



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นบทสรุปที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ของงานวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนอนุบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1
2. เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 แบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 126 คน และครูจำนวน 2,725 คน ซึ่งได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย โดยเปิดตารางการสุ่มของ Krejcie และ Morgan (1970 : 608) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครูจำนวน 338 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้นจำนวน 435 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และแบบปลายเปิด (Open-ended) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และคำนวณค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง ส่วนแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาบุคลากร เป็นแบบมาตราส่วน

ประเมินค่า (Rating scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

ทั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 85.57 และครูจำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 82.84

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารและครูส่วนมากเป็นเพศหญิง ผู้บริหารมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มากที่สุด รองลงมามีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี และมีอายุมากกว่า 60 ปี น้อยที่สุด ส่วนครูมีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี มากที่สุด รองลงมามีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี และมีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี น้อยที่สุด ผู้บริหารและครูมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด สำหรับผู้บริหาร รองลงมามีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก น้อยที่สุด สำหรับครู รองลงมามีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท น้อยที่สุด ผู้บริหารมีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ระหว่าง 5 – 10 ปี มากที่สุด รองลงมา มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ระหว่าง 1 – 5 ปี และมากกว่า 25 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ 11 – 15 ปี น้อยที่สุด และครูมีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ระหว่าง 1 – 5 ปี มากที่สุด รองลงมา มีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ระหว่าง 5 – 10 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ 16 – 20 ปี น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 ทั้ง 4 ชั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนมีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการกำหนดความจำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือการใช้วิธีสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับรองลงมาหรือหัวหน้าฝ่ายหัวหน้าสายงานน้อยที่สุด สำหรับข้อมูลที่น่ามาใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการนำประวัติบุคลากรมาใช้เป็นข้อมูลมากที่สุด รองลงมาคือนำบันทึกหรือรายงานการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นข้อมูล และนำข้อมูลจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาใช้น้อยที่สุด ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างาน และมีครู/อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบน้อยที่สุด ซึ่งวัตถุประสงค์ของการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด รองลงมาคือเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร และเพื่อพัฒนาพัฒนาเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด โดยความต้องการและการตัดสินใจกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น พิจารณาจากนโยบายของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือพิจารณาจากความต้องการของผู้บริหาร และพิจารณาจากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานต้นสังกัดน้อยที่สุด สาเหตุสำคัญที่เป็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน เกิดจากมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านหลักสูตรและแนวการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากที่สุด รองลงมาคือมีการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือจัดทำในแผนพัฒนาระยะ 3 – 5 ปี และจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวเกินกว่า 5 ปี น้อยที่สุด โดยที่ในแผนพัฒนาบุคลากรจะมีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และมีการ

กำหนดงบประมาณน้อยที่สุด สำหรับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และมีครู/อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบน้อยที่สุด ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถมากที่สุด รองลงมาคือเพื่อพัฒนาเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน และมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานน้อยที่สุด และในการกำหนดความต้องการในแผนพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยรวมทั้งโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และมุ่งพัฒนาเฉพาะระดับผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานน้อยที่สุด ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนพัฒนาบุคลากรคือ บุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบมากที่สุด รองลงมาคือวิธีการจัดกิจกรรมและขั้นตอนในการดำเนินงาน และปัจจัยด้านสถานที่และอุปกรณ์เครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกน้อยที่สุด

3. การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนทั้งหมดมีการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งการเตรียมการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้น ใช้วิธีการประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องมากที่สุด รองลงมาคือมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติและควบคุมงาน และมีการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างพอเพียงน้อยที่สุด ซึ่งลักษณะการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายกลุ่มมากที่สุด รองลงมาคือโรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาด้วยตนเองในการปฏิบัติงานประจำวันน้อยที่สุดคือ ส่วนผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรคือ ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างาน และมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบน้อยที่สุด สำหรับวิธีดำเนินการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลคือ การส่งบุคลากรเข้ารับฟังบรรยายประชุม อบรม สัมมนา มากที่สุด รองลงมาคือการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน และใช้วิธีการทำวิจัยน้อยที่สุด และในส่วนของวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรรายกลุ่ม ใช้วิธีการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาคือการประชุมอภิปรายหรือการสัมมนาทางวิชาการ และใช้วิธีการบรรยายน้อยที่สุด ซึ่งเนื้อหาสาระในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้น จะมุ่งเน้นในเรื่องการ

จัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากที่สุด รองลงมาคือมีเนื้อหาสาระในเรื่องการพัฒนาสื่อและ
 นวัตกรรมการเรียนการสอน และมีเนื้อหาสาระในเรื่องความรู้ความเข้าใจด้านการวิจัยน้อยที่สุด
 โดยในรอบปีที่ผ่านมา นั้น โรงเรียนมีการส่งบุคลากรไปร่วมอบรมสัมมนา กับหน่วยงานภายนอก
 มากกว่า 5 ครั้ง มากที่สุด รองลงมาคือ 1 – 5 ครั้ง และ ไม่มีการส่งบุคลากรไปร่วมกับหน่วยงาน
 ภายนอกน้อยที่สุดคือ ทั้งนี้บุคลากรที่ได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรคือ
 ครู/อาจารย์ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานสอนมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารของโรงเรียน และส่งเสริมให้
 บุคลากรที่อาวุโสหรือทำงานมานานเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรน้อยที่สุด

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยโรงเรียนจะจัดให้มีการประเมินผลการ
 พัฒนาบุคลากรเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผนงานมากที่สุด รองลงมาคือประเมินระหว่าง
 ดำเนินการตามแผนงาน และประเมินก่อนการดำเนินการตามแผนงานน้อยที่สุด ซึ่งผู้มีหน้าที่
 รับผิดชอบในการประเมินผลพัฒนาบุคลากรคือ ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด
 รองลงมาคือหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างาน และมีครู/อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบน้อยที่สุดคือ ทั้งนี้
 โรงเรียนจะใช้วิธีการประเมินผลโดยการมอบหมายงานให้ปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือการ
 สังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการพัฒนา และใช้วิธีสอบถามผลการปฏิบัติงานจากนักเรียนน้อยที่สุด
 โดยที่โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลตามแผนงาน โดยมุ่งเน้นในด้านประสิทธิภาพการจัดการ
 พัฒนาบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และประเมินผลด้าน
 ค่าใช้จ่าย สถานที่ และระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการน้อยที่สุด สำหรับการสรุปผลการประเมินการ
 พัฒนาบุคลากร โรงเรียนใช้วิธีสรุปผลและนำเสนอในที่ประชุมของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมา
 คือสรุปผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรและจัดพิมพ์เป็นเอกสารของโรงเรียน เผยแพร่ให้
 บุคลากรในโรงเรียนรับทราบ และไม่มีการสรุปผลอย่างเป็นทางการน้อยที่สุด และโรงเรียนมี
 การนำผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรที่ได้ ไปใช้ในการปรับปรุงแผนงานและโครงการพัฒนา
 บุคลากรในครั้งต่อไปมากที่สุด รองลงมาคือนำผลการประเมินไปใช้ในการกำหนดนโยบายด้าน
 การพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น และไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน
อนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 ทั้ง 4 ชั้นตอน ดังนี้

1. ปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในภาพรวมพบว่า ปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน
อยู่ในระดับน้อย โดยมีลักษณะของปัญหาดังต่อไปนี้ วิธีการในการสำรวจเพื่อกำหนดความ
จำเป็นไม่เหมาะสมและไม่ได้มาตรฐาน ขาดข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการนำมาวิเคราะห์เพื่อ
กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสำรวจ
และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา โรงเรียนไม่มีการกำหนดมาตรฐานการ
ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนที่จะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็นได้ บุคลากร
ไม่เห็นความสำคัญและขาดความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนา
การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเกิดจากนโยบายและแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง
โดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นว่า มีปัญหาการกำหนดความ
จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัญหาบุคลากรไม่เห็นความสำคัญ
และขาดความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนา

2. ปัญหาการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

ในภาพรวมพบว่า ปัญหาการวางแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย โดย
มีลักษณะของปัญหาดังต่อไปนี้ งบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมพอเพียงเป็น
เหตุให้การพัฒนาไม่สมบูรณ์ ขาดการควบคุมและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนที่
กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง ขาดการกระตุ้นชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผน
พัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องของการ
วางแผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายไว้ไม่

ชัดเจน การวางแผนพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรอย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นว่า ปัญหาการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัญหางบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมพอเพียงเป็นเหตุให้การพัฒนาไม่สมบูรณ์ และปัญหาการขาดการควบคุมและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง

3. ปัญหาการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร

ในภาพรวมพบว่า ปัญหาการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย โดยมีลักษณะของปัญหาดังต่อไปนี้ การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ขาดการประสานงานและการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร บุคลากรในโรงเรียนไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเหมาะสม วิธีการที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา เนื้อหาสาระในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ไม่มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ในภาพรวมพบว่า ปัญหาการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย โดยมีลักษณะของปัญหาดังต่อไปนี้ ขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้ไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด วิธีหรือเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลไม่ได้มาตรฐานและขาดประสิทธิภาพ ผลที่ได้จากการประเมินการพัฒนาบุคลากรไม่เป็นที่พึงพอใจไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ทักษะความสามารถในเรื่องของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

ไม่ได้นำผลไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนหรือเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรอื่นทราบ ผลการประเมินที่ได้ไม่ถูกนำมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานในครั้งต่อไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นว่า ปัญหาการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัญหาการขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องทำให้ไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

อภิปรายผลการวิจัย

จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารและครู ในเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนอนุบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 จะขออภิปรายในแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารและครูอนุบาลส่วนมากเป็นเพศหญิงและมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งบุคลากรที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีนั้นในเบื้องต้นจะมีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่ดี ทั้งนี้เพราะบุคลากรที่ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับอนุบาลโดยเฉพาะ “ครู” นับว่ามีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ครูไม่ใช่เพียงผู้สอนหรือให้ความรู้เท่านั้น ครูยังเป็นบุคคลที่ให้การอบรมเลี้ยงดูและเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด เด็กจะเลียนแบบบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมต่างๆ ของครู ดังนั้น ครูจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทั้งในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและจิตวิทยาเด็กเป็นอย่างดี แต่สำหรับผลการวิจัยในกลุ่มครูพบว่า ครูส่วนมากมีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี มีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ระหว่าง 1 – 5 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชนนั้น มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานน้อย อาจเนื่องมาจากครูขาดความมั่นคงในวิชาชีพในการปฏิบัติงานกับสถานศึกษาเอกชน จึงทำให้ทำงานอยู่กับสถานศึกษาเอกชนได้ไม่นานก็ลาออกไปรับราชการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2537 : 162) ส่วนผลการวิจัยในกลุ่มผู้บริหารนั้นพบว่า ผู้บริหารส่วนมากมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ระหว่าง 5 – 10 ปี ซึ่งจัดได้ว่าอยู่ใน

วัยที่มีความสุขุมรอบคอบ มีความมั่นคงทางอารมณ์ และมีประสบการณ์ในการทำงานมานานพอสมควร นอกจากนี้ในผลการวิจัยพบว่าวุฒิทางการศึกษาในระดับรองลงมาของผู้บริหารคือระดับปริญญาโท อันเป็นคุณลักษณะที่ดีเพราะผู้บริหารควรจะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพื่อนำมาใช้พัฒนาและปรับปรุงงานของตน (ภิญโญ สาร, 2526 : 193)

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 ทั้ง 4 ชั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 470 – 471) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น เป็นการพิจารณาหน้าที่ ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าผลของการปฏิบัติงานว่าถูกต้องได้ผลเป็นที่พอใจตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ หากพบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ได้ผลตามที่คาดหวังหรือตามมาตรฐาน จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน สำหรับผู้วิจัยคิดว่าหากโรงเรียนใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก จะทำให้ไม่สามารถเจาะลึกไปถึงปัญหาอันเกิดจากพฤติกรรม หรือความประพฤติของบุคลากรได้ จึงน่าจะใช้วิธีอื่นเพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้วย เช่น การสังเกต เพราะวิธีการสังเกตทำได้แบบเนียน ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมงานโดนทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสรวบข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงข้อเท็จจริง (ชาญวิทย์ ลวีตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, 2521 : 74)

จากผลการวิจัยยังพบว่า โรงเรียนใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับรองลงมา หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าสายงานในการกำหนดความจำเป็นน้อยที่สุด และโรงเรียนได้มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานรับผิดชอบกำหนดความจำเป็นเพียงส่วนน้อย (ร้อยละ 10.42) ซึ่งในทางทฤษฎีนั้น Castetter (1996 : 254) ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการสำหรับการพัฒนาบุคลากรจะมาจากหัวหน้าหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะมีมากเท่าไรขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หัวหน้าจึงต้องเป็นผู้สรุปผลการปฏิบัติงานของลูกน้องและ

วางแผนเพื่อให้ลูกน้องเจริญก้าวหน้า ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่า หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าสายงานจึงเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา เพราะหัวหน้าจะมีการรับรู้และเข้าใจ จุดเด่น จุดด้อย ความรู้สึก และปัญหาของลูกน้องเป็นอย่างดี

สำหรับความต้องการและการตัดสินใจกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น ในผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนพิจารณากำหนดความจำเป็นจากนโยบายของโรงเรียนมากที่สุดและพิจารณาจากความต้องการของผู้บริหารรองลงมา ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรมาจากปัญหาและความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง มิใช่พิจารณาจากนโยบายของโรงเรียนหรือความต้องการของผู้บริหารเป็นหลัก ดังที่ เมธีปิลันธนาพันธ์ (2529 : 155) กล่าวไว้ว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาต้องกำหนดจากปัญหาและความต้องการ

ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุสำคัญที่เป็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเกิดจากมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านหลักสูตรและแนวการจัดการศึกษาการสอน และเกิดจากการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า จากเดิมนั้นสถานศึกษาเอกชนมุ่งให้ความรู้ทางวิชาการเพื่อสนองความต้องการของผู้ปกครอง หลักสูตรและแนวการจัดการศึกษาการสอนจึงเน้นการอ่านเขียนเรียนเลข แต่เมื่อเกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคปฏิรูปการศึกษา ภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้แนวการจัดการศึกษามุ่งพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารและครูที่ยังยึดติดอยู่กับแนวคิดและรูปแบบเดิมๆ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

การวางแผนเป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการ และวิธีการอันมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Ackoff, 1970 : 1) ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจัดเป็นภารกิจสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วย จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ในแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกันกับงานวิจัยของ สมพร

เสวีวัลลภ (2539 : 106) ที่พบว่า ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดคือ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 22) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้แล้วผลการวิจัยพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร และเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้นน้อยมาก (ร้อยละ 5.73 และร้อยละ 3.73) แต่เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ของการกำหนดความจำเป็นนั้นพบว่า วัตถุประสงค์ในเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรและเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่ในอันดับมากเป็นที่ 2 และ 3 (ร้อยละ 78.31 และร้อยละ 56.06) ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนอาจมีการสำรวจวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นแต่มีได้นำผลมาใช้ในการวางแผนอย่างเต็มที่ ทั้งนี้อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการได้ เพราะวัตถุประสงค์ในแผนไม่เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและองค์กรการ ดังที่ ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 89) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนมีคุณค่ามากต่อวัตถุประสงค์ ขององค์กรหรือหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนคนของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติภารกิจทั้งหลาย

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนพัฒนาบุคลากรมากที่สุดคือ บุคลากรที่จะมาทำหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน ซึ่งโรงเรียนได้กำหนดให้ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกันกับแนวความคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 42) ที่กล่าวไว้ว่า สำหรับโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก งานวางแผนของโรงเรียนจะเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของตัวผู้บริหาร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการวางแผนนั้น การกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยผู้รับผิดชอบมีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมแล้ว จะช่วยให้สามารถวางแผนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญในเรื่องลำดับความจำเป็นเร่งด่วนเป็นส่วนที่โรงเรียนคำนึงถึงน้อยมาก (ร้อยละ 6.30) ซึ่ง Castetter (1996 : 239-240) ได้กล่าวไว้ว่า ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องคำนึงถึง ความสำคัญของการจัดการตามลำดับก่อนหลัง และผู้วิจัยคิดว่าก็เป็นอีกส่วนที่ไม่ควรละเลย เพราะหากโรงเรียนไม่มีการจัดลำดับตามความจำเป็นเร่งด่วนแล้ว การพัฒนาก็อาจจะขาดประสิทธิภาพได้

3. การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า การเตรียมการดำเนินการตามแผนในโรงเรียนนั้นได้ใช้วิธีการประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง สอดคล้องกันกับงานวิจัยของ สุรียรัตน์ เอี่ยมกุล (2542 : 136) ที่พบว่า ในการเตรียมการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้การประชุมชี้แจงนโยบาย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจนี้ เป็นการเผยแพร่และสื่อสารให้บุคลากรรับทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ดังที่ สานานจิตร สุกนธทรัพย์ (2539 : 63) ได้กล่าวว่า การเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติตามแผนคือ การเตรียมคนและเตรียมใจ หมายถึง การเตรียมให้คนร่วมมือปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางตรงกันข้าม

ในลักษณะการดำเนินการตามแผนนั้น โรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาเป็นรายกลุ่มมากที่สุด แต่เมื่อนำไปเทียบกับการกำหนดความต้องการในแผนพัฒนาบุคลากรพบว่า มีการพัฒนาโดยรวมทั้งโรงเรียน ซึ่งแสดงถึงการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า อาจเนื่องมาจากโรงเรียนไม่มีการดำเนินการตามแผนอย่างจริงจัง หรือการพัฒนาบุคลากรรายกลุ่มจัดได้สะดวกและสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรได้เป็นหมู่คณะ โดยในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากรรายกลุ่มนั้น ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ งามนิจ จันทร (2536 : 149) ที่พบว่ากิจกรรมที่ได้นำมาใช้มากที่สุดคือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนทางด้านผลการวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2530 : 160) พบว่า การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้มากที่สุด ดังที่ วิจิตร อวระกุล (2540 : 3) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดสรรความรู้ เทคนิค วิชาการในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดอ่านและพฤติกรรมใหม่ของบุคลากร การฝึกอบรมทำให้สามารถนำเอาวิชาการไปทำได้ปฏิบัติได้ในชีวิตจริง จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนใช้วิธีการดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยการส่งบุคลากรเข้ารับฟังบรรยาย ประชุม อบรม สัมมนา มากที่สุด (ร้อยละ 87.60) ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า เป็นวิธีโรงเรียนต่างๆ นิยมกันมากเนื่องจากมีความสะดวกในการดำเนินงานและไม่

ต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ มากมายนักเพราะเป็นการส่งบุคลากรในโรงเรียนไปยังหน่วยงานภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร เสวีวัลลภ (2539 : 106) ที่พบว่า กิจกรรมที่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การจัดประชุมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการสัมมนาทางวิชาการ และสำหรับผลการวิจัยในอันดับรองลงมาพบว่าใช้วิธีการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ ซึ่งมีเพียงร้อยละ 53.72 นับว่าต่างจากวิธีแรกอยู่มาก โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่วิธีพัฒนาบุคลากรอื่นๆ ไม่ได้รับความนิยมมากเท่าวิธีแรกเนื่องมาจากมีปัจจัยแทรกซ้อนที่ต้องคำนึงถึงค่อนข้างมาก เช่น การติดต่อประสานงานไม่ดีพอ หรือไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่จะไปศึกษาดูงาน เป็นต้น ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วการศึกษาดูงานจะช่วยเปิดโลกทัศน์ของบุคลากรได้มาก ดังที่ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 91) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรไม่หลงผิดคิดไปว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้วเพราะไม่มีที่เปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจกรรมในหน่วยงานอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิดเห็นมองเห็นตัวเองในการดำเนินงานตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ที่อาจนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนเองบ้าง

จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาสาระในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งเน้นในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งผู้วิจัยคิดว่า อาจสืบเนื่องมาจากแนวปฏิรูปการศึกษาไทยภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้ความสำคัญสูงสุดกับกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ผูกทักษะ กระบวนการคิด และการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง โรงเรียนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปดังกล่าว

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ในผลการวิจัยการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนที่พบน้อยที่สุดคือการทำวิจัย อีกทั้งเนื้อหาสาระในการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่พบน้อยที่สุดคือ ความรู้ความเข้าใจด้านการวิจัย แม้ในปัจจุบันจะมีการตื่นตัวในการทำวิจัยกันมากขึ้น เพราะครูที่มีความตั้งใจสอนมักใช้กระบวนการดังกล่าวอยู่แล้ว แต่การวิจัยยังเป็นเรื่องยากและน่าวิตกกังวลสำหรับผู้ที่ไม่คุ้นเคยกับการวิจัย โดยเฉพาะครูอนุบาลบางส่วนอาจคิดว่าการวิจัยจะทำให้เบียดบังเวลาสำหรับการพัฒนาเด็กน้อยลง จนกระทบกระเทือนการเรียนการสอน และกังวลว่าจะต้องเขียนรายงานการวิจัยอย่างละเอียดมาก (สมาคมการศึกษาสำหรับเด็กนานา

ชาติ, 2543 : 5) จึงน่าจะเป็นสาเหตุให้ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยยังไม่กว้างขวางในกลุ่มโรงเรียนอนุบาลเอกชนมากนัก อีกทั้ง ผลการวิจัยยังพบว่า ลักษณะการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนนั้น ไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาด้วยตนเองในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุดนั้นจะเกิดจากความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของบุคลากร ลักษณะของการพัฒนาบุคลากรจึงควรเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรอยากพัฒนาตนเอง และมีการพัฒนาตนเองด้วยตนเองเป็นประจำและต่อเนื่อง

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่ามีการปฏิบัติเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ในผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนจะจัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผนงาน ซึ่งมีลักษณะเดียวกันกับงานวิจัยของ สมพร เสวีวัลลภ (2539 : 113) และสุรีย์รัตน์ เอี่ยมกุล (2542 : 137) อันจะมีลักษณะเป็นการประเมินผลขั้นสุดท้ายหรือประเมินผลเพื่อสรุปผลรวม แต่ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นควรต้องมีการประเมินผลอยู่ตลอดการดำเนินการเพื่อดูข้อบกพร่องและความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร หากพบข้อบกพร่องต้องรีบจัดการแก้ไขในทันที ทั้งนี้เพื่อเกิดผลต่อการพัฒนาสูงสุด นอกจากนี้แล้ว ในผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลพัฒนาบุคลากรมากที่สุด แต่หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานได้เป็นผู้รับผิดชอบเพียงร้อยละ 24.07 ซึ่งผู้วิจัยคิดเห็นว่า หัวหน้าควรมีส่วนในการประเมินผลลูกน้องมากที่สุด เพราะเป็นผู้ร่วมงานที่ใกล้ชิดบังคับบัญชาโดยตรง จะทราบถึงพฤติกรรม ทักษะคติ และการเปลี่ยนแปลงของลูกน้องได้ดี ดังที่ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 251) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอย่างเป็นระบบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นผลดีมากน้อยเพียงใด ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

ในผลการวิจัยได้พบว่า โรงเรียนใช้วิธีการประเมินผลโดยการมอบหมายงานให้ปฏิบัติมากที่สุด และรองลงมาคือการสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่ง วิจิตร อาวะกุล (2540 : 242) ได้กล่าวว่า บุคลากรที่ได้รับการพัฒนามาแล้ว ต้องให้ลองทำงาน แล้วทำการประเมินว่าทำงานดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ หรือทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีเพียงไร ดูขีดความสามารถว่ามีการ

พัฒนาหรือเพิ่มขึ้นมากเพียงไร และผลการวิจัยยังได้พบว่า การประเมินผลด้วยวิธีสัมภาษณ์ ผู้เข้ารับการพัฒนามีเพียงร้อยละ 12.04 ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับวิธีสัมภาษณ์มากกว่านี้ เพราะการสัมภาษณ์จะช่วยให้ทราบถึงความรู้สึก อารมณ์ และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนามากกว่าวิธีอื่น ทั้งยังเป็นการย้อนกลับไปตรวจสอบว่าการพัฒนานั้นตรงตามความต้องการของบุคคลนั้นๆ หรือไม่

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลตามแผนงานด้านประสิทธิภาพการจัดการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือประเมินผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน และมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาเพียงร้อยละ 54.80 ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า โดยหลักการแล้วการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น จะวิเคราะห์ว่าผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรหรือไม่เพียงใด ดังที่ วิจิตร อวระกุล (2540 : 252) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลเป็นการศึกษาพิจารณาถึงระดับความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมคนที่เปลี่ยนไป และกล่าวออกมาในลักษณะที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ต้องบอกได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่เปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นเท่ากับไม่มีการประเมินผล

จากผลการวิจัย โรงเรียนมีการนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไปมากที่สุด ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 199) และอุทัย หิรัญโต (2531 : 165-166) กล่าวไว้ว่าการประเมินการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการที่ทำให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดแย้ง และวัดความสามารถในการพัฒนา ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป แต่ในผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรน้อยมาก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า นอกจากผลการประเมินจะช่วยแก้ปัญหาและพัฒนางานแล้ว ยังน่าจะมีผลต่อการปฏิบัติงานและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลได้อีกด้วย ทั้งนี้ Castetter (1996 : 256) ยังได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลต้องดูจากผลการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนร่วมว่าได้ปรับปรุงงานในตำแหน่งที่ได้รับหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าผลการประเมินก็น่าจะเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลการดำเนินงาน เพื่อดูว่าบุคลากรจะสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า การสรุปผลการประเมินการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนใช้วิธีสรุปผลและนำเสนอในที่ประชุมของโรงเรียนมากที่สุด แต่สรุปและจัดพิมพ์เป็นเอกสารของ

โรงเรียนเผยแพร่ให้บุคลากรในโรงเรียนรับทราบ มีเพียงร้อยละ 32.10 ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นก็เพื่อตัวบุคลากรและโรงเรียน ดังนั้นการประเมินผลก็ควรจะแจ้งให้กับบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนารอบมากที่สุด สอดคล้องกับที่ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 259 – 260) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินหรือแจ้งผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้บุคลากรผู้ถูกประเมินทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตน

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 ทั้ง 4 ชั้นตอน ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ชั้นตอน ได้แก่ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยรวมแล้วมีปัญหอยู่นระดับน้อย มีเพียงบางส่วนที่ผู้บริหารให้ความเห็นว่าปัญหอยู่นระดับปานกลาง คือ ปัญหาบุคลากรไม่เห็นความสำคัญ และขาดความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยคิดว่า อาจเนื่องมาจากที่โรงเรียนอนุบาลเอกชนมีลักษณะองค์การเป็นแบบศูนย์กลางที่ผู้บริหารทำให้มีข้อจำกัดในการได้รับความร่วมมือจากบุคลากร (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537 : 164) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจ และหาวิธีที่จะจูงใจบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูล และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากขึ้น สำหรับผลการวิจัยที่พบว่าปัญหางบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาบุคลากร ไม่เหมาะสมพอเพียง เป็นเหตุให้การพัฒนาไม่สมบูรณ์ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2530 : 199) ที่พบว่า ไม่มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไว้เป็นสัดส่วน ซึ่งปัญหาเรื่องงบประมาณนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเกือบทุกหน่วยงาน แต่ผู้วิจัยเห็นว่าสำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชนแล้ว ปัญหาเรื่องงบประมาณน่าจะเกิดจากที่ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง จึงมิได้จัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม เพราะโรงเรียนเอกชนมีรายรับที่มาก มีความคล่องตัวทางด้านการเงินสูง ปัญหาจึงไม่น่าจะเกิดจากการขาดแคลนด้านการเงิน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า มีปัญหาการขาดการควบคุมและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติ

งานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และปัญหาการขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้ไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงพอ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่าโรงเรียนยังไม่มี การดำเนินงานที่เป็นระบบ จะทำให้ไม่ได้ผลการประเมินที่ถูกต้องและไม่สามารถนำไปแก้ไข ปัญหาได้อย่างจริงจัง หากโรงเรียนใช้วิธีการของระบบ นั่นคือมีการวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบเป็นหลักเป็นฐาน มีเหตุผลและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2520 : 20) จะทำให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนอนุบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางแก่หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. โรงเรียนควรมีการอบรมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการมีความถูกต้องชัดเจน และเป็นที่เข้าใจตรงกัน
2. โรงเรียนควรมีการกำหนดพิจารณาความต้องการและกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร โดยวิเคราะห์จากปัญหาและความต้องการของบุคลากรควบคู่ไปกับการความต้องการหรือเป้าหมายของโรงเรียน จึงจะทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. โรงเรียนควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดีที่สุด จะต้องมาจากความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคล
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องแจ้งผลให้บุคลากรรับทราบ เพื่อจะรู้ถึงผลของการพัฒนาว่าดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร และมีส่วนใดควรปรับปรุงเพิ่มเติม นอกจากนี้แล้วในการประเมินผลควรจัดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังสามารถใช้ผลการประเมินเป็นแหล่งข้อมูลต่อไปในอนาคตได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนอนุบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษาอื่นๆ
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ของบุคลากรทางการศึกษาระดับอนุบาล
3. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากร ระหว่างโรงเรียนอนุบาลของรัฐบาลกับโรงเรียนอนุบาลของเอกชน