342	70.1
7	ให้ผู้ที่ไปศึกษาดูงาน สรุป รายงานผล การศึกษาดูงาน	123	76.9	149	45.4	272	55.7
8	ให้ผู้ที่ไปศึกษาดูงานเผยแพร่โดย บรรยายสรุปให้แก่ผู้ร่วมงาน	108	67.5	177	54.2	285	58.4

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะต่อแนวทางแก้ไขปัญหานี้ในวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรไปศึกษามีกรอบหรือดูงาน โดยภาพรวม เมื่อพิจารณารายข้อตามลำดับค่าร้อยละสูงสุดไปต่ำสุด พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการมอบหมายให้ครูไปศึกษาดูงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีค่าร้อยละสูงสุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ครูทราบล่วงหน้า ให้มีการสำรวจข้อมูลปัญหาความต้องการศึกษาดูงาน และเปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาต่อหรือดูงานตามความสมัครใจ ไปจนถึงโรงเรียนจัดหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาต่อ

ตาราง 10 ค่าความถี่และค่าร้อยละในแนวทางแก้ไขปัญหาวิธีการพัฒนาศุคลากร ด้วยการ
พัฒนาศุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญหา	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		f	%	f	%	f	%
	<u>การพัฒนาศุคลากรโดยกระบวนการ ปฏิบัติงาน</u>						
1	จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อชี้แจงรายละเอียด การปฏิบัติงานในหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ	133	83.1	200	61.0	333	68.2
2	สำรวจข้อมูลต่าง ๆ ด้านความรู้ความ สามารถและประสบการณ์	114	71.3	232	70.7	346	70.9
3	ผู้บริหารจัดบุคคลให้เข้าปฏิบัติงาน ตามความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์	141	88.1	260	79.3	401	82.2
4	จัดหาเอกสารคู่มือต่าง ๆ ให้ครูได้ ศึกษาการปฏิบัติงาน	145	90.6	252	76.8	397	81.4
5	จัดหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ครูได้ศึกษา	128	80.0	198	60.4	326	66.8
6	มอบหมายให้ครูศึกษาและกำหนดการ ปฏิบัติงานจากเอกสารคู่มือ	121	75.6	136	41.5	257	52.7
7	จัดให้มีการศึกษาและถ่ายทอด การปฏิบัติงานในหน่วยงานระหว่าง ผู้ร่วมงาน	115	71.9	179	54.6	294	60.2
8	ให้ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวิเคราะห์ ปัญหา และแก้ไขปัญหาร่วมกัน	122	76.3	226	68.9	348	71.3

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แนวทางแก้ไข้ปัญหา	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		f	%	f	%	f	%
9	โรงเรียนจัดสายงานบังคับบัญชา อย่างเป็นระบบชัดเจน	116	72.5	205	62.5	321	65.8
10	จัดให้มีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง	117	73.1	191	58.2	308	63.1

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีทัศนะต่อแนวทางแก้ไข้ปัญหาในวิธีการ
พัฒนาบุคลากรด้วยการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม เมื่อพิจารณารายข้อ
ตามลำดับค่าร้อยละสูงสุดไปต่ำสุด พบว่า แนวทางแก้ไข้ปัญหาโดยผู้บริหารจัดบุคคลให้เข้าปฏิบัติงาน
ตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ มีค่าร้อยละสูงสุด รองลงมาได้แก่ การจัดหาเอกสาร
คู่มือต่าง ๆ ให้ครูได้ศึกษาการปฏิบัติงาน การให้ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวิเคราะห์ปัญหา และ
แก้ไข้ปัญหาร่วมกัน และสำรวจข้อมูลต่าง ๆ ด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
ไปจนถึง การมอบหมายให้ครูศึกษาจากเอกสารคู่มือและถ่ายทอดการปฏิบัติงาน

ตาราง 11 ค่าความถี่และค่าร้อยละในแนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการ
พัฒนาด้วยตนเอง จานแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญห	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		f	%	f	%	f	%
	<u>การพัฒนาด้วยตนเอง</u>						
1	โรงเรียนแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อ	126	78.8	220	67.1	346	70.9
2	สำรวจความต้องการของครูที่ประสงค์ จะศึกษาต่อ	107	66.9	202	61.6	309	63.3
3	สำรวจความต้องการของครูในการพัฒนา ตนเองเฉพาะด้าน	113	70.6	193	58.2	306	62.7
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาตนเอง	114	71.3	173	52.7	287	58.8
5	จัดหาเอกสาร วารสารคู่มือการ ปฏิบัติงานให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า	136	85.0	235	71.6	371	76.0
6	ส่งเสริมให้แสดงผลการปฏิบัติงาน ในโอกาสที่เหมาะสม	121	75.6	167	50.9	288	59.0
7	ส่งเสริมให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	127	79.4	221	67.4	348	71.3
8	จัดให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง	132	82.5	172	52.4	304	62.3
9	เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความ รู้เฉพาะด้าน	112	70.0	229	69.8	341	69.9

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญหา	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		f	%	f	%	f	%
10	เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ครูได้เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้อื่น	110	68.8	166	50.6	276	56.6

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีทัศนะต่อแนวทางแก้ไขปัญหานี้ในวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการพัฒนาด้วยตนเอง โดยภาพรวม เมื่อพิจารณารายชื่อตามลำดับค่าร้อยละสูงสุดไปต่ำสุด พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดหาเอกสาร วารสาร คู่มือการปฏิบัติงานให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า มีค่าร้อยละสูงสุด รองลงมาได้แก่ การส่งเสริมให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น โรงเรียนแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์และส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อ และเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้เฉพาะด้าน ไปจนถึงเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ครูได้เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้อื่น

ตาราง 12 ค่าความถี่และค่าร้อยละในแนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร ด้วยการ
พัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร จานแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญหา	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		f	%	f	%	f	%
	<u>การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร</u>						
1	จัดระบบบริหารสายงานบังคับบัญชา ในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ	129	80.6	205	62.5	334	68.4
2	จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในแต่ละ ฝ่ายตามความสนใจ	115	71.9	197	60.1	312	63.9
3	ผู้บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตาม ความเหมาะสม	139	86.9	254	77.4	393	80.5
4	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน	131	81.9	225	68.6	356	73.0
5	จัดให้มีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในรูป คณะกรรมการ	133	83.1	183	55.8	316	64.8
6	จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อระดม พลังสมองเพื่อพัฒนาทีมงาน	116	72.5	192	58.5	308	63.1
7	จัดเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและ ข้อมูลข่าวสารให้เพียงพอ	121	75.6	222	67.7	343	70.3
8	ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออกตามวิธี ประชาธิปไตย	125	78.1	231	70.4	356	73.0

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญห	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม	
		f	%	f	%	f	%
9	เปิดโอกาสให้แต่ละสายงาน ได้แสดงผลงาน โดยการจัดนิทรรศการ	99	61.9	130	39.6	229	46.9
10	เปิดโอกาสให้ทีมงานได้นำเสนอผลงาน และส่งเข้าประกวดแข่งขัน	102	63.8	110	33.5	212	43.4
11	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	133	83.1	219	66.8	352	72.1
12	ประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการเป็นระยะต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ	110	68.8	174	53.0	284	58.2

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีทัศนะต่อแนวทางแก้ไขปัญหในวิธีการพัฒนาบุคลากร ด้วยการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร โดยภาพรวม เมื่อพิจารณารายข้อตามลำดับค่าร้อยละสูงสุดไม่ต่ำสุด พบว่า ผู้บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม มีค่าร้อยละสูงสุด รองลงมาได้แก่ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานและส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออกตามวิธีประชาธิปไตย ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและข้อมูลข่าวสารให้เพียงพอ ไปจนถึงเปิดโอกาสให้ทีมงานได้นำเสนอผลงานและส่งเข้าประกวดแข่งขัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 5 วิธี คือ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ ความเข้าใจและทักษะการสอนของครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน
2. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 5 วิธี ตามข้อ 1 ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดปทุมธานี ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2540 จำแนกเป็น ผู้บริหารจำนวน 274 คน ครูผู้สอนจำนวน 2,683 คน รวมทั้งสิ้น 2,957 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำนวน 500 คน เป็นผู้บริหาร จำนวน 162 คน ครูผู้สอน จำนวน 338 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามจำนวน 448 คน เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 488 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.60 ของแบบสอบถามทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี 5 วิธีคือ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาบุคลากร ความรู้ความเข้าใจและทักษะการสอนของครู จำนวน 75 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 5 วิธี

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามผสม จำนวน 52 ข้อ

ผู้วิจัยได้หาค่าความเที่ยงตรงและหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1984 : 169)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการทางสถิติที่คำนวณหาค่าต่าง ๆ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS/PC+ ดังนี้

1. หาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี เป็นรายข้อ รายวิธี และโดยภาพรวม แล้วนำคะแนนเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ยที่กำหนดไว้
2. หาค่าร้อยละ แนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี เป็นรายข้อ รายวิธีและโดยภาพรวม

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวม พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 5 วิธี และเมื่อพิจารณาตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน ก็พบว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางแก้ไขปัญหามethodในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้

2.1 การฝึกอบรม พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหามาตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยภาพรวม ได้ให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหามากไปน้อย ตามลำดับดังนี้ คือ ให้มีการสำรวจความต้องการก่อนจัดฝึกอบรม จัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาให้ความรู้ด้านเทคนิควิธีการ สื่อ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ วางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผล ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมอภิปราย ชักถาม ปัญหา ให้มีการประชุมกลุ่มเพื่อระดมสมองและให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน

2.2 การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหามากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้ คือ การมอบหมายให้ครูไปศึกษาดูงานในหน้าที่รับผิดชอบ ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ครูทราบล่วงหน้า ให้มีการสำรวจข้อมูลปัญหาความต้องการศึกษา ดูงาน เปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาต่อหรือดูงานตามความสมัครใจ ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาดูงานและให้ผู้ที่ไปศึกษาดูงานเผยแพร่โดยบรรยายสรุปให้แก่ผู้ร่วมงาน

2.3 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหามากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ คือ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ จัดหาเอกสาร คู่มือให้ครูได้ศึกษา ให้ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขปัญหาร่วมกัน สำรวจข้อมูลส่วนบุคคลด้านต่าง ๆ ประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดการปฏิบัติงานในหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ จัดหาข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ครูได้ศึกษา จัดสายบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบชัดเจนให้มีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานเป็น

ระบบต่อเนื่อง ให้มีการศึกษาและถ่ายทอดการปฏิบัติงานระหว่างผู้ร่วมงาน และมอบหมายให้ครูศึกษาและถ่ายทอดการปฏิบัติงานจากเอกสารคู่มือ

2.4 การพัฒนาด้วยตนเอง พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหามากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ คือ การจัดเอกสาร วารสาร คู่มือการปฏิบัติงานให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า ส่งเสริมให้ทำผลงานทางวิชาการ เพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น แจกข่าวสารประชาสัมพันธ์และส่งเสริมให้ศึกษาต่อ เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้เฉพาะด้าน สืบหาความต้องการศึกษาต่อและการพัฒนาตนเองเฉพาะด้าน ให้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้แสดงผลงานในโอกาสที่เหมาะสม กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เป็นวิทยากรให้ความแก่ผู้อื่น

2.5 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหามากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ คือการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน ส่งเสริมให้กล้าแสดงออกตามวิถีประชาธิปไตย ให้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน และข้อมูลข่าวสารให้เพียงพอ จัดระบบบริหารสายงานบังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ จัดให้มีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในรูปคณะกรรมการ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายตามความสนใจ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ และเปิดโอกาสให้ทีมงานได้นำเสนอผลงานและสิ่งเข้าประกวดแข่งขัน

อภิปรายผล

ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร

ผลการศึกษาปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร เพื่อพัฒนาคุณภาพ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครูตามทักษะของผู้บริหาร ครูผู้สอนและโดยภาพรวม พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงว่าการพัฒนาบุคลากรยังคงเป็นปัญหาอยู่ ซึ่งมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลเป็นรายวิธีดังนี้

1. ปัญหาการฝึกอบรมที่พบว่า ยังคงมีปัญหในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขาดการสำรวจข้อมูลก่อนการฝึกอบรม การวางแผนการฝึกอบรมไม่ชัดเจน บุคลากรไม่มีส่วนร่วมวางแผน ขาดความพร้อมและไม่เห็นความสำคัญ วิทยากรขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เอกสารประกอบการอบรมไม่เพียงพอ ได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ ซึ่งมีผลกระทบต่อการจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งการจัดหาสถานที่ที่ไม่เหมาะสมดีพอ บรรยากาศของสถานที่ไม่จูงใจให้เกิดความกระตือรือร้น และสมาธิในการอบรม สอดคล้องกับ น้อย ศิริโชติ (ศิรินทร์ วงศ์สวัสดิ์, 2533 : 83 ; อ้างอิงมาจาก น้อย ศิริโชติ, 2524 : 124 - 125) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน มักมีปัญหามาจากการดำเนินการโดยไม่สำรวจความต้องการ ทำให้ไม่ทราบสาเหตุของปัญหาที่ต้องการพัฒนา และ เทวี เศรษฐภักดี (2536 : บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยพบว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากรขาดความชัดเจน วัตถุประสงค์ของแผนงานชัดเจนปานกลาง ฝ่ายจัดการอบรมไม่มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการเกิดจากผู้เข้ารับการอบรมไม่เห็นความสำคัญ ไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร ขาดความพร้อมของบุคลากรต่าง ๆ เอกสารประกอบการบรรยายไม่เพียงพอ หลังจากผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้วไม่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัญหาจากการฝึกอบรม อีกประการหนึ่งคือ บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงพัฒนางาน เพราะขณะฝึกอบรมบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรม จึงขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะการปฏิบัติงาน เมื่อไม่มีการติดตามประเมินผล บุคลากรจึงเกิดความเฉื่อยชา และกลับไปปฏิบัติงานในลักษณะเดิม สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2539 : 20) ซึ่งกล่าวว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ไม่ให้การสนับสนุน ผู้เข้ารับการอบรมขาดความเข้าใจหรือไม่รู้ความหมายของการอบรมที่แท้จริง เมื่อกลับไปปฏิบัติงานแล้วบุคลากรจึงไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน หรืออาจเป็นที่ตัวบุคลากรเองไม่ยอมปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง

2. ปัญหาการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ยังคงมีปัญหายู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูผู้สอนไม่ทราบนโยบายที่แน่นอน ไม่มีการสำรวจปัญหาความต้องการของบุคคลและของหน่วยงาน ขาดการวางแผนร่วมกันอย่างเป็นระบบ ขาด

การประสานงานที่กระหว่างหน่วยงานไม่เห็นความสำคัญ ไม่ให้การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงานภายนอกสถาบัน งบประมาณค่าใช้จ่ายสูง มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานประจำ หลักสูตรอาจไม่สามารถตอบสนองงานที่ปฏิบัติในหน้าที่ปัจจุบัน และขาดข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยถูกต้องเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับ ชนัดดา เหมือนแก้ว (2528 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยพบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ไม่ทราบนโยบายที่แน่นอน การดำเนินการขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามและการประเมินผลกิจกรรม ตลอดจนการสำรวจความต้องการ ทำให้การพัฒนาปฏิบัติได้น้อยและไม่ต่อเนื่อง กิจกรรมซึ่งปฏิบัติได้น้อยได้แก่ การส่งเสริมให้การศึกษาต่อ การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และสอดคล้องกับ วีระ ประวาลพฤษ์ (2538 : 174 - 175) ซึ่งกล่าวว่า การสนับสนุนบุคลากรกรณีที่เป็นการศึกษาภายนอก หน่วยงานผู้บริหารจะให้ความร่วมมือน้อย ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารที่มองไม่เห็นความสำคัญจะไม่ส่งเลย หลังจากการพัฒนาแล้วไม่สามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน ทั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง การส่งไปหลาย ๆ คน ทำให้กระทบต่องานประจำ ความต้องการจำเป็นไม่ชัดเจนทำให้หลักสูตรที่สร้างขึ้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ไม่เหมาะสมกับบุคลากรและไม่สามารถแก้ปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นให้หมดไปได้

3. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ยังคงมีปัญหายู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานด้านคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ความถนัด ทักษะของบุคลากร การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ผู้บริหารไม่แจจแจงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้บุคลากรใหม่ ซึ่งยังขาดประสบการณ์และความมั่นใจในการทำงาน ขาดการควบคุม กำกับติดตามนิเทศ บุคลากรขาดความรับผิดชอบไม่กระตือรือร้นในการปรับปรุงงาน การประสานงานและความสัมพันธ์ในหน่วยงานระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานไม่ดีพอ เอกสารคู่มือการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ขาดข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนและการทดแทนการทำงานเมื่อยามขาดแคลนบุคลากร สอดคล้องกับ ปรีชา คัมภีร์ภรณ์ (2528 : 277) ซึ่งกล่าวว่า เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่นานพอสมควรแล้ว งานที่รับผิดชอบอยู่นั้นได้เปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ ๆ มีแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นอีกหลายอย่าง และสอดคล้องกับ สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข (2524 : 9) ที่กล่าวว่า ถ้าพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อฝ่ายบริหาร ย่อมทำให้พฤติกรรมของผู้นั้นแสดงออกไปในทางไม่ยอมให้ความร่วมมือ พร้อมทั้งหาทางขัดแย้งต่อต้าน ส่วนปัญหาการทำงานร่วมกัน ย่อมเกิดจากการขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันของ

ผู้ร่วมงาน ถ้าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญเป็นธรรมดา มีความลำเอียง ให้ความสำคัญกับบุคคลบางคนมากเกินไป ทำให้เกิดการต่อต้านกันเอง เกิดการเอารัดเอาเปรียบ ซึ่งดีซึ่งเด่นกัน และสอดคล้องกับ โสภิต ภาโนมัย (2539 : 47) ที่ได้ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่า สิ่งที่เป็นปัญหาในระดับมากคือ การแนะนำส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การสร้างทัศนคติและค่านิยม การชี้แจงระบบงานใหม่ ด้านการบริการให้ความรู้ ปัญหาที่พบในระดับมาก คือ ขวัญและกำลังใจในการปรับปรุงพัฒนางาน เอกสารตำรา คู่มือไม่เพียงพอ การส่งเสริมให้ทำการวิจัย และส่งเสริมให้เข้าประชุมในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4. ปัญหาการพัฒนาด้วยตนเอง ยังคงมีอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่ให้การส่งเสริมสนับสนุน บุคลากรไม่สนใจที่จะพัฒนาตนเอง งบประมาณค่าใช้จ่ายสูง ยิ่งการใช้สื่อเทคโนโลยีจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก ในหน่วยงานไม่มีแหล่งให้ศึกษาค้นคว้า ขาดข่าวสารข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ขาดแคลนเอกสารตำราคู่มือ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา มีข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาปฏิบัติงานประจำ ความสัมพันธ์ในหน่วยงานไม่ดี ขาดโอกาสในการเป็นวิทยากร ไม่มีโอกาสนำเสนอผลงาน และไม่มีส่วนร่วมในการนำเสนอผลงาน สอดคล้องกับ เติบโต คติพจน์ (2540 : 123) ที่ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่า บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ สื่อ เอกสารไม่เพียงพอ ขาดงบประมาณสนับสนุน โอกาสในการศึกษาต่อของบุคลากรมีน้อย และปัญหาดังกล่าวนี้อาจเป็นเพราะ เสนาะ ดิยาวี และคนอื่น ๆ (2527 : 23) ได้กล่าวว่า บุคลากรไม่ค่อยได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ความรู้ความชำนาญ มักจะได้อาจมาจากประสบการณ์ หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตเป็นบทเรียน การพัฒนาจะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งมีผลทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเอง และไม่ตั้งใจศึกษาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจเพื่อพัฒนาตนเอง

5. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารพบว่ามีปัญหาในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรไม่ทราบนโยบายที่ชัดเจน การจัดสายงานบังคับบัญชาไม่ชัดเจน บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานน้อยมาก จัดคนไม่เหมาะสมกับงาน ผู้บริหารมีอำนาจและอิทธิพลไปในทางเผด็จการโดยธรรมชาติ บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็น และโต้แย้ง ขาดความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารเล่นพรรคเล่นพวก ขาดความเที่ยงธรรม ขาดความสามัคคีของบุคลากร ทำให้ความสัมพันธ์ในหน่วยงานไม่ดี และการตัดสินใจ วินิจฉัยปัญหา และสั่งการ ส่วนใหญ่ผู้บริหารดำเนินการโดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากนัก สอด

คล้องกับ โสภิต ภาโนมัย (2539 : 50) ได้วิจัยพบข้อที่เป็นปัญหาในระดับมากคือ การสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร ผู้ที่บรรจุใหม่ โอนหรือย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ไม่เพียงพอ การสร้างทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เป็นปัญหามาก บุคลากรจึงไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เมื่อได้บุคลากรมาแล้วควรมีการพัฒนา เอาใจใส่ปรับปรุงงาน

แนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร

ผลการศึกษาค้นคว้า ผู้บริหารและครูผู้สอนได้เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหานี้ในวิธีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลเป็นรายวิธีดังนี้

1. แนวทางแก้ไขปัญหานี้ในวิธีการฝึกอบรม ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นว่าควรมีการสำรวจความต้องการก่อนจัดการฝึกอบรม เพื่อจะได้นำข้อมูลสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลและหน่วยงานไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อตอบสนองความต้องการได้ถูกต้องตรงประเด็น ปัญหา และความต้องการที่แท้จริง บุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความสนใจ มีความตั้งใจ มีความกระตือรือร้นในกิจกรรมฝึกอบรมเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะได้รับความรู้ ทักษะและประสบการณ์นำกลับไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง และของหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ สุดา อิงคินันท์ (2527 : 120) ซึ่งกล่าวว่า การแก้ไขปัญหานี้ในการฝึกอบรมต้องให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติจริง นำประโยชน์ไปใช้งานจริงได้ ความรู้ ทักษะควรเป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม วิธีจัดโปรแกรมต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์

การจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้ เพื่อผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดีมีความตั้งใจในการฝึกอบรม วิทยากรได้ถ่ายทอดความรู้ได้ครอบคลุม วัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ด้วยความถูกต้องชัดเจน เนื่องจากวิทยากรเป็นผู้มีประสบการณ์ จะรู้ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาคือถูกต้อง และจะได้มีการนำเสนอนวัตกรรม เทคโนโลยี และเทคนิควิธีใหม่ ๆ ให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ได้รับกลับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ประพันธ์ คำนับภา (2536 : 5) ซึ่งกล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์

ความสามารถ ความชำนาญ เปลี่ยนแปลงเจตคติ ทำที่ความรู้สึก ให้แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และติดตามประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

2. แนวทางแก้ไขปัญหการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นว่าควรมีการมอบหมายให้ศึกษาดูงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน ตรงตามวัตถุประสงค์ และเหมาะสมกับวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจ มีความกระตือรือร้น เต็มใจในการศึกษาดูงาน เมื่อกลับมาแล้วสามารถที่จะนำความรู้ ประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้จริง สอดคล้องกับ ประพันธ์ คำภัก (2536 : 5) ซึ่งกล่าวว่า การศึกษาดูงานเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่สอนประจำได้ศึกษาดูงานในสายงานของตน หรือได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาดูงาน เยี่ยมชมสถานการณต่าง ๆ นอกชุมชน อาจเป็นสถานที่หรือแหล่งวิทยากร รวมทั้งการไปสังเกตการสอน

การสำรวจข้อมูลปัญหาความต้องการ เพื่อจะได้ทราบข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากรของหน่วยงาน และความต้องการการศึกษาต่อหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่นเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งจะได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการวางแผนได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ ตรงกับประเด็นปัญหาความต้องการ ตอบสนองความต้องการของบุคลากร เป็นการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีความก้าวหน้า มีวิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สอดคล้องกับ สมาน รังสิโยภณ (2530 : 80) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการเสริมสร้างความเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับ เดิบโต คติพจน์ (2540 : 122) ได้กล่าวว่า การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ต้องบริการข่าวสารกับแหล่งความรู้ เพื่อการศึกษาต่อได้ทันต่อเหตุการณ์และทั่วถึงในการแก้ไข้ปัญหา ควรให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

3. แนวทางแก้ไขปัญหการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงานผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นว่าควรจัดบุคลากรให้เข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสม ตรงตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ บุคลากรเองก็เกิดความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจดี มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ทำให้มี

ความคิดที่จะปรับปรุง พัฒนางาน ทั้งยังเป็นการเสริมเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 531) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 3 - 4) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. แนวทางแก้ไขปัญหการพัฒนาด้วยตนเอง ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นว่าการจัดหาเอกสาร วารสารคู่มือการปฏิบัติงานให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า เพื่อครูจะได้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนเองไม่มีความรู้ เช่น เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย และวิธีการปฏิบัติ หรือบุคลากรต้องการพัฒนาตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ สอดคล้องกับ ชีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (2534 : 15) ได้กล่าวว่าวิธีการพัฒนาบุคลากร กระทำได้ในลักษณะกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาต่อ กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่ ได้แก่ การศึกษาจากเอกสาร การเรียนด้วยตนเอง การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน

การจัดให้มีการสำรวจข้อมูลความต้องการในการศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง เฉพาะด้านของบุคลากร ก็เพื่อจะได้ทราบความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้บริหาร จะได้ส่งเสริมสนับสนุนได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วย ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับ โสภิต ภาโนมัย (2539 : 48) ที่กล่าวว่า ควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาต่อของบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการสอบคัดเลือก ให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปรับปรุงพัฒนางาน ควรจัดให้มีเอกสารคู่มือในการศึกษาการปฏิบัติงานในหน้าที่ และส่งเสริมการท้าววิจัย

5. แนวทางแก้ไขปัญหการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นว่าการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ควรจัดบุคลากรตามความเหมาะสม ตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ และในการวางแผนควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ

วางแผนด้วย เพื่อให้การดำเนินงานมีความราบรื่นเรียบร้อยเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร จึงควรดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ เมื่อจัดหาบุคลากรได้เหมาะสม ได้ทีมงานตรงตามวัตถุประสงค์ จะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพโดยการตัดสินใจของทีมงาน ในการระดมพลังสมองตามวิธีประชาธิปไตย ในเมื่อบุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงกับงาน ผลสรุปในการดำเนินงานย่อมออกมาดีทุกขั้นตอน จนถึงขั้นตอนสุดท้ายคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเมื่อบุคลากรในทีมงานมีคุณลักษณะคล้ายคลึงกันก็สามารถสับเปลี่ยนหน้าที่ทำงานทดแทนกันได้ในคราวที่จำเป็น สอดคล้องกับ วิน เชื้อโพธิ์หัก ที่กล่าวว่า การบริหารงานในองค์การกระทำได้หลายวิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศการสอนงาน การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การให้หาหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน ให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ การจัดระบบสายงานที่ชัดเจน ให้มีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในรูปคณะกรรมการให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความถนัด ความสนใจ ให้มีการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อระดมพลังสมอง เพื่อพัฒนาทีมงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหามาในวิธีการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปดังนี้

1. ควรมีการสำรวจข้อมูลสภาพปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า และจัดกระทำข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ
2. ควรมีการสำรวจข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้าน และโดยรวมเฉพาะบุคคล และทีมงาน
3. ควรจัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบชัดเจน
4. ควรให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน
5. ควรให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรมในขณะที่กำลังพัฒนาทุกขั้นตอน
6. นวัตกรรมวิธีใหม่ ๆ ที่หลากหลายและสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการ

พัฒนา

7. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถในการเป็นวิทยากร
เผยแพร่วิทยาความรู้

8. ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง และทีมงาน

9. ควรให้มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบทุกขั้นตอนของการพัฒนาทุกวิธี

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิธีรูปแบบในวิธีการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสังกัดของหน่วยงาน
ทางการศึกษาโดยเจาะลึกเฉพาะด้าน

2. ควรมีการศึกษาวิธีแนวทางแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสังกัด
ของหน่วยงานทั่วไป

3. ควรมีการศึกษาวิธีกระบวนการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาบุคลากรในสถาบัน
ทางการศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (ฉบับปรับปรุง). สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526.
- _____. แนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทรัพยากรการบริหารโรงเรียนกับจุดหมายการประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526.
- _____. การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เล่มที่ 17 "การพัฒนาบุคคล". ชุดฝึกอบรม. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530.
- _____. โครงการอบรมผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา เล่มที่ 5 การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานกิจการนักเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534.
- _____. แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 8 พุทธศักราช 2540 - 2544. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2540.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544). สำนักนายกรัฐมนตรี, 2540.
- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาหลักสูตร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2540.
- คณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอน. มโนทัศน์ด้านการพัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์. เอกสารประกอบการสัมมนาฝึกอบรมทางด้านการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2523.
- จำเนียร ชุณหโสภาค. ทัศนะของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง. ปรินฤณานพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.

- ✕ ชันดดา เหมือนแก้ว. กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตพระนครเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538. อัดสำเนา.
- ซงคี่ วงษ์ขัน. "ความสูญเปล่าทางการศึกษา," วารสารศูนย์ศึกษา. 12 : 3 - 4 ; กรกฎาคม 2508.
- โชคชัย ไกรนรา. ทัศนะของครูต่อบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2525. อัดสำเนา.
- ✕ จูรีระ ประवालพุกษ์. "การพัฒนาคูคณและการฝึกอบรม," ตำรา - เอกสารวิชาการ. ฉบับที่ 83. หน่วยศึกษานิเทศก์ สถาบันราชภัฏ, 2538.
- ✕ ดนัย เทียนพุ่ม. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ✕ เดิบบโต คติพจน์. สภาพและปัญหาการพัฒนาคูคณาการพลศึกษาในวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.
- ✕ ทวีบุรณ์ หอมเย็น. "ผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาคูคณ," มิตรครู. 2523 : 34 - 39 ; ธันวาคม, 2526.
- ✕ เทวี เศรษฐภักดี. กระบวนการพัฒนาคูคณาการทางการพยาบาลของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจสังกัดสำนักงานแพทย์ใหญ่กรมตำรวจ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ และคนอื่น ๆ. รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พงศ. 2535 - 2539. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2534.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารคิดและท่าย่างผู้จัดการใหญ่. กรุงเทพฯ : บริษัทสิ่งพิมพ์ไทย, 2532.
- _____. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- ✕ นพพจน์ บุญจิตตรุดลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงศิลป์การพิมพ์, 2527.

- บัณฑิตย์ อินทรธำ. การบริหารงานบุคคลและการพัฒนางานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2526.
- * ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารบุคคลทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นติ้งเฮ้าส์, 2530.
- ประพันธ์ คำนับภา. ปัญหาการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยพลศึกษา. ปริญญาโท กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2536. อัดสำเนา.
- X ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. การสัมมนาเพื่อวางแผนดำเนินการพัฒนาอาจารย์. กรุงเทพฯ : หน่วยพัฒนาอาจารย์ฝ่ายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.
- _____. การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคณาจารย์ให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- ปราโมทย์ ส่งสิงห์. การศึกษาการปฏิบัติงานการพัฒนาคณาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดสงขลา. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา, 2537. อัดสำเนา.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ และคนอื่น ๆ. ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา. เอกสารการสอนชุดวิชา หน่วยที่ 1 - 4. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2528.
- ปรีชา คงฤทธิ์ศึกษกร. "การพัฒนาคณาจารย์" เทศาภิบาล. 31 - 45 ; มีนาคม 2526.
- ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ. "รายงานผลการดำเนินงาน" สนองนโยบายรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการประจำปีงบประมาณ 2540. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี, 2540.
- ฝ่ายวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา. รายงานสถิติการเข้าชั้นและการไม่ผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้ ปีการศึกษา 2539. สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี, 2540.
- พิเศ หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2526.
- _____. การบริหารบุคคลในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์แมส, 2526.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.

- ✱ ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.
- _____. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- ยุพา อุดมศักดิ์. "ข้อคิดในการติดตามผลบัณฑิตเพื่อปรับปรุงหลักสูตร," วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ. 7 : 18 - 34 ; พฤศจิกายน 2515.
- รัตนารักษ์ ธรรมโกศล. "คุยกับไพบูลย์ จัยทยศ," สารพัฒนาหลักสูตร. ลำดับที่ 24. 45 ; กันยายน 2526.
- วิเชียร เกตุสิงห์. "ค่าเฉลี่ยกับการแปลความหมายเรื่องต่าง ๆ ที่บางครั้งก็พลาดได้," ข่าวสารการวิจัยทางการศึกษา. 18(3) : 8 - 11 ; กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2538.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์, 2537.
- ✱ ศรินทร วงศ์สวัสดิ์. การศึกษาค้นหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. อัดสำเนา.
- ✱ สมาน รังสิโยภุชณ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : ประชาชน, 2530.
- สุดา อิงคินันท์. การว่าจ้างและการพัฒนาบุคคล. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, 2527.
- สุปราณี ศรีจักรภิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์, 2524.
- สุมิตร คุณากร และคนอื่น ๆ. เกณฑ์การประเมินผลโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.
- สมคิด บางโม. เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นวัตกรรมพิมพ์, 2539.
- ✱ สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2513.

- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- X โสภิต ภาโนมัย. ปัญหาการพัฒนาศาสนาการทางพลศึกษาของสถาบันการศึกษาอุดมศึกษาเอกชน
ในกรุงเทพมหานคร. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.
- โสรัจ แสนศิริพันธ์. การบริหารบุคลากรร่วมสมัย. แพร์ : เพชรแพรววิชาการ โรงพยาบาล
 จังหวัดแพร่, 2527.
- เสนาะ ดิยาวี และคนอื่น ๆ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
 ธรรมศาสตร์, 2527.
- เสริมวิทย์ ศุภเมธี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา
 วิทยาลัยบ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา, 2531. อัดสำเนา.
- X อรพินทร กุลประภา. การพัฒนาศาสนาการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขต
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
 2524. อัดสำเนา.
- อวยชัย ขบา และคนอื่น ๆ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิวกตอรี
 เพาเวอร์พอยท์, 2530.
- Castetter, William B. The Personnel Function in Education
Administration. 2nd ed. New York : Macmillan Publishing
 Co., 1976.
- _____. The Personnel Function in Educational Administration.
 3rd ed. New York : Macmillan Publishing Co., 1981.
- Chruden, Herbert J. and Arthur W. Sherman "The Nature and Development
 of the Personnel Field," Personnel Management. Cincinnati
 Ohio - West, 1968.
- Cronbach, Lee J. Essential of Psychological Testing. 4th ed.
 New York : Harper, 1984.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and
Education. 5th ed. Tokyo : McGraw - Hill International Book,
 1981.
- Gordon, Lawrence. Measuring Teacher Competencies For the Middle
School. The National Elementary Principals, n.d.
- Guff, Jerry G. Toward Faculty Renewal. California : Jossey - Base,
 1975.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Journal of Education and
Psychological Measurement. 30 : 607 - 610 ; 1970.

- Lewis, Prospero Earl A. "The Effects of In - Service Training On the Attitudes of Elementary Teachers Toward Teaching Science on ST. Croise, United States Virgin Islands Wolden University," Dissertation Abstracts International. 120 ; 1994.
- Likert, R.A. "Technique for the Measurement of Attitudes," Arch Psychological. 140 : 1 - 55 ; 1932.
- ✕ Maneth, Paul E. "Faculy Development Practices at Kansas Community College : An Analysis of their Perecived Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 49 - 413 - A ; September, 1988.
- Menges, Robert J. and Judy Levinson. Teaching Improving and Instructional Quality. Washington D.C. : American Association for Higer Education, 1980.
- ✕ Mistry, Rummy. "Improving College Teaching : Model Faculty Development Program for Inclian Unitary University," Dissertation Abstracts International. 1978.
- ✕ Ronnerman, Karin Annette. "Feale Teachers Develop Their Practiees : A Study of Eight Development Projects at The Primary Level of the Comprehensive School Umea Universitet (Sweden)," Dissertation Abstracts International. 329 ; 1994.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาวិธีการพัฒนาศุลากรในโรงเรียนประถม
ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

คำอธิบายแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาวิธีการพัฒนาศุลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา 5 วิธี คือ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาศุลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาศุลากรโดยกระบวนการบริหาร เพื่อพัฒนาศุลากรภาพ ความสำเร็จความเข้าใจ และทักษะการสอนของครู

โปรดตอบแบบสอบถามฉบับนี้ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการแก้ไขปัญหาวิธีการพัฒนาศุลากรในอนาคต

แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัญหาในวิธีการพัฒนาศุลากรในโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแนวทางแก้ไขปัญหาวิธีการพัฒนาศุลากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับรายละเอียดส่วนตัวของท่าน
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

- () ครูใหญ่
- () ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
- () อาจารย์ใหญ่
- () ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
- () ผู้อำนวยการโรงเรียน
- () ครูผู้สอน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน
ประถมศึกษา คือระดับ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด ระดับใดเพียง
ระดับเดียว ขอให้ท่านตอบคำถามทุกข้อ จะทำให้ผลการวิจัยเที่ยงตรงเป็นประโยชน์
และมีคุณค่าอย่างแท้จริง

ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ระดับปัญหา				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
<u>การฝึกอบรม</u>					
1. การปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง	...	...	...	...	...
2. การควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงไม่อ่อนไหวต่อปัญหา อุปสรรค	...	...	...	...	...
3. ความเป็นนักประชาธิปไตย เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	...	...	...	...	...
4. การแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมอย่างมีเหตุผล	...	...	...	...	...
5. การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและยอมรับมติ	...	...	...	...	...
6. ความกระตือรือร้นในการปรับปรุงพัฒนางาน	...	...	...	...	...
7. ความรู้ความเข้าใจในพัฒนาการทางร่างกายและสมอง	...	...	...	...	...
8. ความรู้ความเข้าใจขั้นตอนในกระบวนการปฏิบัติงาน ..	...	...	...	...	...
9. ความรู้ความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการสอนและ การปฏิบัติงาน	...	...	...	...	...
10. ความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงาน อื่น	...	...	...	...	...
11. ความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	...	...	...	...	...
12. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้จากการฝึกอบรม ให้ผู้อื่น	...	...	...	...	...
13. ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และการสอน	...	...	...	...	...
14. การใช้เทคนิควิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	...	...	...	...	...

ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ระดับปัญหา				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
15. ความสามารถในการประสานการทำงานร่วมกับ ผู้อื่น	...	...	...	...	...
16. ความสามารถในการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง	...	...	...	...	...

ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ระดับปัญหา				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<u>การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน</u>					
1. ความตั้งใจและมั่นใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ					
2. การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นด้วยอารมณ์ที่มั่นคง					
3. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติและพัฒนางานที่รับผิดชอบ					
4. การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานทั้งในและนอกหน่วยงาน					
5. การใช้เวลาทั้งในและนอกเวลาราชการเพื่อการศึกษา					
6. ความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน					
7. ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการการบริหารและการปฏิบัติงาน					
8. ความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน					
9. ความรู้ความเข้าใจในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน					
10. ความรู้ความเข้าใจในการการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม					
11. การถ่ายทอดความรู้เรื่องที่ได้ศึกษาดูงานให้กับผู้อื่น					
12. การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยกันอย่างเป็นระบบ					
13. ความสามารถในการใช้และถ่ายทอดเทคนิควิธีในการทำงาน					

ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ระดับปัญหา				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
14. ความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน					
15. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน					
16. ความสามารถในการพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบ					

ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ระดับปัญหา				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<u>การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน</u>					
1. การมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด	...	...		...	...
2. การแนะนำชี้แจงให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน		...	...	...	...
3. การรับฟังการแนะนำชี้แจงด้วยอารมณ์ที่มั่นคง		...		...	...
4. ความกระตือรือร้นในการปรับปรุงพัฒนางาน		...		...	...
5. ความรับผิดชอบในการทำงานและทำงานทดแทนกันได้	...	...		...	...
6. การเป็นวิทยากรให้ความรู้ในการประชุมสัมมนา		...		...	...
7. ความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น	..	...		...	...
8. ความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดการปฏิบัติงาน		...		...	...
9. ความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
10. ความรู้ความเข้าใจในการทำงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นกลุ่ม		...		...	...
11. ความรู้ความเข้าใจวิธีการศึกษาเอกสารคู่มือในการปฏิบัติงาน		...		...	...
12. ความสามารถในการทดแทนการทำงานได้หลายหน้าที่					
13. ความสามารถในการวิเคราะห์การทำงานร่วมกันเป็นทีม		...		...	...
14. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของงานในหน้าที่รับผิดชอบให้กับผู้อื่น		...		...	...
15. ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม		...		...	...

ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ระดับปัญหา				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<u>การพัฒนาด้วยตนเอง</u>					
1. ความกระตือรือร้นที่จะศึกษาต่อ และพัฒนาตนเอง					
2. ความสามารถปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน					
3. ความตั้งใจศึกษาค้นคว้าเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน					
4. การปรับปรุงงานหลังจากเข้าหลักสูตรการฝึกอบรม					
5. การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการเพื่อแสวงหาความรู้ ..					
6. ความรู้ความเข้าใจในการศึกษาค้นคว้าคู่มือการปฏิบัติงาน					
7. ความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม					
8. ความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสัมพันธ์กับ หน่วยงานอื่น ๆ					
9. ความสามารถเป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ					
10. สามารถพัฒนาตนเองในการใช้สื่อเทคโนโลยีจากคู่มือ .					
11. ความสามารถในการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงาน					
12. ความสามารถในการวิจัยและตัดสินใจในการทำงาน ..					
13. ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม					
14. ความสามารถฝึกฝนให้นักเรียนแสวงหาความรู้ ด้วยตนเอง					

ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร	ระดับปัญหา				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<u>การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร</u>					
1. ความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
2. อารมณ์และจิตใจมั่นคงในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ...					
3. ความเสียสละและรับผิดชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่น ...					
4. ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่มด้วยวิธีประชาธิปไตย					
5. ความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงพัฒนางานด้วยกันเป็นทีม .					
6. ความรู้ความเข้าใจวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
7. ความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ..					
8. ความสามารถในการประสานความร่วมมือทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน					
9. ความสามารถในการตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาการทำงาน ร่วมกันเป็นหมู่คณะ					
10. ความสามารถในการฟังการพูดแสดงความคิดเห็น และยอมรับข้อตกลงของที่ประชุม					
11. ความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน เป็นทีม					
12. ความสามารถในการใช้เทคนิค สื่อ และเทคโนโลยี ในการปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน					
13. ความสามารถในการประสานงานแนะแนวให้นักเรียน ร่วมกันเป็นทีม					
14. ความสามารถประสานงานร่วมกับครูส่งเสริมให้ นักเรียนตัดสินใจและประเมินตนเอง					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแนวทางแก้ไขปัญหการพัฒนาบุคลากร

คำชี้แจง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง () ให้ตรงตามความคิดเห็นของท่านในการ

แก้ไขปัญหการพัฒนาบุคลากรแต่ละวิธี โดยให้ท่านเลือกตอบได้มากกว่า 1 แนวทาง

แนวทางแก้ไขปัญหา

การฝึกอบรม

- () 1. จัดให้มีการสำรวจความต้องการก่อนจัดการฝึกอบรม
- () 2. ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดฝึกอบรม
- () 3. วางแผนจัดการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ
- () 4. จัดการทดสอบผู้เข้ารับการอบรมก่อนฝึกอบรม
- () 5. นำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรม
- () 6. ใช้สื่อ และ เทคโนโลยีที่ทันสมัยประกอบการฝึกอบรม
- () 7. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรม
- () 8. จัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้
- () 9. จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมอง
- () 10. ให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมอภิปรายซักถามปัญหา
- () 11. จัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้ตรงประเด็นและเพียงพอ
- () 12. ให้มีการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรม
- () 13. อื่น

การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน

- () 1. ผู้บริหารหน่วยงานแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ครูทราบล่วงหน้า
- () 2. ให้มีการสำรวจข้อมูลปัญหาความต้องการศึกษาดูงาน
- () 3. ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาดูงาน
- () 4. มอบหมายให้ครูไปศึกษาดูงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- () 5. โรงเรียนจัดหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาต่อ
- () 6. เปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาต่อ หรือดูงานตามความสนใจ
- () 7. ให้ผู้ที่ไปศึกษาดูงาน สรุป รายงานผลการศึกษาดูงาน

- () 8. ให้ผู้ที่ไปศึกษาดูงานเผยแพร่โดยบรรยายสรุปให้แก่ผู้ร่วมงาน
- () 9. อื่น ๆ

การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

- () 1. จัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อชี้แจงรายละเอียดการปฏิบัติงานในหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ
- () 2. สืบหาข้อมูลส่วนบุคคลด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์
- () 3. ผู้บริหารจัดบุคคลให้เข้าปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
- () 4. จัดหาเอกสารคู่มือต่าง ๆ ให้ครูได้ศึกษาการปฏิบัติงาน
- () 5. จัดหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ครูได้ศึกษา
- () 6. มอบหมายให้ครูศึกษาและถ่ายทอดการปฏิบัติงานจากเอกสารคู่มือ
- () 7. จัดให้มีการศึกษาและถ่ายทอดการปฏิบัติงานในหน่วยงานระหว่างผู้ร่วมงาน
- () 8. ให้ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
- () 9. โรงเรียนจัดสายงานบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบชัดเจน
- () 10. จัดให้มีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง
- () 11. อื่น ๆ

การพัฒนาด้วยตนเอง

- () 1. โรงเรียนแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์และส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อ
- () 2. สืบหาความต้องการของครูที่ประสงค์จะศึกษาต่อ
- () 3. สืบหาความต้องการของครูในการพัฒนาตนเองเฉพาะด้าน
- () 4. ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาตนเอง
- () 5. จัดหาเอกสาร วารสารคู่มือการปฏิบัติงานให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า

- () 6. ส่งเสริมให้แสดงผลการปฏิบัติงานในโอกาสที่เหมาะสม
- () 7. ส่งเสริมให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
- () 8. จัดให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
ต่อเนื่อง
- () 9. เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้เฉพาะด้าน
- () 10. เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ครูได้เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้อื่น
- () 11. อื่น ๆ.....

การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

- () 1. จัดระบบบริหารสายงานบังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ
- () 2. จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายตามความสนใจ
- () 3. ผู้บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม
- () 4. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน
- () 5. จัดให้มีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในรูปคณะกรรมการ
- () 6. จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อระดมพลังสมองเพื่อพัฒนาทีมงาน
- () 7. จัดเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและข้อมูลข่าวสารให้เพียงพอ
- () 8. ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออก
ตามวิถีประชาธิปไตย
- () 9. เปิดโอกาสให้แต่ละสายงาน ได้แสดงผลงาน โดยการจัดนิทรรศการ
- () 10. เปิดโอกาสให้ทีมงานได้นำเสนอผลงานและส่งเข้าประกวดแข่งขัน
- () 11. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- () 12. การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการเป็นระยะต่อเนื่องอย่างเป็น
ระบบ
- () 13. อื่น ๆ

ตาราง 13 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามสัดส่วนประชากร
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปทุมธานี ในปีการศึกษา
2540

โรงเรียนในสังกัด สพจ.ปทุมธานี รายอำเภอ	จำนวน ประชากร ทั้งหมด	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สพอ. เมือง	673	62	37	611	77
สพอ. คลองหลวง	557	51	30	506	63
สพอ. ธัญบุรี	438	35	21	403	51
สพอ. ลาดหลุมแก้ว	273	28	17	245	31
สพอ. ลำลูกกา	435	39	23	396	50
สพอ. สามโคก	266	28	16	238	30
สพอ. หนองเสือ	315	31	18	284	36
รวม	2957	274	162	2683	338

บัญชีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร.บรรชา รัตนวัย ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน
2. ดร.กุศล อิศดุลย์ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวางแผน มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน
3. นายมานิตย์ เนืองรักษา หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศน์จังหวัดปทุมธานี
4. นางฉวีวรรณ สุขสุสัย หัวหน้าฝ่ายวิจัยและประเมินผลหน่วยศึกษานิเทศ
จังหวัดปทุมธานี
5. นายสมมาตร ชิตญาติ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอคลองหลวง

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายสำเร็จ พันธุ์ผัก
เกิด วันที่ 10 เดือน กันยายน พ.ศ. 2501
สถานที่เกิด อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 2 หมู่ 2 ถนนวงแหวนตะวันตก ตำบลคลองควาย
อำเภอสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
ผู้แทนข้าราชการครูใน อ.ก.ค. จังหวัดปทุมธานี
กรรมการส่วนกลางสหกรณ์ออมทรัพย์ครูปทุมธานี จำกัด
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนชุมชนวัดบางชัน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี 12120
ประวัติการศึกษา
พ.ศ. 2511 ประถมศึกษาปีที่ 4
โรงเรียนคลองสระ (สภาวินยาอุทิศ)
พ.ศ. 2514 ประถมศึกษาปีที่ 7
โรงเรียนสามโคก (ปัจจุบัน โรงเรียนวัดป่าแก้ว)
พ.ศ. 2517 มัธยมศึกษาปีที่ 3
โรงเรียนสามโคก
พ.ศ. 2519 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาตอนต้น (ป.กศ.ต้น)
วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ (ในพระบรมราชูปถัมภ์)
พ.ศ. 2521 พ.ม. (ประโยคครูพิเศษมัธยม) จากการศึกษาด้วยตนเอง
พ.ศ. 2525 กศ.บ. (วิชาเอกเคมี)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน
พ.ศ. 2541 กศ.ม. (วิชาเอกการบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

การศึกษานโยบายและแนวทางการแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

บทคัดย่อ
ของ
สำเร็จ พันธุ์พัก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2541

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหในวิธีการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี 5 วิธี คือ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครู

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 162 คน ครูผู้สอน จำนวน 338 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 และแบบสอบถามแบบผสมแนวทางแก้ไขปัญหในวิธีการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัย พบว่า

ผู้บริหารและครูผู้สอน มีทัศนะต่อปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร เพื่อเสริมบุคลิกภาพ ความรู้ความเข้าใจและทักษะการสอนของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะต่อแนวทางแก้ไขปัญหในการพัฒนาบุคลากรตามลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหแต่ละวิธีดังนี้

การฝึกอบรม โดยให้มีการสำรวจความต้องการกิจกรรมการฝึกอบรม จัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้ นำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ จัดทำเอกสารประกอบให้ตรงประเด็น และเพียงพอ วางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรม ให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรม และประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน โดยมอบหมายให้ดูงานในหน้าที่รับผิดชอบ แจ้งข้อมูลให้ครูทราบล่วงหน้า สำรวจข้อมูลปัญหาและความต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน เมื่อไปศึกษาดูงานแล้วให้สรุปรายงานผล และเผยแพร่แก่ผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารจัดบุคคลให้เข้าปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ จัดหาเอกสารคู่มือให้ศึกษา ให้ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวิเคราะห์แก้ไขปัญหสำรวจข้อมูลส่วนบุคคลด้านต่าง ๆ จัดสายงานให้เป็นระบบชัดเจน นิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการศึกษาและถ่ายทอดระหว่างผู้ร่วมงาน การพัฒนาด้วยตนเองจัดหาเอกสาร คู่มือให้

ศึกษาค้นคว้า ส่งเสริมให้ทำผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมให้ศึกษาต่อเชิงวิทยากรมาให้ความรู้
เฉพาะด้าน สํารวจความต้องการพัฒนาตนเอง ให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผล เปิดโอกาส
และส่งเสริมให้เป็นวิทยากร การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร โดยจัดบุคลากรเข้า
ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ส่งเสริมให้แสดงความ
คิดเห็นตามวิถีประชาธิปไตย ให้มีส่วนร่วมในการประเมินผล จัดเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน
ข้อมูล ข่าวสารให้เพียงพอ จัดระบบบริหารสายงานบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ ประชุมกลุ่ม
ย่อยระดมสมองเพื่อพัฒนาทีมงาน ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้แสดงผลงาน
ประกวดและแข่งขัน

A STUDY OF PROBLEMS AND PROBLEM - SOLVING DIRECTIONS CONCERNING
THE PERSONNEL DEVELOPMENT METHODS IN THE PRIMARY SCHOOLS
UNDER THE OFFICE OF PRIMARY EDUCATION
CHANGWAT PATHUMTHANI

AN ABSTRACT
BY
SAMRERNG PUNPHAK

Presented in partial fulfillment of the requirement for the
Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

May 1998

The purpose of this research was to study problems and problem-solving direction, concerning the personnel development methods in the primary schools under the office of primary education Changwat Pathumthani. Five personnel development methods were selected. These methods were : (1) in - service training, (2) field trips, (3) practical sessions, (4) self - development and (5) administration for teachers' personnel, perception and skill development.

The sample included 162 administrators and 338 teachers. Information was obtained using questionnaires detailing the problems in the personnel development methods at the confidence level .99 and the other problem - solving direction in the personnel development methods.

The results of this research showed that the attitudes of administrators and teachers toward the problems, that had concerned the personnel development methods were similar and of moderate enthusiasm. The opinion of administrators and teachers towards the problem - solving direction was as follows :

- In - service training. The preferred types of in - service training in order of importance were : (1) to survey the importance of the training activities available (2) to provide specialists (3) to innovate the new techniques and technologies, (4) to collect more relevant information, (5) to plan future organizational planning (6) to assign teachers regarding the school activities and (7) to evaluate pre and post training

- Field trip. The best types of field trip in order of importance were : (1) to assign works in the part of responsibility, (2) to inform teacher in advance (3) to survey the problems and demands information which teacher can relate to the planning and (4) to submit the report of the field trip.

- Practical sessions. The arrangement in the types of practical session in order of importance were : (1) to organize a workshop that relate to staffs' abilities and knowledges, (2) to provide information for case studies (3) to combine teachers and the problem -solving analysis conference harmoniously, (4) to survey other fields of personnel information, (5) to set clearly the organizational work lines, (6) to continuously report all of the results and (7) to circulate the information to colleagues.

- Self - development. The best types of self - development in order of importance were : (1) to provide information for case studies (2) to promote academic projects for study abroad (3) to invite specialists (4) to survey the demand of self-development and (5) to give teachers a chance at evaluation and encourage teachers to be lecturers.

- Administration. Administration in order of importance were (1) to provide information of the practices to the teachers (2) to involve teachers in planning and evaluating (3) to encourage teachers to give their comments in a Democratic way (4) to provide more practical sessions (5) to set orderly organization (6) to arrange brain-storming of all parties to develop teamwork (7) to evaluate the report continuously and (8) to give teachers the opportunity to competitively complete the projects.