

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยจะกล่าวสรุปผลการวิจัยครั้งนี้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคตตามลำดับดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพที่ปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อศึกษาสภาพที่ควรปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม
3. เพื่อเปรียบเทียบสภาพที่ปฏิบัติจริงกับสภาพที่ควรปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผูปฏิบัติการ
4. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผูปฏิบัติการต่อสภาพการบริหารบุคลากร

ภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่ปฏิบัติจริง
กับการปฏิบัติ แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครปฐม จากโรงเรียนต่าง ๆ ทุกโรงเรียน จำนวน
257 โรงเรียน รวมเป็นประชากรทั้งสิ้น 622 คน ประกอบด้วย

1.1 ผู้ปฏิบัติการในโรงเรียนประถมศึกษาสุ่มมาร้อยละ 10 ของผู้ปฏิบัติการ
ในแต่ละโรงเรียน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)
จำนวน 365 คน

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ
หรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวทุกโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 10 ของผู้บริหารโรงเรียน
ทั้งหมด จำนวน 257 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยการ
ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และรายงานการวิจัยต่าง ๆ ตลอดจนการปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ
และอาจารย์ที่ปรึกษา รวมทั้งประสบการณ์ของผู้วิจัยเอง 1 ชุด 60 ข้อ ลักษณะของ
แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการสำรวจข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบ มีลักษณะ
เป็นแบบเลือกตอบ (Check - list)

ตอนที่ 2 เป็นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรภายใน
โรงเรียนประถมศึกษา เกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงและควรปฏิบัติซึ่งครอบคลุมการบริหาร
บุคลากรทั้ง 4 ด้าน คือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนา
บุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating - Scale)

ตอนที่ 3 เป็นการสำรวจปัญหาและข้อเสนอแนะโดยการเว้นที่ว่างไว้ให้
ผู้ตอบแบบสอบถาม เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในแต่ละด้าน

เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้วได้นำไปทดลองเกี่ยวกับการสื่อความหมายให้ตรงกัน โดยใช้กลุ่มทดลอง 10 คนที่จังหวัดราชบุรีซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มประชากรที่จะศึกษา โดยให้กลุ่มทดลองอ่านแล้วอธิบายความหมายให้ผู้วิจัยฟังทีละคน และแก้ไขสำนวนภาษา ข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สื่อความหมายตรงกัน จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารบุคลากรและทางการวิจัย รวม 20 คน ตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะ และผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและข้อคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยพิจารณาตามความเหมาะสม แล้วนำแบบสอบถามนี้ไปทดลองกับกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาที่จังหวัดสมุทรสาคร เพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยวิธีสอบถามซ้ำ (Test and Retest) และวิเคราะห์ความเชื่อมั่นด้วยวิธีครอนบาร์ค อัลฟา (Cronbacch's Alpha) โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ IBM 370 ที่สถาบันบริการคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีส่งแบบสอบถามให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอ เพื่อจัดส่งต่อไปให้ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อส่งให้ผู้ตอบอีกต่อหนึ่ง และผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอคืนด้วยตนเอง ได้จัดส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 622 ฉบับ ได้รับคืนมา 620 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.68

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้ตารางร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การให้คำแนะนำ ซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเลขคณิต วิเคราะห์โดยใช้ค่า t (t - test)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้สรุปผลของการวิจัยจำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นชาย คือเป็นชายร้อยละ 90.66

และเป็นหญิงร้อยละ 9.34 ผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นหญิง คือเป็นหญิงร้อยละ 51.52 และเป็นชายร้อยละ 48.48 เมื่อรวมทั้งสองกลุ่มแล้วส่วนใหญ่เป็นชาย คือเป็นชายร้อยละ 65.97 และเป็นหญิงร้อยละ 34.03

1.2 อายุ ผู้บริหารโรงเรียนมีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 43.97 รองลงไปคืออายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 28.79 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 26.46 และอายุระหว่าง 21 - 30 ปี ร้อยละ 0.78 อายุต่ำกว่า 21 ปี ไม่มีเลย ผู้ปฏิบัติการมีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 56.75 รองลงไปคืออายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 31.40 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 6.89 อายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 4.13 อายุต่ำกว่า 21 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 0.83 เมื่อรวมทั้งสองกลุ่มแล้วมีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 33.55 รองลงไปคืออายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 29.35 อายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 20.65 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 15.97 และอายุต่ำกว่า 21 ปีมีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 0.48

1.3 อายุราชการ ผู้บริหารโรงเรียนมีอายุราชการ 26 ปีขึ้นไปมีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 52.14 รองลงไปคืออายุราชการระหว่าง 16 - 21 ปี ร้อยละ 22.96 อายุราชการระหว่าง 11 - 15 ปี ร้อยละ 12.84 อายุราชการระหว่าง 21 - 25 ปี ร้อยละ 8.95 และอายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 3.11 ผู้ปฏิบัติการมีอายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 37.46 รองลงไปมีอายุราชการระหว่าง 1 - 5 ปี ร้อยละ 31.13 อายุราชการระหว่าง 11 - 15 ปี ร้อยละ 17.91 อายุราชการระหว่าง 16 - 21 ปี และอายุราชการ 26 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 5.51 และอายุราชการระหว่าง 21 - 25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 2.48 เมื่อรวมทั้งสองกลุ่มแล้วมีอายุราชการระหว่าง 26 ปีขึ้นไปมีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 24.83 รองลงไปคืออายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี ร้อยละ 23.23 อายุราชการระหว่าง 1 - 5 ปี ร้อยละ 18.23 อายุราชการระหว่าง 11 - 15 ปี ร้อยละ 15.81 และอายุราชการระหว่าง 16 - 21 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 5.16

1.4 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนดำรงตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 6 ปี มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 27.63 รองลงไปดำรงตำแหน่งระหว่าง 6 - 10 ปี ร้อยละ 19.84 ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป ร้อยละ 13.62 ดำรงตำแหน่งระหว่าง 16 - 20 ปี ร้อยละ 11.29 ดำรงตำแหน่งระหว่าง 21 - 25 ปี ร้อยละ 7.39 ส่วนอีกร้อยละ 0.39 ไม่ให้ข้อมูล ผู้ปฏิบัติกรดำรงตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 6 ปีลงมา มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 37.47 รองลงไปดำรงตำแหน่งระหว่าง 6 - 10 ปี ร้อยละ 36.36 ดำรงตำแหน่งระหว่าง 11 - 15 ปี ร้อยละ 15.43 ดำรงตำแหน่งระหว่าง 16 - 20 ปี ร้อยละ 5.79 ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป ร้อยละ 3.30 และดำรงตำแหน่งระหว่าง 21 - 25 ปีมีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 1.65 เมื่อรวมทั้งสองกลุ่มแล้วดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 6 ปี มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 33.39 รองลงไปดำรงตำแหน่งระหว่าง 6 - 10 ปี ร้อยละ 29.52 ดำรงตำแหน่งระหว่าง 11 - 15 ปี ร้อยละ 17.26 ดำรงตำแหน่งระหว่าง 16 - 20 ปี ร้อยละ 8.06 ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป ร้อยละ 7.58 และดำรงตำแหน่งระหว่าง 21 - 25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 4.03 ส่วนอีกร้อยละ 0.16 ไม่ให้ข้อมูล

1.5 วุฒิต่างการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิปริญญา มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 66.14 รองลงไปมีวุฒิป.กศ.หรือเทียบเท่า ร้อยละ 13.62 มีวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 12.45 มีวุฒิต่ำกว่า ป.กศ. ร้อยละ 6.23 และมีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 1.56 ผู้ปฏิบัติกรมีวุฒิปริญญา มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 48.21 รองลงไปมีวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 37.19 มีวุฒิป.กศ.หรือเทียบเท่า ร้อยละ 11.02 มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 1.37 มีวุฒิต่ำกว่า ป.กศ.มีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 0.83 และอีกร้อยละ 1.38 ไม่ให้ข้อมูล เมื่อรวมทั้งสองกลุ่มแล้วมีวุฒิปริญญา มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 55.65 รองลงไปคือมีวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 26.94 มีวุฒิป.กศ.หรือเทียบเท่า ร้อยละ 12.10 มีวุฒิต่ำกว่า ป.กศ. ร้อยละ 3.06 และมีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 1.45 ส่วนอีกร้อยละ 0.80 ไม่ให้ข้อมูล

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ทั้ง 4 ด้าน คือ การให้ค่าจ้างบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง มีดังต่อไปนี้

2.1 การให้ค่าจ้างบุคลากร

สภาพที่ปฏิบัติจริง ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเกี่ยวกับปฏิบัติจริง ดังนี้

ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การรายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการของบุคลากรที่บรรจุแต่งตั้งใหม่อย่างตรงไปตรงมา

ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลและเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างบุคลากรของโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาความต้องการบุคลากรของโรงเรียนในอนาคต หลักการพิจารณาแบ่งงานสำหรับบุคลากร ความชัดเจนในการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้าปฏิบัติงาน การเสนอความต้องการบุคลากรไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ การแสวงหาและการชักชวนบุคลากรที่ต้องการมาร่วมปฏิบัติงาน ความยุติธรรมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ความพอใจเกี่ยวกับวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติอยู่

ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การได้มีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็นหรือเสนอแนะในการคัดเลือกบุคลากร การได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร ความรวดเร็วในการบรรจุบุคลากรให้ทันกับความต้องการ การได้บุคลากรตรงกับความต้องการ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ในด้านการให้ค่าจ้างบุคลากร ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่าได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่ควรปฏิบัติ ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเกี่ยวกับควรปฏิบัติ ดังนี้

ควรปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ หลักการพิจารณาแบ่งงานสำหรับบุคลากร ความรวดเร็วในการบรรจุบุคลากรให้ทันกับความต้องการ

ควรปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลและเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างบุคลากรของโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาความต้องการ

บุคลากรที่จะเข้าปฏิบัติงาน การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้าปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ การเสนอความต้องการบุคลากรไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ การแสวงหาและชักชวนบุคลากรที่ต้องการมาร่วมปฏิบัติงาน การได้มีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็นหรือเสนอแนะในการคัดเลือกบุคลากร การได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร การได้บุคลากรตรงกับความต้องการ การรายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการของบุคลากร ความพอใจเกี่ยวกับวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติกันอยู่

เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้ว ในด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่าควรปฏิบัติในระดับมากที่สุด

2.2 การบำรุงรักษาบุคลากร

สภาพที่ปฏิบัติจริง ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเกี่ยวกับปฏิบัติจริง ดังนี้

ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การยกย่องสนับสนุนผู้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และมีผลงานดีเด่น การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผน การช่วยให้บุคลากรเข้าใจนโยบาย จุดประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ การส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่งเสริมให้มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันของบุคลากรภายในโรงเรียน ความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร การสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ การสนับสนุนความคิดริเริ่มในการทำงาน ความภูมิใจของบุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความเหมาะสมในการให้บริการเกี่ยวกับที่พักอาศัย การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอรับสวัสดิการต่าง ๆ

ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด การแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรประสบผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจากชุมชนและบุคคลภายนอก ความพึงพอใจของบรรดาภาคีในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ความพึงพอใจหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน ความสม่ำเสมอของการประเมินผลในการปฏิบัติงาน การจัดเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การจัดให้มีสวัสดิการเกี่ยวกับการเงินเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ได้รับบาดเจ็บ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่า ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

สภาพที่ควรปฏิบัติ ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเกี่ยวกับควรปฏิบัติ ดังนี้

✕ การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การมอบหมายงานให้ตรงกับความรูความสามารถและความถนัด การยกย่องสนับสนุนผู้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และมีผลงานดีเด่น การส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การสนับสนุนความคิดริเริ่มในการทำงาน

ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การช่วยเหลือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรประสบผลสำเร็จ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผน การช่วยให้อุปการะเข้าใจนโยบายและจุดประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริมให้มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันของบุคลากรภายในโรงเรียน การยอมรับนับถือจากชุมชนและบุคคลภายนอก ความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร ความพึงพอใจบรรยากาศในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน การช่วยเหลือบุคลากรแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ ความภูมิใจของบุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความพึงพอใจหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน ความสม่ำเสมอในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมในการให้บริการเกี่ยวกับที่พักอาศัย การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอรับสวัสดิการต่าง ๆ การจัดให้มีสวัสดิการเกี่ยวกับการเงินเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ได้รับความเดือดร้อน

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่า ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 การพัฒนาบุคลากร

สภาพที่ปฏิบัติจริง ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติจริง ดังนี้

ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาส
ศึกษาต่อ

ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามา
ใหม่ การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร
การจัดบริการเอกสารและหนังสือทางวิชาการสำหรับให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้า การแนะนำ
ให้บุคลากรทราบถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการสอน การ
แนะนำวิธีปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพของบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรไปชมนิทรรศการ
ทางวิชาการ การสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน การ
ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร

ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การจัดให้บุคลากรได้มีโอกาสสังเกต
การสอนของผู้อื่น การจัดให้มีการไปเยี่ยมชมเขียนดูการสอนและการเรียนของโรงเรียนอื่น
การเชิญวิทยากรมาให้ความปรึกษาแนะนำแก่บุคลากร การจัดให้มีทัศนศึกษาออกสถานที่
เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ในด้านการพัฒนาบุคลากร ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่า ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่ควรปฏิบัติ ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเกี่ยวกับควรปฏิบัติ
ดังนี้

ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจัดปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาใหม่
การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร การจัดให้
บุคลากรได้มีโอกาสสังเกตการสอนของผู้อื่น การจัดให้มีการไปเยี่ยมชมเขียนดูการสอนการ
เรียนของโรงเรียนอื่น การจัดบริการเอกสารและหนังสือทางวิชาการสำหรับบุคลากรได้
ศึกษาค้นคว้า การแนะนำให้บุคลากรทราบถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ให้เป็น
ประโยชน์ในการสอน การแนะนำวิธีปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพของบุคลากร การเชิญ
วิทยากรมาให้ความปรึกษาแนะนำแก่บุคลากร การจัดให้มีทัศนศึกษาออกสถานที่ การส่งเสริม
ให้บุคลากรไปชมนิทรรศการทางวิชาการ การสนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการอบรมประชุม
และสัมมนาทางวิชาการ การสนับสนุนบุคลากรให้นำความรู้ที่ได้รับใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน
การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ในด้านการพัฒนาบุคลากร ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่า ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.4 การให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง

สภาพที่ปฏิบัติจริง ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติจริง ดังนี้

ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ การให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการป้องกันไม่ให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีเหตุอันจำเป็นที่จะต้องโอนย้าย การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการได้รับสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความประทับใจสำหรับบุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ การให้ความสำคัญและสร้างความผูกพันสำหรับบุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่

ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ การติดต่อและส่งข่าวสารความเคลื่อนไหวของโรงเรียนให้บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ทราบ

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่า ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่ควรปฏิบัติ ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเกี่ยวกับควรปฏิบัติ ดังนี้

ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ การให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ การให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการป้องกันไม่ให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีเหตุอันจำเป็นที่จะต้องโอนย้าย การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการได้รับสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความประทับใจสำหรับบุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ การติดต่อและส่งข่าวสารความเคลื่อนไหวของโรงเรียนให้บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ทราบ การให้ความสำคัญและสร้างความผูกพันสำหรับบุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง ประชากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่า ควรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3. เปรียบเทียบสภาพที่ปฏิบัติจริงกับการปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และผู้ปฏิบัติการ โดยทดสอบด้วยค่า t (t - test) ที่ระดับมีนัยสำคัญ 0.01 เกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการต่อสภาพการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่ปฏิบัติจริงกับการปฏิบัติแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ทั้ง 4 ด้าน คือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง มีดังต่อไปนี้คือ

4.1 การให้ได้มาซึ่งบุคลากร

ปัญหา ผู้ตอบแบบสอบถามจากประชากรทั้งสองกลุ่มได้มีผู้เสนอปัญหาเรียงลำดับตามจำนวนผู้เสนอจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้
ลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

ลำดับที่สอง ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง โอน ขวัญบุคลากรล่าช้า
ลำดับที่สาม ได้แก่ ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

ลำดับที่สี่ ได้แก่ บุคลากรไม่เพียงพอกับความต้องการของโรงเรียน
ลำดับที่ห้า ได้แก่ โรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร

ลำดับที่หก ได้แก่ โรงเรียนมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรน้อยมาก
 ลำดับที่เจ็ด ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรไม่เป็นธรรม
 ลำดับที่แปด ได้แก่ การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับความต้องการบุคลากร

ไม่ทั่วถึง

ลำดับที่เก้า ได้แก่ ครูถูกขมิบไปช่วยราชการ ทำให้โรงเรียนเสีย

อัตรากำลัง

ข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถามจากประชากรทั้งสองกลุ่ม ได้มีผู้
 เสนอแนะเรียงลำดับตามปัญหาที่เสนอไว้ดังกล่าว ดังนี้

ลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ ควรคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของ

โรงเรียน

ลำดับที่สอง ได้แก่ ควรบรรจุแต่งตั้ง โอน ย้ายบุคลากรให้รวดเร็ว

ลำดับที่สาม ได้แก่ ควรให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติ

ของบุคลากร

ลำดับที่สี่ ได้แก่ ควรได้รับการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอ

ลำดับที่ห้า ได้แก่ ควรให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร

ลำดับที่หก ได้แก่ ควรให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร

ลำดับที่เจ็ด ได้แก่ ไม่มีผู้เสนอแนะ

ลำดับที่แปด ได้แก่ ไม่มีผู้เสนอแนะ

ลำดับที่เก้า ได้แก่ โรงเรียนควรกระจายงานและมอบงานให้เหมาะสม

ทั่วถึงทุกคน

4.2 การบำรุงรักษาบุคลากร

ปัญหา ผู้ตอบแบบสอบถามจากประชากรทั้งสองกลุ่มได้มีผู้เสนอปัญหา
 เรียงลำดับตามจำนวนผู้เสนอจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ สวัสดิการต่างกัน ค่าเช่าและไม่ตีเท่าที่ควร

ลำดับที่สอง ได้แก่ ขาดการสนใจทำให้บุคลากรไม่สมักใจที่จะ

ปฏิบัติงานอยู่ต่อไป



ลำดับที่สาม ได้แก่ ขาดความเป็นธรรมในการบริหารด้านอื่น ๆ
ลำดับที่สี่ ได้แก่ ขาดความยุติธรรมในเรื่องการพิจารณาเงินเดือนกรณี

พิเศษ 2 ชั้น

ลำดับที่ห้า ได้แก่ การเดินทางไปปฏิบัติงานของบุคลากรบางท้องถิ่น

ไม่ปลอดภัย

ลำดับที่หก ได้แก่ บุคลากรไม่สมัครใจที่จะบรรจุในตำแหน่งที่ได้รับ
ลำดับที่เจ็ด ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรดำรงตำแหน่งนานเกินควร
ขอเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถามจากประชากรทั้งสองกลุ่ม ได้มีผู้

เสนอแนะเรียงลำดับตามปัญหาที่เสนอไว้ดังกล่าว ดังนี้

ลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ ควรจัดสวัสดิการให้รวดเร็วและทัดเทียมกับ

หน่วยงานอื่น ๆ

ลำดับที่สอง ได้แก่ ควรสร้างแรงจูงใจและให้ความสำคัญ ตลอดจน

ส่งเสริมให้มีความสนใจในการปฏิบัติงาน

ลำดับที่สาม ได้แก่ ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการ

บริหารงาน

ลำดับที่สี่ ได้แก่ ควรสร้างเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ

2 ชั้น ให้เหมาะสม

ลำดับที่ห้า ได้แก่ ควรบรรจุแต่งตั้งผู้มีภูมิความรู้ใกล้เคียงสถานที่ทำงาน

ลำดับที่หก ได้แก่ ไม่มีผู้เสนอแนะ

ลำดับที่เจ็ด ได้แก่ ควรสับเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการสอน

ที่ดำรงตำแหน่งมานาน ๆ

4.3 การพัฒนาบุคลากร

ปัญหา ผู้ตอบแบบสอบถามจากประชากรทั้งสองกลุ่มได้มีผู้เสนอปัญหา

เรียงลำดับตามจำนวนผู้เสนอจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ ขาดการสนับสนุนจากบุคคลภายนอก

ลำดับที่สอง ไต่แก โรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของการปฐมนิเทศ

บุคลากรใหม่

ลำดับที่สาม ไต่แก ขาดอุปกรณ์และงบประมาณ

ลำดับที่สี่ ไต่แก ผู้บริหารโรงเรียนขาดความรู้ความเข้าใจและเทคนิค

ในการให้คำแนะนำ

ลำดับที่ห้า ไต่แก ไม่ได้รับการส่งเสริมเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

ลำดับที่หก ไต่แก โรงเรียนขาดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ

ลำดับที่เจ็ด ไต่แก บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของผลงานทางวิชาการ

ลำดับที่แปด ไต่แก บุคลากรไม่เชื่อคำแนะนำของผู้บริหาร

ลำดับที่เก้า ไต่แก ขาดการนิเทศแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน

โรงเรียน

ลำดับที่สิบ ไต่แก โรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอก

มาช่วยเหลือสนับสนุน

ลำดับที่สิบเอ็ด ไต่แก บุคลากรขาดความสนใจในการศึกษาอบรมเพิ่มเติม

ลำดับที่สิบสอง ไต่แก ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจทางวิชาการ แต่ไป

สนใจในกิจกรรมอื่น ๆ

ลำดับที่สิบสาม ไต่แก บุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรมแล้วไม่ได้นำ

ความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์

ลำดับที่สิบสี่ ไต่แก ตัวบุคลากรเองมีปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการไป

ศึกษาเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถามจากประชากรทั้งสองกลุ่ม ได้มีผู้

เสนอแนะเรียงลำดับตามปัญหาที่เสนอไว้ดังกล่าว ดังนี้

ลำดับที่หนึ่ง ไต่แก การมีส่วนร่วม ความร่วมมือและความช่วยเหลือ

จากบุคคลภายนอกควรจะได้รับ การสนับสนุนให้มากขึ้น

ลำดับที่สอง ไต่แก โรงเรียนควรเห็นความสำคัญและจัดให้มีการ

ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ทุกครั้ง

ลำดับที่สาม ใต้แก่ ควรตั้งงบประมาณสนับสนุนให้เพียงพอ
ลำดับที่สี่ ใต้แก่ ควรแนะนำที่ละคนและควรมีการสาธิตประกอบ

คำแนะนำ

ลำดับที่ห้า ใต้แก่ ควรสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
ลำดับที่หก ใต้แก่ โรงเรียนควรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
ลำดับที่เจ็ด ใต้แก่ ไม่มีผู้เสนอแนะ
ลำดับที่แปด ใต้แก่ ควรมีการติดตามผลและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติการ

ที่ปฏิบัติตามคำแนะนำ

ลำดับที่เก้า ใต้แก่ ควรมีการนิเทศ แนะนำ แลกเปลี่ยนประสบการณ์

ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ

ลำดับที่สิบ ใต้แก่ ควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ให้มากขึ้น

ลำดับที่สิบเอ็ด ใต้แก่ ควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในการ

ศึกษาอบรมเพิ่มเติม

ลำดับที่สิบสอง ใต้แก่ ไม่มีผู้เสนอแนะ

ลำดับที่สิบสาม ใต้แก่ ควรสนับสนุนและเร่งรัดให้บุคลากรนำความรู้

มาใช้ให้เป็นประโยชน์

ลำดับที่สิบสี่ ใต้แก่ ไม่มีผู้เสนอแนะ

ลำดับที่สิบห้า ใต้แก่ บุคลากรภายในโรงเรียนควรสร้างความศรัทธา

สำหรับบุคลากรภายนอก

ลำดับที่สิบหก ใต้แก่ ควรจัดเอกสารเผยแพร่สำหรับครู

4.4 การให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง

ปัญหา ผู้ตอบแบบสอบถามจากประชากรทั้งสองกลุ่มได้มีผู้เสนอปัญหา
เรียงลำดับตามจำนวนผู้เสนอจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ลำดับที่หนึ่ง ใต้แก่ การให้บริการด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจาก

ตำแหน่งลาซา

ลำดับที่สอง ได้แก่ บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งมักถูกทอดทิ้ง ขาดความ
ผูกพันกับโรงเรียน

ลำดับที่สาม ได้แก่ การพิจารณาโทษทางวินัยไม่เป็นธรรม

ลำดับที่สี่ ได้แก่ ขาดการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียน
กับบุคลากรที่พ้นจากตำแหน่ง

ลำดับที่ห้า ได้แก่ ผู้บริหารไม่เป็นที่พึงของบุคลากร

ข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถามจากประชากรทั้งสองกลุ่ม ได้มีผู้
เสนอแนะเรียงลำดับตามปัญหาที่เสนอไว้ดังกล่าว ดังนี้

ลำดับที่หนึ่ง ได้แก่ ควรให้ความสะดวกในเรื่องโอน ย้าย ออกจาก
ตำแหน่ง และการรับเงินสวัสดิการให้เร็วกว่านี้

ลำดับที่สอง ได้แก่ ให้ความสนใจส่งเสริมและสร้างคามผูกพันให้แก่
บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งไปแล้ว

ลำดับที่สาม ได้แก่ ควรให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่ง

ลำดับที่สี่ ได้แก่ ไม่มีผู้เสนอแนะ

ลำดับที่ห้า ได้แก่ ไม่มีผู้เสนอแนะ

อภิปรายและขอเสนอแนะ

จากผลการวิจัยทำให้ทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาอภิปรายและ
เสนอแนะเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและการบริหารบุคลากรตามลำดับดังนี้

1. เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
นครปฐม ส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มีอายุราชการตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป
ได้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 6 ปี มีวุฒิปริญญา แสดงว่า การแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมซึ่งเดิมอยู่ในความรับผิดชอบ
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐมนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นชาย ถือระบบอาวุโสและอายุ

เป็นสิ่งสำคัญ ถึงแม้ว่าจะมีช่วงเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบันไม่มากนัก ก็นับว่าได้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ แต่ในด้านอายุผู้นั้นอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผู้วิจัยเห็นว่าอาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรืออาจเกิดปัญหาทางด้านช่องว่างระหว่างวัยกับบุคลากรที่บรรจุใหม่ ขาดความกระตือรือร้น อาจเนื่องจากบุรุษนิยมมากเกินไป เป็นต้น ฉะนั้น บุคลากรที่มีประสบการณ์โดยอายุนี้ควรจะได้สร้างแรงจูงใจให้ตื่นตัวในด้านการให้การศึกษาอบรมประจำการ การประชุมสัมมนา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการบริหารงานใหม่ ๆ และจิตวิทยาสังคมที่จะอยู่ร่วมกันกับผู้ร่วมงานวัยหนุ่มสาว ซึ่งอาจทำได้โดยการจัดสัมมนาผู้บริหารโรงเรียน จัดอบรม จัดโครงการพิเศษ โดยการให้วิทยาลักษณ์หรือมหาวิทยาลัยดำเนินการให้ และการบริการความรู้ทางเอกสาร หนังสือคู่มือต่าง ๆ หนึ่งจากประสบการณ์ของผู้วิจัยเห็นว่า การแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 51 - 60 ปีนั้นค่อนข้างสูง ควรพิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนที่มีช่วงอายุระหว่าง 40 - 50 ปี ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนได้มีระยะเวลาในการศึกษาและปรับตัวเพียงพอ สำหรับวุฒิของผู้บริหารโรงเรียนนั้นนับได้ว่าเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาที่กำหนดไว้คือ ครูใหญ่ควรมีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า¹ แต่อย่างไรก็ดีผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีวุฒิปริญญาตรีเป็นอย่างต่ำ เพราะผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ความสามารถสูง เพราะในสภาพปัจจุบันบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติการมีวุฒิปริญญาตรีมาก และจะมากขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้ยังเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งอีกด้วย เพราะวุฒิปริญญานั้นจะดำรงตำแหน่งได้เฉพาะครูใหญ่เท่านั้น จะเลื่อนเป็นตำแหน่งอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมีวุฒิปริญญาตรี² จากงานวิจัยจะเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใน

¹ศึกษานิเทศก์, กระทรวง, กรมสามัญศึกษา, เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2517 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2518), หน้า 23.

²สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู พ.ศ. 2521, หน้า 38, 42. (อัสสำเนา)

จังหวัดนครปฐมมีวุฒิปริญญาตรีอยู่เพียงร้อยละ 12.45 เท่านั้น ฉะนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสไปศึกษาต่อเพิ่มเติมอย่างน้อยให้ได้ปริญญาตรี หรือควรจัดให้มีการอบรมครูประจำการโดยใช้เวลาเป็นบางส่วนเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ หรือควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เป็นครั้งคราวอย่างต่อเนื่อง และสิ่งที่น่าจะยึดถือเป็นแนวโน้มในโอกาสต่อไปในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนควรจะกำหนดวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัยของ ประสงค์ มากนวล ซึ่งพบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถสูง มีหลักการปฏิบัติงานจึงจะเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่อาศัยประสบการณ์แต่อย่างเดียว

ผู้ปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี มีอายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 6 ปี มีวุฒิอนุปริญญา และผู้ปฏิบัติการในโรงเรียนเป็นหญิงมากกว่าชาย แต่จำนวนที่มากกว่ากันนั้นแตกต่างกันบ้างไม่มาก คือเป็นหญิงร้อยละ 51.52 และเป็นชายร้อยละ 48.48 ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสัดส่วนที่เหมาะสม สำหรับอายุราชการผู้วิจัยเห็นว่าอายุราชการ 6 - 10 ปีนี้เป็นช่วงอายุราชการที่น่าพอใจที่จะทำให้มีประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่ง ในด้านคุณวุฒิพบว่าส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน จึงเชื่อได้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติการณ์่าจะมีความคล่องตัวในการทำงาน มีพื้นฐานความรู้ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ได้อยู่ในเกณฑ์ดี ฉะนั้น เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติการจึงไม่น่าจะมีปัญหาใด ๆ ที่จะป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่าในปัจจุบันนี้การศึกษาได้เจริญก้าวหน้าไปมาก วิทยาการใหม่ ๆ ได้มีการก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ผู้ปฏิบัติการในโรงเรียนประถมศึกษาควรจะมีวุฒิสูงอยู่ในระดับปริญญาตรีให้มีปริมาณอย่างน้อยที่สุดประมาณร้อยละ 50 เพื่อจะได้

ประสงค์ มากนวล, "บทบาทของผู้บริหารการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518),, หน้า 23.

เป็นนักวิชาการในการปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น จากงานวิจัยจะเห็นว่า ผู้ปฏิบัติการมีวุฒิปริญญาตรีอยู่เพียงร้อยละ 37.19 เท่านั้น ดังนั้นผู้ปฏิบัติการควรจะได้รับ การส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อเพื่อมีวุฒิสูงขึ้น หรือบรรจุผู้มีวุฒิในระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้นอีกให้มี สัดส่วนเพียงพอกับความต้องการดังกล่าว

เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการแล้ว ส่วนใหญ่เป็น ชาย มีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี อายุราชการอยู่ในระดับสูงคือ 26 ปีขึ้นไปเป็นลำดับแรก รองลงไปคือระหว่าง 6 - 10 ปี และ 1 - 5 ปี ตามลำดับ ตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 6 ปี มีวุฒิปริญญา แสดงว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการมีประสบการณ์และวุฒิ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ควรที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูง แต่ ในด้านอายุนั้นอยู่ในระดับที่แตกต่างกันมาก กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่อายุ 50 - 60 ปี ส่วนผู้ปฏิบัติการมีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี ผู้วิจัยเห็นว่าอาจจะเป็นปัญหาที่เป็น อุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันเป็นอย่างยิ่ง เช่น ความคิดเห็นขัดแย้งกัน ความกระตือรือร้น และความคล่องตัวในการทำงานแตกต่างกัน เป็นต้น จึงเป็นเรื่องที่จะต้องแก้ไขโดยรีบด่วน ซึ่งอาจกระทำได้โดยสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสไปศึกษาต่อเพิ่มเติม จัดอบรม สัมมนาให้เพียงพอ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับความรู้และแนวความคิดใหม่ ๆ มาปรับตัว ใ้ทัน และในโอกาสต่อไปการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนใหม่ควรจะต้องคำนึงถึงอายุด้วย ซึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่าควรพิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนที่มีช่วงอายุระหว่าง 40 - 50 ปี เพื่อให้ ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวมีวัยที่ไม่ต่างจากผู้ปฏิบัติการมากนัก และจะได้มีช่วงเวลาใน การศึกษาและปรับตัวเพียงพอ

2. เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

2.1 การให้ค่ามาซึ่งบุคลากร

สภาพที่ปฏิบัติจริง ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการมีความเห็น ใกล้เคียงอยู่ในระดับเดียวกัน จึงสรุปได้ว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงที่ได้จาก การวิจัยครั้งนี้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริง กล่าวคือ การให้ค่ามาซึ่งบุคลากรได้มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเห็นว่าได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเพียง เรื่องเดียวคือ

เรื่องการรายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการของบุคลากรที่บรรจุใหม่ ส่วนเรื่องที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขได้แก่ เรื่องการได้มีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็นหรือเสนอแนะในการคัดเลือกบุคลากร การได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร ความรวดเร็วในการบรรจุบุคลากรให้ทันกับความต้องการ สำหรับเรื่องอื่น ๆ ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง

สภาพที่ควรปฏิบัติ ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผูปฏิบัติการณ์มีความเห็นใกล้เคียงอยู่ในระดับเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่ควรปฏิบัติที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ควรที่จะนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติ กล่าวคือ ควรจะปฏิบัติให้มากที่สุดเกี่ยวกับเรื่องหลักการพิจารณาแบ่งงานสำหรับบุคลากร ความรวดเร็วในการบรรจุบุคลากรให้ทันกับความต้องการ ส่วนเรื่องอื่น ๆ ควรปฏิบัติให้มากที่สุดทุกเรื่อง

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่ปฏิบัติจริงกับควรปฏิบัติแล้ว มีความแตกต่างกันตามตารางที่ 14 หน้า 143 และแผนภูมิที่ 18 หน้า 144 สภาพที่ได้ปฏิบัติจริงน้อยกว่าที่ควรปฏิบัติ กล่าวคือ สภาพที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ฉะนั้นในเรื่องการให้ได้มาซึ่งบุคลากรจึงควรที่จะได้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นตามสภาพที่ควรปฏิบัติ อาจจะเป็นการยากที่จะปรับปรุงให้ได้สมบูรณ์ตามสภาพที่ควรปฏิบัติ แต่อย่างน้อยควรจะได้มีการปรับปรุงให้สูงขึ้น อาจถือหลักให้สูงเท่ากับจุดกึ่งกลางของพิสัยระหว่างสภาพที่ปฏิบัติจริงกับควรปฏิบัติก็ได้ เรื่องที่ควรจะต้องแก้ไขปรับปรุงคือ เรื่องที่ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ในประการที่หนึ่งได้แก่การได้บุคลากรตรงกับความต้องการ ในค่านการให้มีส่วนร่วมเสนอแนะข้อคิดเห็นในการคัดเลือกบุคลากรควรที่จะแก้ไข โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนได้สำรวจความต้องการและขอבקพรองในการบรรจุบุคลากรในอดีตของโรงเรียน แล้วเสนอรายงานต่อคณะกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด (อ.ก.ค.จังหวัด) เพื่อพิจารณาประการที่สองได้แก่ ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรพบว่า โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอยู่ในระดับน้อย ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเสถียร จันทิมาธร ควย ซึ่งพบว่า "การบริหารบุคคล โรงเรียนมีส่วนร่วมในการสรรหา

คัดเลือก ตลอดจนการพิจารณาให้ทุน ให้โทษแก่ครู น้อยมาก"¹ ผู้วิจัยเห็นว่าในอนาคต ควรจะให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร สำหรับในปัจจุบัน การที่จะได้มีผู้บริหารในแต่ละอำเภอได้เข้ามาเป็นตัวแทนในการคัดเลือกด้วย ทั้งนี้เนื่องจาก ปัจจุบันยังติดขัดด้วยระเบียบกฎหมายและการปฏิบัติ ประการที่สามได้แก่ ในด้านความรวดเร็ว ในการบรรจุบุคลากรให้ทันกับความต้องการนั้น ควรจะได้มีการปรับปรุงกลไก และลดหรือ เปลี่ยนวิธีการดำเนินการให้คล่องตัวกว่าที่เป็นอยู่ เช่นมีการมอบหมายอำนาจในการพิจารณา บรรจุแต่งตั้ง เพื่อเป็นการกระจายอำนาจให้มากขึ้นกว่าในปัจจุบัน และควรจะต้องมีการวางแผน และกำหนดขั้นตอนให้เหมาะสม การบรรจุบุคลากรใหม่ควรบรรจุให้ทันวันแรกของโรงเรียน เปิดเทอม ประการที่สี่ได้แก่ การได้บุคลากรไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนนั้นน่าจะเป็นข้อสนับสนุนความคิดเห็นของผู้วิจัยตามที่กล่าวมาแล้วในกรณีที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือก เพราะผู้บริหารโรงเรียนย่อมทราบความต้องการ บุคลากรในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนที่อยู่แล้ว การปฏิบัติในเรื่องอื่น ๆ ที่ได้ปฏิบัติในระดับ ปานกลางก็ควรพิจารณาเร่งรัดปรับปรุงให้ดีขึ้นทุกเรื่อง

นอกจากนี้ จากการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า มีปัญหาและข้อเสนอแนะอยู่ในเกณฑ์น้อย กล่าวคือ จากประชากรทั้งสองกลุ่มมีผู้เสนอปัญหา 9 ข้อ และมีจำนวนผู้เสนอแต่ละข้อก็ไม่มากปัญหาและข้อเสนอแนะซึ่งควรจะนำมาปรับปรุง แก้ไขที่สำคัญก็คือ ประการที่หนึ่งได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรยังไม่ตรงกับความต้องการ เป็นปัญหาที่ทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ควรจะมีการคัดเลือกตัวบุคคล ให้เหมาะสมกับงาน ตามที่ผู้ช่วยศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวว่า "การบรรจุ บุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ควรจัดสรรให้เหมาะสมกับงาน"² สำหรับโรงเรียนควรจะได้

¹ เสถียร จันทิมาธร, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 4," หน้า จ.

² นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, "หลักการบริหารทั่วไป," เอกสารประกอบคำบรรยาย วิชาหลักการบริหารทั่วไป, หน้า 24.

มีการวางแผนล่วงหน้า ควรมีการวิเคราะห์งาน กำหนดคุณสมบัติให้ตรงกับงาน และเสนอความต้องการต่อผู้มีหน้าที่ และจะต้องคอยติดตามผลด้วย สำหรับหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป คือ คณะกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด (อ.ค.ค.จังหวัด) และคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ที่มีหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร ควรสอบถามความต้องการของโรงเรียน และให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยดังที่กล่าวมาแล้ว ประการที่สอง ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง โอน ย้ายบุคลากรล่าช้า เป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อ นักเรียนโดยตรง ซึ่ง อ.ค.ค.จังหวัดจะต้องพิจารณาแก้ไข โดยการบรรจุแต่งตั้ง โอน ย้ายบุคลากรให้รวดเร็ว สำหรับการบรรจุบุคลากรใหม่ให้รวดเร็วนั้น เป็นปัญหาที่สนับสนุนเรื่องปฏิบัติจริงในระดับน้อยดังกล่าวมาแล้ว ในกรณีโอน ย้าย ก็ควรจะต้องให้บุคลากรรับงานได้ต่อเนื่องกัน หรือให้ได้เร็วที่สุด และควรจะได้มีกำหนดเวลาให้มีการโอน ย้ายประจำปีไม่ควรเกินปีละ 1 ครั้ง เว้นเหตุจำเป็น และควรกระทำในช่วงโรงเรียนปิดเทอม เพื่อมิให้เสียผลต่อการศึกษาของนักเรียน ประการที่สามได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน เป็นปัญหาที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ควรกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน และควรให้โรงเรียนเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่โรงเรียนต้องการเอง หรือให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่โรงเรียนต้องการ โดยส่วนกลางกำหนดคุณสมบัติที่เป็นเกณฑ์อย่างกว้าง ๆ ไว้เป็นแนวปฏิบัติ ประการที่สี่ได้แก่ บุคลากรไม่เพียงพอกับความต้องการของโรงเรียน เป็นปัญหาที่สำคัญยิ่งที่จะต้องรีบแก้ไขโดยด่วน การแก้ปัญหานี้คงจะไม่ใช้เรื่องของจำนวน เพราะจากการศึกษาสภาพการศึกษาโดยทั่วไปเกี่ยวกับอัตราากำลังครูตามที่ได้กล่าวไว้ในหน้า 1 หน้า 6 นั้น อยู่ในสภาพที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมสามัญศึกษา กล่าวคือ ทุกโรงเรียนจะมีอัตรากำลังครู 1 คนต่อนักเรียน 22 คน จึงนับว่าน่าจะเพียงพอ เพราะกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังครูในระดับประถมศึกษาไว้ที่ครู 1 คน

ตอนักเรียน 25 คน¹ เท่านั้น ฉะนั้นปัญหานี้ น่าจะเป็นปัญหาในด้านคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการเฉพาะวุฒิพิเศษ กล่าวคือ โรงเรียนขาดบุคลากรบางประเภทที่มีวุฒิพิเศษ เช่น พลศึกษา นาฏศิลป์ ทัศนกรรมศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นปัญหาที่ตรงกับปัญหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน ที่เสนอไว้ในบทที่ 1 หน้า 9 ถ้าหากให้โรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่โรงเรียนต้องการ ดังกล่าวมาแล้ว ก็จะเป็นการแก้ปัญหานี้ไปด้วย

ส่วนปัญหาอื่น ๆ ที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข คือการให้โรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร การให้โรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร การให้ความเป็นธรรมในการคัดเลือกบุคลากร การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับความต้องการบุคลากรให้ทั่วถึง

2.2 การบำรุงรักษาบุคลากร

สภาพที่ปฏิบัติจริง ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง ส่วนผู้ปฏิบัติการมีความเห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากบางเรื่อง และบางเรื่องปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แต่ก็ไม่แตกต่างกันมากนัก ตามตารางที่ 11 หน้า 115 และแผนภูมิที่ 15 หน้า 117 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการบำรุงรักษาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ปฏิบัติการมีความเห็นใกล้เคียงอยู่ในระดับเดียวกัน จึงสรุปได้ว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงซึ่งได้จากการวิจัยครั้งนี้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริง กล่าวคือ การบำรุงรักษาบุคลากรได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่บ้างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ฉะนั้น การบำรุงรักษาบุคลากรในสภาพที่ปฏิบัติจริงจึงอยู่ในสภาพที่น่าพอใจ ซึ่งผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ ซึ่งพบว่า "การบริหารบุคลากร

¹ศึกษานิเทศก์, กระทรวง, กรมสามัญศึกษา, เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา
พ.ศ.2522, หน้า 10.

เกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือก การบำรุงรักษาบุคลากร การให้ค่าจ้างบุคลากร และการให้ทุนจากงาน ปฏิบัติได้น้อยและไม่เป็นที่น่าพอใจ¹ แต่ก็ยังมีเรื่องที่จะต้องแก้ไขอยู่ก็คือ การจัดสวัสดิการเกี่ยวกับด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ได้รับความเดือดร้อน ซึ่งได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่ควรปฏิบัติ ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารการมีความเห็นใกล้เคียงอยู่ในระดับเดียวกัน จึงสรุปได้ว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ควรปฏิบัติที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ควรที่จะนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อยกระดับความปรารถนาของผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารให้เกิดความพอใจมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ควรปฏิบัติในระดับมากที่สุดทุกเรื่อง

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่ปฏิบัติจริงและควรปฏิบัติแล้ว ยังมีความแตกต่างกันตามตารางที่ 14 หน้า 143 และแผนภูมิที่ 18 หน้า 144 สภาพที่ได้ปฏิบัติจริงน้อยกว่าที่ควรปฏิบัติ กล่าวคือ สภาพที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ฉะนั้น ในเรื่องเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากรควรที่จะมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นตามสภาพที่ควรปฏิบัติ อาจจะเป็นการยากที่จะปรับปรุงให้สมบูรณ์ตามสภาพที่ควรปฏิบัติ แต่อย่างน้อยควรจะได้มีการปรับปรุงให้สูงขึ้น อาจถือหลักให้สูงเท่ากับจุดกึ่งกลางของพิสัยระหว่างสภาพที่ปฏิบัติจริงกับควรปฏิบัติก็ได้ เรื่องที่ควรจะได้รับการพิจารณาแก้ไขมีดังนี้ คือ การจัดสวัสดิการเกี่ยวกับด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ได้รับความเดือดร้อน ถึงแม้ว่าจะเป็นปัญหาส่วนตัวแต่ก็มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสาเหตุมักจะเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล ในการจัดระบบเศรษฐกิจภายในครอบครัว นำที่จะให้ทางโรงเรียนและสหกรณ์ครูได้หาวิธีการเพิ่มสวัสดิการทางค่านนี้ให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เช่นการให้กู้ยืมเงินฉุกเฉินได้รวดเร็ว และคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำหรือไม่คิดดอกเบี้ย การปฏิบัติในเรื่องอื่น ๆ

¹วิโรจน์ สุวรรณวงศ์, "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกึ่งสหกรณ์กุดปลาดิมักในภาคกลาง," หน้า 73.

ที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่องควรจะได้มีการเร่งรัดปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยในด้าน การบำรุงรักษาบุคลากรภายในโรงเรียน ทางโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากแล้ว แต่บุคลากรมีความเห็นว่าควรปฏิบัติให้มากขึ้น ซึ่งก็นับว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่เป็นความต้องการของมนุษย์ที่อยากจะได้รับการบำรุงรักษาให้มากขึ้น จึงควรจะได้รับการพิจารณา

นอกจากความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นแล้ว ยังมีผู้เสนอปัญหาที่ ต้องการให้ปรับปรุงแก้ไขที่สำคัญคือ ประการที่หนึ่งได้แก่การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ลาเข้าและ ไม่ดีเท่าที่ควร ปัญหานี้ นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากร มีความพอใจและรักโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ฉะนั้น จึงควรจัดสวัสดิการให้รวดเร็วทันกับ ความต้องการของบุคลากร และให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่น ประการที่สองได้แก่การขาด การจูงใจบุคลากร เป็นปัญหาสำคัญที่จะกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทำให้บุคลากรไม่สมัครใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน ต้องมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรอยู่ บ่อย ๆ ฉะนั้นจึงควรสร้างแรงจูงใจ โดยพิจารณาถึงปัญหาของข้าราชการแรงจูงใจของ บุคลากรเป็นรายบุคคล แล้วหาวิธีการส่งเสริมให้ตรงกับความต้องการนั้น ประการที่สาม ได้แก่การขาดความเป็นธรรมในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น และด้านอื่น ๆ เป็นปัญหาสำคัญในการที่จะบำรุงขวัญและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอยู่ใน โรงเรียนได้ ฉะนั้น จึงควรสร้างเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ 2 ชั้น ให้ เหมาะสมและให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุก ๆ เรื่อง ในการสร้างเกณฑ์นี้ควรให้ บุคลากรได้มีส่วนร่วมด้วย

ปัญหาอื่น ๆ ที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขคือ การเดินทางไปปฏิบัติงานของ บุคลากรบางห้องที่ไม่ปลอดภัย บุคลากรไม่สมัครใจที่จะบรรจุในตำแหน่งที่ได้รับ ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ปฏิบัติการดำรงตำแหน่งนานเกินควร

2.3 การพัฒนาบุคลากร

สภาพที่ปฏิบัติจริง ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการมีความเห็นใกล้เคียง อยู่ในระดับเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ใกล้เคียงกับ สภาพความเป็นจริง กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และ เรื่องที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ ได้มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาต่อ และเรื่อง ที่ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยซึ่งจำเป็นจะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุง คือ การจัดให้ บุคลากรได้มีโอกาสสังเกตการเรียนการสอนของบุคลากรอื่น ๆ ที่มีประสบการณ์การสอน การจัดให้มีการเยี่ยมเยียนดูการสอนของโรงเรียนอื่น ๆ การเชิญวิทยากรผู้มีความชำนาญ มาให้คำปรึกษาและแนะนำบุคลากร และการจัดให้มีทัศนศึกษานอกสถานที่เพื่อประโยชน์ใน การสอนของบุคลากร ส่วนเรื่องอื่น ๆ ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง

สภาพที่ควรปฏิบัติ ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการมีความเห็นใกล้เคียง อยู่ในระดับเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ควรปฏิบัติที่ได้จากการวิจัย ครั้งนี้ควรนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อยกระดับบุคลากรให้สูงขึ้น กล่าวคือ ควรปฏิบัติให้อยู่ ในระดับมากทุกเรื่อง จากผลการวิจัยพบว่างานในด้านนี้มีจุดอ่อนในเชิงปฏิบัติซึ่งผู้บริหาร ระดับสูงควรให้ความสนใจอย่างมาก เพราะแสดงออกถึงความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียนและ ผู้ปฏิบัติการที่มีความประสงค์ต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบ

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่ปฏิบัติจริงและควรปฏิบัติแล้วยังมีความแตกต่างกันตาม ตารางที่ 14 หน้า 143 และแผนภูมิที่ 18 หน้า 144 สภาพที่ได้ปฏิบัติจริงน้อยกว่าที่ควร ปฏิบัติ กล่าวคือ สภาพที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่ควรปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก ฉะนั้น ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรจึงควรจะได้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นตามสภาพที่ควร ปฏิบัติ ซึ่งอาจจะเป็นการยากที่จะปรับปรุงให้ได้สมบูรณ์ตามสภาพที่ควรปฏิบัติ แต่อย่างน้อย ควรจะได้มีการปรับปรุงให้สูงขึ้น อาจถือหลักให้สูงขึ้นเท่ากับจุดกึ่งกลางของพิสัยระหว่าง สภาพที่ปฏิบัติจริงกับควรปฏิบัติก็ได้ เรื่องที่ควรจะต้องแก้ไขปรับปรุงคือ เรื่องที่ได้มีการ

ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ประการที่หนึ่งได้แก่ การจัดให้บุคลากรได้มีโอกาสสังเกตการเรียนการสอนของบุคลากรอื่น ๆ ที่มีประสบการณ์การสอน ประการที่สองได้แก่ การจัดให้มีการเยี่ยมชมดูการเรียนการสอนของโรงเรียนอื่น ๆ ประการที่สามได้แก่ การเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความชำนาญมาให้คำปรึกษาแนะนำบุคลากร ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการเรียนการสอน หากได้มีการส่งเสริมให้ดำเนินการโดยสม่ำเสมอแล้วก็จะเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถจะจัดทำได้ไม่ยากนัก ด้วยการประสานงานในระดับกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนในอำเภอเดียวกัน โดยการไต่ถามหรือรวบรวมข้อมูลในระดับกลุ่ม หรืออำเภอ ว่ามีบุคลากรที่มีความสามารถในการสอนวิชาต่าง ๆ ประจำอยู่ในโรงเรียนใดบ้าง ข้อมูลเหล่านี้ที่จะจัดทำโดยศึกษานิเทศก์ระดับอำเภอที่จะมีขึ้น และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หรือถ้าหากจะทำได้ในระดับจังหวัดก็จะเป็นการดียิ่ง แล้วแจกจ่ายให้โรงเรียนต่าง ๆ ทราบ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนนำพาหรือส่งการให้ผู้ปฏิบัติการไปเยี่ยมชมดูการเรียนการสอน หรืออาจจะเชิญบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นมาบรรยายหรือสาธิตการสอนให้คณะครูได้เห็น นอกจากนี้ในระดับจังหวัดควรจะได้จัดให้มีศูนย์วิชาการ จัดทำเป็นภาพยนตร์หรือวิดีโอเทป แสดงการสาธิตเกี่ยวกับวิธีการสอนและเรื่องอื่น ๆ ที่สมควรจะเผยแพร่ไว้ให้มาก เพื่อให้โรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนอื่นไปเผยแพร่ต่อไป ประการที่สี่ได้แก่ การให้มีการทัศนศึกษาออกสถานที่เพื่อประโยชน์ในการสอนของบุคลากรนั้น ถ้ามีงบประมาณหรือโอกาสอำนวยก็ควรจะพาบุคลากรในโรงเรียนออกไปทัศนศึกษาสถานที่ที่มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน โดยการจัดทำเป็นโครงการที่แน่นอน และมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาที่ชัดเจนมิใช่เพื่อเป็นการไปเที่ยวสนุกเท่านั้น สำหรับเรื่องที่ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่องควรจะได้รับพิจารณาปรับปรุงให้ดีขึ้น

นอกจากเรื่องที่จะต้องปรับปรุงดังกล่าวแล้ว จากการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีปัญหาย่อยในเกณฑ์ปานกลาง กล่าวคือ จากประชากรทั้งสองกลุ่มมีผู้เสนอปัญหา 14 ข้อ และมีจำนวนผู้เสนอแต่ละข้อก็ไม่มากปัญหาและข้อเสนอแนะซึ่งควรจะต่อนำมาปรับปรุงแก้ไขที่สำคัญคือ ประการที่หนึ่งได้แก่ ขาดการสนับสนุนจากบุคคลภายนอก

เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกโรงเรียน ในการพัฒนาบุคลากรอาจแก้ไขได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้ดีขึ้น มีการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนและบุคคลภายนอกโรงเรียน ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารจะต้องรู้ว่าบุคคลภายนอกนั้นมีใครบ้างที่สามารถจะมาช่วยพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนได้บ้าง เมื่อถึงโอกาสก็จะต้องติดต่อขอความร่วมมือช่วยเหลือไป ประการที่สองได้แก่ โรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของการนิเทศบุคลากรใหม่ เป็นปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรใหม่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานโดยตรง บุคลากรที่มาจากผู้ใหม่ควรจะได้รับคำแนะนำช่วยเหลือจึงจำเป็นต้องมีการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารร่วมกัน และผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ ประการที่สามได้แก่ ขาดอุปกรณ์และงบประมาณ เป็นปัญหาสำคัญมากซึ่งจะมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานทางวิชาการและทางค่านอื่น ๆ โรงเรียนควรจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณให้เพียงพอ เมื่อโรงเรียนมีความจำเป็นจะต้องใช้งบประมาณ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรายงานขอไป โดยการชี้แจงเหตุผล และความจำเป็นให้ชัดเจน หรืออาจกระทำได้โดยที่ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารช่วยหาจากผู้มีจิตศรัทธา ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีจำเป็นและใช้กันมากในโรงเรียนระดับประถมศึกษา นอกจากวิธีดังกล่าวอาจกระทำได้โดยการแสวงหา โดยการขอยืมอุปกรณ์จากแหล่งวิชาการต่าง ๆ หรือหาเศษวัสดุผลิตเองโดยไม่ใช้งบประมาณเลย เป็นต้น ประการที่สี่ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาให้ตัวเอง โดยการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งวิชาการต่าง ๆ ไปศึกษาอบรม ศึกษาต่อเพิ่มเติมเมื่อมีโอกาส ประการที่ห้าได้แก่ ไม่ได้รับการส่งเสริมเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เป็นปัญหาที่สำคัญในด้านการพัฒนาบุคลากร ในการที่จะให้บุคลากรได้แสดงผลงาน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งนับได้ว่าเป็นปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารในระดับอำเภอและจังหวัดควรที่จะสนใจและให้การสนับสนุน

ปัญหาอื่น ๆ ที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขคือ โรงเรียนขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของผลงานวิชาการ บุคลากรไม่เชื่อคำแนะนำของผู้บริหาร ขาดการนิเทศแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน โรงเรียนขาดการ

ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกมาช่วยเหลือสนับสนุน บุคลากรขาดความสนใจในการศึกษาอบรมเพิ่มเติม ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจทางวิชาการแต่ไปสนใจกิจกรรมอื่น ๆ บุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรมแล้วไม่ได้นำความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ ตัวบุคลากรเองมีปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการไปศึกษาเพิ่มเติม

2.4 การให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง

สภาพที่ปฏิบัติจริง ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผูปฏิบัติการณ์มีความเห็นใกล้เคียงอยู่ในระดับเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริง กล่าวคือ การให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง ส่วนเรื่องที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยได้แก่ การที่โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง และการที่โรงเรียนได้มีการติดต่อส่งข่าวสารความเคลื่อนไหวของโรงเรียนให้บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งทราบ

สภาพที่ควรปฏิบัติ ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผูปฏิบัติการณ์มีความเห็นใกล้เคียงอยู่ในระดับเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องควรปฏิบัติที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ควรที่จะนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติ กล่าวคือ ควรปฏิบัติให้อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่ปฏิบัติจริงและควรปฏิบัติยังมีความแตกต่างกันตามตารางที่ 14 หน้า 143 และแผนภูมิที่ 18 หน้า 144 สภาพที่ปฏิบัติจริงน้อยกว่าที่ควรปฏิบัติ กล่าวคือ สภาพที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ฉะนั้น ในเรื่องการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งจึงควรมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น ให้อยู่ในระดับมากทุกเรื่องตามสภาพที่ควรปฏิบัติ อาจจะเป็นการยากที่จะปรับปรุงให้ได้สมบูรณ์ตามสภาพที่ควรปฏิบัติ แต่อย่างน้อยควรจะได้มีการปรับปรุงให้สูงขึ้น อาจถือหลักให้สูงขึ้นเท่ากับจุดกึ่งกลางของพิสัยระหว่างสภาพที่ปฏิบัติจริงและควรปฏิบัติก็ได้

เรื่องที่ควรจะมีการปรับปรุงแก้ไข คือ เรื่องที่ได้มีการปฏิบัติในระดับน้อย ในประการที่หนึ่งได้แก่ การที่โรงเรียนจะได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่นั้น ในทางปฏิบัติ การให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่มี 4 ประการ คือ

1. การให้พินจากตำแหน่งเพราะกระทำผิดวินัยร้ายแรงในชั้นไล่ออก ปลดออก ให้ออก
 2. การให้พินจากตำแหน่งเมื่อมีความผิดทางวินัย คือ การย้าย 3. การให้พินจากตำแหน่ง
 เพราะเกษียณอายุ 4. การให้พินจากตำแหน่งเพราะบุคลากรมีความปรารถนาเอง คือ
 การย้าย โอน ลาออก เท่าที่ปฏิบัติจริงแล้วผู้บริหารโรงเรียนเป็นเพียงผู้ดำเนินเรื่องผ่าน
 ผู้ระดับสูงเท่านั้น ยกเว้นกรณีทำผิดร้ายแรง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะมีส่วนร่วมในการ
 พิจารณาน้อยมาก ผู้วิจัยเห็นว่าควรที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา
 ให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งโดยแท้จริงทุกเรื่องด้วย ประการที่สองได้แก่ การติดต่อส่ง
 ข่าวสารความเคลื่อนไหวของโรงเรียนให้บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งทราบ ในสภาพปัจจุบัน
 ยังมีได้มีการกระทำเป็นทางการ ยกเว้นกรณีที่โรงเรียนอยู่ในชุมชนซึ่งจะทราบความ
 เคลื่อนไหวกันเองจากคณะครูและบุคคลในชุมชน ซึ่งในโอกาสต่อไปผู้บริหารโรงเรียนที่มี
 การพิจารณาคำวินิจฉัยในการส่งข่าวสารให้บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งได้ทราบ เพื่อแสดง
 ให้เห็นว่าทางโรงเรียนก็ยังมีความรู้สึกถึงสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน
 สำหรับเรื่องอื่น ๆ ที่ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางนั้นก็ควรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไข
 ให้ดีขึ้นทุกเรื่อง

ส่วนปัญหาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้พบว่ามียกน้อยมาก จากประชากรทั้งสองกลุ่มมีผู้
 เสนอปัญหาเข้ามาเพียง 5 ข้อ และมีจำนวนผู้เสนอแต่ละข้อกันน้อย แต่อย่างไรก็ดี
 ปัญหาและข้อเสนอนี้ควรได้รับการพิจารณา และปัญหาที่ควรจะได้รับการพิจารณาแก้ไข
 ปรับปรุงก่อน ในประการที่หนึ่งได้แก่ การให้บริการด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่ง
 ลาเข้า มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงในเรื่องการให้ความสะดวกเรื่องการเงิน โอน ย้าย ออก และ
 การรับเงินสวัสดิการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น การปฏิบัติในเรื่องเหล่านี้ผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้
 ให้ความสนใจเป็นพิเศษ และควรดำเนินการในส่วนที่เป็นหน้าที่ของโรงเรียนโดยเร็ว
 ที่สุด เมื่อเรื่องผ่านไปถึงระดับอำเภอและระดับจังหวัด ผู้บริหารโรงเรียนก็ควรคอยติดตาม
 เรื่องให้จบกว่าจะเสร็จ หากมีข้อบกพร่องก็ต้องรีบแก้ไขโดยเร็ว นอกจากนี้ในการปฏิบัติ
 ในแต่ละเรื่องควรจะได้มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติและหาวิธีการปฏิบัติให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ปัญหา
 ที่จะต้องดำเนินการแก้ไขประการที่สองได้แก่ บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งมักถูกทอดทิ้ง ขาด

ความผูกพันกับโรงเรียน มีข้อเสนอแนะให้ความสนใจส่งเสริมการสร้างควมผูกพันให้แก่บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่ง อาจกระทำได้โดยการที่ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติการจะต้องสร้างควมผูกพันกับบุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งไปแล้วโดยการหมั่นไปเยี่ยมเยียนพบปะเสมอ ๆ เมื่อมีโอกาสพบก็ควรทักทายกันตามสมควร เมื่อโรงเรียนมีกิจกรรมก็ควรเชิญมาร่วมงานด้วย ถ้าหากเป็นไปได้ควรจะให้บุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งไปแล้วมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ ก็จะเป็นประโยชน์แก่โรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

ปัญหาอื่น ๆ ที่ควรได้รับการพิจารณาแก้ไข คือ การพิจารณาโทษทางวินัยไม่เป็นธรรม การขาดการสร้างควมเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับบุคลากรที่พ้นจากตำแหน่งและผู้บริหารโรงเรียนไม่เป็นที่พึงของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการวิจัยเรื่องการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารบุคลากรอย่างกว้าง ๆ จึงทำให้ไม่สามารถทราบรายละเอียดเหมือนกับการวิจัยเฉพาะเรื่องได้ นอกจากนี้การวิจัยครั้งนี้ยังทำให้ทราบปัญหาที่น่าสนใจซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าควรจะได้ทำการวิจัยในโอกาสต่อไป ดังนี้คือ

1. เกี่ยวกับการให้ค่าจ้างบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม
2. เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม
3. เกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจของบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม
4. เกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม

5. เกี่ยวกับการใช้เวลาปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม

6. เกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย