บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัยเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมุติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ตามลำดับดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรทั้ง 4 ด้านคือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรทั้ง 4 ด้านคือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน

3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรทั้ง 4 ด้านคือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน

สมมุติฐานของการวิจัย

ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรทั้ง 4 ด้านคือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและคณาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 6 จำนวน 19 โรงเรียน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 417 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียน 76 คน คณาจารย์ 341 คน ซึ่งได้มาจากการหาตัวอย่างประชากรโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane) แล้วหาตัวอย่างประชากรในแต่ละโรงเรียนโดยเทียบสัดส่วน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำราและงานวิจัยต่าง ๆ ตลอดจนปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะให้ทำเครื่องหมายในช่องหน้าตัวเลือก (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทั้ง 4 ด้านคือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในตอนท้ายได้ให้โอกาสผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทั้ง 4 ด้าน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งด้วยตนเองทั้ง 19 โรงเรียน โดยขอให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนและอาจารย์บางท่านเป็นผู้ช่วยเหลือประสานงานในการรวบรวมแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยไปรับคืนด้วยตนเอง 9 โรงเรียน และมอบซองติดไปรษณียากรเรียบร้อยให้ส่งคืนผู้วิจัยอีก 10 โรงเรียน จำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 417 ฉบับ ได้รับคืนมา 405 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.12

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทั้ง 4 ด้าน ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มคณาจารย์ที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรทั้ง 4 4 ด้าน ใช้ t-test

<u>สรุปผลการวิจัย</u>

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ก. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชาย 203 คน (ร้อยละ 51.39) เป็นหญิง 192 คน (ร้อยละ 48.61) เมื่อจำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มคณาจารย์ปรากฏว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเป็นชาย 60 คน (ร้อยละ 83.33) เป็นหญิง 12 คน (ร้อยละ 16.67) กลุ่มคณาจารย์เป็นชาย 143 คน (ร้อยละ 44.27) เป็นหญิง 180 คน (ร้อยละ 55.73)

ข. วุฒิของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี 321 คน (ร้อยละ 81.26) ในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียน 63 คน (ร้อยละ 87.50) และคณาจารย์ 258 คน (ร้อยละ 79.88) สำหรับวุฒิปริญญาโทมีน้อยที่สุดคือ 18 คน (ร้อยละ 4.56) ในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียน 5 คน (ร้อยละ 6.94) และคณาจารย์ 13 คน (ร้อยละ 4.02) ผู้ตอบแบบสอบถามที่เหลือจะเป็นผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

ค. ระยะเวลาที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน โดยส่วนรวมจะอยู่ในช่วง 10 ปีขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่คือ 156 คน (ร้อยละ 39.49) ในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียน 52 คน (ร้อยละ 72.22) และคณาจารย์ 104 คน (ร้อยละ 32.20) ช่วงน้อยกว่า 1 ปีมีน้อยที่สุดคือ 11 คน (ร้อยละ 2.78) ในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียน 1 คน (ร้อยละ 1.39) และคณาจารย์ 10 คน (ร้อยละ 3.10) ผู้ตอบแบบสอบถามที่เหลือจะเป็นผู้ที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน 4-6 ปี, 7-9 ปี และ 1-3 ปี ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์ ที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทั้ง 4 ด้าน ปรากฏผลดังนี้

ก. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มคณาจารย์นั้น สรุปได้ว่า งานที่มีการปฏิบัติในระดับมาก คือ การวางแผนกำลังคนไว้เป็นระบบ ส่วนงานที่เหลือมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ การวางแผนในการแสวงหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียน การสรรหาบุคลากรภายในโรงเรียนเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่ว่าง การสรรหาบุคลากรที่มีประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น การเสนอประเภทของบุคลากรที่ต้องการไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบรรจุแต่งตั้ง การมีส่วนร่วมในการดำเนินการคัดเลือกบุคลากรตามความต้องการ การได้รับการบรรจุบุคลากรรวดเร็วทันกับความต้องการ การได้รับบุคลากรตรงกับความต้องการ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร การควบคุมดูแลบุคลากรที่ทดลองปฏิบัติหน้าที่อย่างใกล้ชิด ทั้งด้านความประพฤติ ความรู้และความสามารถ รวมทั้งการจัดให้มีคณะกรรมการร่วมในการพิจารณาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เมื่อพิจารณารายด้านแล้วปรากฏว่าด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ข. การธำรงรักษาบุคลากร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มคณาจารย์นั้น สรุปได้ว่า งานที่มีการปฏิบัติในระดับมากคือ การมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติทางวินัยให้บุคลากรทราบ และการให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย งานที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลางคือ ความเท่าเทียมกันในปริมาณและลักษณะของงานที่มอบหมายให้บุคลากรแต่ละคน การให้คำแนะนำและช่วยเหลือให้การปฏิบัติงานของบุคลากรประสบความสำเร็จ การติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายแก่บุคลากร การยกย่องสนับสนุนผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และมีผลงานดีเด่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความ

คิดเห็นในการบริหารงานโรงเรียน การจัดเครื่องอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนความคิดริเริ่มในการทำงานของบุคลากร การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี การจัดให้มีคณะกรรมการร่วมพิจารณาความดีความชอบประจำปี การพิจารณาความดีความชอบประจำปีด้วยความยุติธรรม การดำเนินการทางวินัยต่อบุคลากรเสมอหน้ากัน การชี้แจงรายละเอียดให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์การโอน ย้าย การมีส่วนในการพิจารณาคำขอโอน ย้ายของบุคลากร การคำนึงถึงความอาวุโสในการรับราชการกรณีที่จะมีการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถเท่าเทียมกัน การจัดให้มีสวัสดิการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ได้รับความเดือดร้อน การจัดให้บุคลากรมีกิจกรรมนันทนาการ การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรเกี่ยวกับการขอรับสวัสดิการต่าง ๆ การจัดให้บุคลากรได้รับการบริการด้านสุขภาพอนามัย การจัดให้บุคลากรได้รับการบริการด้านห้องสมุดและแหล่งความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการบริการและอำนวยความสะดวกในด้านที่พักอาศัยสำหรับบุคลากร แต่การสำรวจความจำเป็นเกี่ยวกับการครองชีพของบุคลากรและการจัดให้มีสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกในการพักผ่อนหย่อนใจแก่บุคลากร มีการปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้านแล้วปรากฏว่าด้านการธำรงรักษาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ค. การพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มคณาจารย์นั้น สรุปได้ว่า งานที่มีการปฏิบัติในระดับมากคือ การส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรม ประชุมทางวิชาการตลอดจนการสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถทางด้านวิชาการ รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาต่อ งานที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลางคือ การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางโครงการพัฒนาบุคลากร การจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจถึงปรัชญา วัตถุประสงค์ ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและสภาพของชุมชน

การจัดหาคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่ การจัดให้มีการไปเยี่ยมเยียนเพื่อดูการเรียนการสอนและการดำเนินงานของโรงเรียนอื่น การจัดให้มีการไปทัศนศึกษานอกสถานที่เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ การเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความชำนาญมาให้คำปรึกษาและแนะนำบุคลากร การแนะนำให้บุคลากรทราบแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน การจัดบริการเอกสารและหนังสือทางวิชาการสำหรับให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้า การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรด้วยกัน และการมีอิสระและเสรีภาพในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร แต่การจัดให้ครู อาจารย์ได้มีโอกาสสังเกตการสอนของครู อาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอน การจัดให้มีการสังเกตการสอนในชั้นเพื่อช่วยเหลือครู การแนะนำให้บุคลากรเข้าเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ เช่น สมาคมการศึกษา สมาคมครูวิทยาศาสตร์ ฯลฯ การส่งเสริมให้บุคลากรเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือและวารสารต่าง ๆ รวมทั้งการหมุนเวียนหน้าที่ของบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถหลายด้าน มีการปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้านแล้วปรากฏว่าด้านการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ง. การให้พ้นจากงาน ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มคณาจารย์นั้น สรุปได้ว่า งานที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลางคือ การมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากราชการ การให้ความยุติธรรมในการสอบสวนบุคลากรที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยถึงขั้นให้พ้นจากราชการ การให้ความรู้และแนะนำวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเกษียณอายุของบุคลากรที่จะเกษียณอายุ และการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับผลประโยชน์ของบุคลากรที่พ้นจากราชการ ส่วนงานที่เหลือมีการปฏิบัติในระดับน้อย ได้แก่ การติดต่อสื่อสารกับบุคลากรที่พ้นจากราชการ การเชิญบุคลากรที่พ้นจากราชการมาร่วมกิจกรรม และการให้ความสำคัญและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่พ้นจากราชการ เมื่อพิจารณารายด้านแล้วปรากฏว่าด้านการให้พ้นจากงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์ที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทั้ง 4 ด้าน โดยการทดสอบสมมุติฐานด้วย t-test ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ปรากฏว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรกับการให้พ้นจากงาน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนการธำรงรักษาบุคลากรกับการพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน จึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทั้ง 4 ด้านมีดังนี้

ก. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร สรุปปัญหาและอุปสรรคได้ดังนี้ กรมหรือจังหวัดจะเป็นผู้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือก โรงเรียนเป็นเพียงผู้เสนอความต้องการด้านวิชาเอก ผู้บริหารโรงเรียนได้ไปเป็นกรรมการในบางครั้ง ผู้บริหารโรงเรียนขาดความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาต่าง ๆ เมื่อต้องเป็นกรรมการออกข้อสอบ กรรมการมีพฤติการณ์ไม่สุจริต รับสินบน คะแนนสอบสัมภาษณ์ไม่สามารถจำแนกบุคคลที่เหมาะสมได้ การบรรจุบุคลากรทำได้ล่าช้า บุคลากรใหม่มีประสบการณ์น้อย ขาดคุณธรรมของความเป็นครู การทดลองปฏิบัติหน้าที่ไม่กระทำอย่างจริงจังขอเพียงครบตามเวลาก็รับรองให้ จำนวนบุคลากรเกินในหมวดวิชาสามัญและขาดในหมวดวิชาชีพ แต่กรมคิดอัตราเฉลี่ยรวมทำให้โรงเรียนขาดบุคลากรโดยเฉพาะทางด้านแนะแนว คนตรี บรรณารักษ์ ธุรการ เป็นต้น การขาดบุคลากรดังกล่าวยังทำให้ไม่สามารถเปิดสอนวิชานั้น ๆ ได้ จะเปิดสอนวิชาอื่นก็ไม่เหมาะกับสภาพท้องถิ่น การสรรหาบุคลากรภายในใช้วิธีเลือกตั้งทำให้ไม่ได้คนมีความสามารถเพราะอาศัยผู้สนับสนุนซึ่งรู้จักมักคุ้นกันลงคะแนนให้ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังใช้ระบบอุปถัมภ์ในการทำงานทำให้บุคลากรหมดกำลังใจ

ข. การธำรงรักษาบุคลากร สรุปปัญหาและอุปสรรคได้ดังนี้ การมอบหมายงานทำไม่ทั่วถึงและขาดการติดตามผลงาน บุคลากรทำงานไม่ตรงกับความรู้ทำให้เบื่อหน่าย คนมีความคิดสร้างสรรค์ถูกเพ่งเล็ง บุคลากรที่มีความ

สามารถมักออกไปสู่หน่วยงานอื่นที่ดีกว่า ก้าวหน้ากว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่กล้าลงโทษผู้กระทำผิดทำให้ไม่เกรงกลัวในการกระทำผิด การย้ายมีปัญหามาก เช่น ทำให้โรงเรียนขาดบุคลากรที่มีความสามารถ การย้ายติดตามคู่สมรสโรงเรียนไม่มีสิทธิ์ยับยั้งทำให้ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ และเมื่อได้รับบุคลากรในกรณีนี้ทำให้บุคลากรบางหมวดวิชาเกิน บางหมวดวิชาขาด (การโอนและการช่วยราชการก็ก่อให้เกิดปัญหาแบบนี้เช่นกัน) บุคลากรบางคนย้ายไม่ได้เกิดปัญหาไม่มีกำลังใจทำงาน การพิจารณาความดีความชอบประจำปีไม่ยุติธรรม สวัสดิการด้านบ้านพักไม่เพียงพอ การขอรับสวัสดิการต่าง ๆ ไม่คล่องตัว กิจกรรมนันทนาการมีน้อยและไม่ได้จัดสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกในการพักผ่อนหย่อนใจแก่บุคลากร

ค. การพัฒนาบุคลากร สรุปปัญหาและอุปสรรคได้ดังนี้ ไม่มีการวางโครงการพัฒนาบุคลากร การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ทำไม่สม่ำเสมอ การส่งบุคลากรเข้าอบรมหรือประชุมปฏิบัติการมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ บุคลากรอบรมมาแล้วไม่นำความรู้มาใช้ การจัดอบรมไม่ทั่วถึงและมักจัดระหว่างเปิดเรียนทำให้การเรียนเสียหาย อีกปัญหาหนึ่งคือ เงินบำรุงการศึกษาถูกใช้ไปในด้านนี้มากเกินไป การลาศึกษาต่อมีจำนวนจำกัดทั้งยังทำให้โรงเรียนขาดบุคลากรทำงานและเป็นการเพิ่มวุฒิส่วนตัวมากกว่า นอกจากนี้การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อจะพิจารณาจากอายุราชการมากกว่าความจำเป็นหรือความต้องการของโรงเรียน บุคลากรบางคนไม่กระตือรือร้นจะไปศึกษาต่อเพราะเงินเดือนไม่เลื่อนระหว่างเรียน การสังเกตการสอน การไปดูงาน การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้มีน้อย นอกจากนี้ยังขาดแหล่งตำราทางวิชาการเพื่อค้นคว้าเพิ่มเติม การแจกเอกสารความรู้ต่าง ๆ บุคลากรไม่ใคร่สนใจ ไม่มีการหมุนเวียนหน้าที่ในหมู่บุคลากร และสุดท้ายขาดการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ง. การให้พ้นจากงาน สรุปปัญหาและอุปสรรคได้ดังนี้ การสอบสวนบุคลากรที่มีความผิดทางวินัยทำได้ล่าช้าไม่คล่องตัว บางครั้งเป็นการกลั่นแกล้งกัน บุคลากรที่มีความผิดมักขอความช่วยเหลือจากผู้มีอำนาจและผู้บริหารโรงเรียนบางคนก็ปกปิดความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาจนเป็นตัวอย่างที่ไม่ดี ในเรื่องการเกษียณอายุ

บุคลากรที่ใกล้เกษียณอายุมักไม่มีความคิดริเริ่มเพราะกลัวมีความผิดถูกงดบำเหน็จบำนาญ ทำให้งานด้อยประสิทธิภาพ และโรงเรียนมักละเลยที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่พ้นจากราชการ

<u>อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</u>

จากผลการวิจัยทำให้ทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ดังจะได้นำมาอภิปรายต่อไปนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย เมื่อแยกประเภทของผู้ตอบแบบสอบถามแล้วปรากฏว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเป็นชายมากกว่าหญิง แต่กลุ่มคณาจารย์เป็นหญิงมากกว่าชาย แสดงว่าการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนของกรมสามัญศึกษานั้นส่วนใหญ่การแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งเป็นเพศชาย สำหรับกลุ่มคณาจารย์กลับปรากฏว่า เป็นหญิงมากกว่าชาย ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาในโรงเรียนขนาดใหญ่ทั่วไปเพราะผู้หญิงเมื่อบรรจุเข้าทำงานระยะหนึ่งมักขอย้ายเข้ามาสอนในโรงเรียนใหญ่ใกล้บ้านเพื่อความสะดวกสบาย สาเหตุอีกประการหนึ่งคือ ผู้ที่ย้ายติดตามสามีซึ่งเป็นข้าราชการมักจะขออยู่โรงเรียนใหญ่เสมอ โดยเฉพาะโรงเรียนประจำจังหวัดจะพบปัญหานี้เป็นประจำทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่โดยทั่วไปมีครู อาจารย์หญิงมากกว่า วุฒิทางการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ปริญญาตรี เมื่อแยกประเภทของผู้ตอบแบบสอบถามแล้วปรากฏว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าพอใจ แม้ว่าจะมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีอยู่เล็กน้อยแต่เชื่อว่าคงจะมีวุฒิปริญญาตรีในไม่ช้าเพราะปัจจุบันโอกาสที่จะเพิ่มคุณวุฒิมีมากมายหลายทาง เช่น อบรมครูประจำการ (อ.ค.ป.) ของวิทยาลัยครู เรียนมหาวิทยาลัยเปิดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชและมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งไม่ต้องลาไปศึกษาต่อ หรือถ้าประสงค์จะลาไปศึกษาต่อเต็มเวลาก็มีสถานศึกษาให้เลือกมากมาย ทั้งยังสามารถไปได้สะดวกทั้งประเภทคัดไปเรียน (ประเภท ก.) และประเภทไปสอบคัดเลือกด้วยตนเอง (ประเภท ข.)

ในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนของกรมสามัญศึกษาปัจจุบันก็กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกว่าต้องมีวุฒิอย่างต่ำปริญญาตรี ซึ่งถูกต้องเพราะ "ผู้บริหารการศึกษามีความรู้ความสามารถสูง มีหลักการปฏิบัติงานจึงจะเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่อาศัยประสบการณ์แต่อย่างเดียว"[1] สำหรับวุฒิปริญญาโทนั้นมีอยู่ในระดับน้อย ผู้บริหารโรงเรียนควรขวนขวายศึกษาต่อ โดยเฉพาะปริญญาโททางบริหารการศึกษา ซึ่งสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้มาก ปัจจุบันปริญญาโททางบริหารการศึกษาก็มีเปิดสอนในมหาวิทยาลัยหลายแห่งคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา มหาวิทยาลัยศิลปากร และ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในเรื่องนี้ทางกรมสามัญศึกษาควรส่งเสริมให้มากเพื่อประโยชน์โดยส่วนรวม สำหรับวุฒิทางการศึกษาของกลุ่มคณาจารย์ก็เช่นเดียวกันคือ มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุดซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องและน่าพอใจ แต่วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีค่อนข้างมาก สมควรเพิ่มคุณวุฒิอย่างรีบด่วน ดังได้กล่าวมาแล้วว่าในปัจจุบันสามารถกระทำได้หลายทาง ถ้าไม่ขวนขวายก็เท่ากับหยุดอยู่กับที่และในที่สุดก็จะเป็นคนล้าหลัง และวุฒิปริญญาโทในกลุ่มคณาจารย์ก็มีไม่มากนัก สมควรส่งเสริมให้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่โรงเรียนต้องการและนำไปใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนได้อย่างดี เช่น สาขาวิธีสอนวิชาต่าง ๆ สาขาวิชาแนะแนว สาขาวิชาจิตวิทยา เป็นต้น ระยะเวลาที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไปทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มคณาจารย์ ในแง่หนึ่งถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์มาก มองเห็นสภาพปัญหาได้ละเอียดชัดเจน แต่อีกแง่หนึ่งการที่อยู่ที่ใดนาน ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนอาจทำให้เกิดความชาชินต่อปัญหา ปัญหาต่าง ๆ ไม่เป็นที่ท้าทาย

---

[1]ประสงค์ มากนวล, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 23.

ความสามารถของตนเองเสียแล้ว เกิดความเฉื่อยชา จึงควรมีการหมุนเวียนไปทำงานโรงเรียนอื่นบ้าง ปัจจุบันกรมสามัญศึกษาก็มีการย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนเป็นประจำซึ่งส่วนหนึ่งก็ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไปไม่ให้อยู่ปฏิบัติงานที่ใดเกินกว่า 4 ปี สำหรับคณาจารย์นั้น การพิจารณาย้ายเป็นไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล เว้นแต่มีความผิดจึงจะถูกสั่งย้าย ที่จริงถ้ามีการหมุนเวียนในระดับนี้บ้างน่าจะเป็นผลดีเพื่อทำให้เกิดความกระตือรือร้นขึ้นบ้าง

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์ที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทั้ง 4 ด้าน

ก. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าโรงเรียนมีการเสนอประเภทของบุคลากรที่ต้องการไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบรรจุแต่งตั้งคือ กำหนดวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการ แต่การสรรหาและคัดเลือกเป็นหน้าที่ของกรมหรือจังหวัดบางครั้งผู้บริหารโรงเรียนก็ไปร่วมเป็นกรรมการด้วย เช่น เป็นกรรมการออกข้อสอบ กรรมการสอบสัมภาษณ์ การที่แต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการออกข้อสอบนั้นผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะขาดความรู้ ความชำนาญในวิชาเฉพาะต่าง ๆ ที่จริงควรตั้งหัวหน้าหมวดวิชาหรือคณาจารย์ที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะร่วมเป็นกรรมการด้วยจะเป็นผลดีมากกว่า สำหรับการสอบสัมภาษณ์ในปัจจุบันกำหนดการให้คะแนนโดยมีระดับคะแนนกำหนดไว้เป็นการป้องกันการช่วยเหลือของกรรมการที่จะให้คะแนนสัมภาษณ์ผู้เข้าสอบบางคนมากเกินไป แต่ในอีกแง่หนึ่งเป็นการบังคับกรรมการโดยปริยายในการให้คะแนนว่าต้องให้ตามเกณฑ์จึงไม่สามารถจำแนกผู้เข้าสอบบางคนว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีข้อเสนอแนะข้อหนึ่งคือ การคัดเลือกบุคลากรควรคำนึงถึงภูมิลำเนาของผู้เข้าสอบเพราะถ้าได้คนในท้องถิ่นโอกาสจะขอย้ายก็มีน้อย เรื่องนี้คงจะทำได้ยากเพราะเป็นการจำกัดเสรีภาพส่วนบุคคลมากเกินไป ตามหลักการแล้วเมื่อโรงเรียนได้รับบุคลากรไปแล้วก็เป็นหน้าที่ที่จะต้องธำรงรักษาให้ดี ให้อยู่

ด้วยนานที่สุด ส่วนในแง่การบรรจุบุคลากรควรจะรวดเร็วทันกับความต้องการของโรงเรียน นอกจากนี้ในการสรรหาบุคลากรในสาขาวิชาเฉพาะ เช่น แนะแนว ดนตรี บรรณารักษ์ เป็นต้น เป็นปัญหามากเพราะหาตัวบุคคลมาสมัครไม่ได้หรือไม่มีอัตราบรรจุ การขาดแคลนบุคลากรด้านนี้ทำให้โรงเรียนไม่สามารถเปิดสอนวิชาเหล่านี้ได้ จะเปิดสอนวิชาอื่นก็ไม่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ปัญหาในเรื่องบุคลากรขาดแคลนนี้เกิดจากการคิดอัตราเฉลี่ยรวมทั้งโรงเรียน ซึ่งบางหมวดวิชาบุคลากรเกินโดยเฉพาะวิชาสามัญ บางหมวดวิชาบุคลากรขาดโดยเฉพาะวิชาชีพ ในเรื่องนี้ทางกรมควรคิดอัตราโดยคำนึงถึงหลักสูตรใหม่ตามความเป็นจริงจะทำให้เป็นผลดีต่อการเรียนการสอนเป็นอันมาก สำหรับการทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรนั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสรรหาบุคลากร หลังจากการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแล้ว จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการทดลองปฏิบัติหน้าที่ก็เพื่อจะเลือกสรรและกลั่นกรองให้เป็นที่แน่ใจว่าได้คนดีที่สุดเข้ามารับราชการโดยเป็นผู้ที่มีความประพฤติ ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งสมควรที่จะให้รับราชการสืบไป แต่การทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรใหม่มักไม่กระทำอย่างจริงจัง พอครบกำหนดทดลองปฏิบัติหน้าที่คือ 6 เดือนโรงเรียนก็ทำรายงานรับรองผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ให้ทำให้ดูเสมือนเรื่องนี้ไม่มีความสำคัญ ซึ่งตามหลักการบริหารงานบุคลากรแล้วควรตั้งเกณฑ์ในการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร หน่วยงานที่ควรจะเป็นผู้สร้างเกณฑ์ดังกล่าวคือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู และเกณฑ์นี้จะต้องใช้เป็นเกณฑ์กลางสำหรับข้าราชการครูทุกกรมกองในกระทรวงศึกษาธิการเพื่อความเป็นมาตรฐานและความยุติธรรมโดยทั่วกัน ส่วนผู้ประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรนั้นขอเสนอแนะว่าไม่ควรให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินเพียงผู้เดียว ควรตั้งคณะกรรมการร่วมพิจารณากลั่นกรองจะช่วยให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานมากยิ่งขึ้น ซึ่ง สมพงศ์ เกษมสิน กล่าวว่า "การพิจารณาโดยคณะบุคคลจะช่วยแก้ปัญหาอันไม่สามารถแก้ไขด้วยบุคคลเพียงคนเดียวได้ เป็นหลักประกันในการ

ยอมรับ เพราะความเห็นของคณะกรรมการย่อมมีเหตุผลรอบคอบและรัดกุมกว่าบุคคลคนเดียว"[1] ในการสรรหาบุคลากรจากภายในนั้นไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่เพราะใช้วิธีเลือกตั้ง ซึ่งบุคลากรบางคนมีผู้สนับสนุนที่รู้จักมักคุ้นกันและลงคะแนนให้ ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ตามหลักการแล้วการเลือกตั้งเป็นวิธีที่ดีและเป็นประชาธิปไตย แต่ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมด้วยทั้งตัวผู้รับเลือกและผู้เลือกเพราะเมื่อได้รับเลือกหมายความว่ามีภาระรับผิดชอบต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จ มิใช่ได้รับเลือกแล้วถือเป็นตำแหน่งมีเกียรติ ต้องเปลี่ยนเจตคติในเรื่องนี้

ข. การธำรงรักษาบุคลากร จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติยังไม่เท่าเทียมกันทั้งปริมาณและลักษณะของงาน ซึ่งคงจะเนื่องมาจากโรงเรียนขาดแคลนบุคลากรบางสาขาวิชาหรือเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนไว้วางใจบุคลากรบางคนจึงมอบงานให้ทำ ส่วนบุคลากรที่ไม่ไว้วางใจก็ไม่ได้รับมอบหมายงานให้ทำก่อให้เกิดความแตกแยกในหมู่บุคลากร นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการติดตามผลงานที่มอบหมายให้บุคลากรทำเพื่อกระตุ้นและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบประจำปีโรงเรียนจัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลและมีคณะกรรมการร่วมพิจารณาในระดับปานกลางทำให้บุคลากรมองว่าไม่ใคร่มีความยุติธรรม ในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลนั้นจะต้องทำแบบฟอร์มขึ้นมา และ "แบบฟอร์มที่เป็นเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน"[2] ในเรื่องของการโอน ย้ายนั้น โรงเรียนมีส่วนพิจารณาคำขอเบื้องต้น แต่ในทางปฏิบัติบุคลากรมักเข้าไปดำเนินเรื่องในกรมเองโดยขอความช่วยเหลือจากผู้มีอำนาจ โรงเรียนเพียงรอรับคำสั่งปฏิบัติเท่านั้น เช่น การโอน เมื่อกรมมีคำสั่งให้โอนไปหน่วยงานอื่นหรือโอนเข้ามาก็จะส่งคำสั่ง

---

[1]สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 184-185.

[2]สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 160.

ให้โรงเรียนดำเนินการ ส่วนการย้ายนั้นก่อให้เกิดปัญหามาก เช่น การย้ายติดตามคู่สมรส โรงเรียนไม่มีสิทธิ์ยับยั้งทำให้ขาดบุคลากรกระทันหัน ในกรณีย้ายติดตามคู่สมรสเข้ามาบางครั้งวิชาเอกไม่ตรงกับที่โรงเรียนต้องการแต่ก็ต้องรับไว้ กรณีการโอน การย้ายนี้ทำให้บุคลากรบางหมวดวิชาเกิน บางหมวดวิชาขาดเป็นปัญหาในการจัดบุคลากรเข้าสอนด้วย สำหรับบุคลากรที่ขอย้ายแล้วไม่ได้ทำให้เกิดปัญหาครอบครัวและหมดกำลังใจทำงาน ทำให้งานด้อยประสิทธิภาพ และสุดท้ายสำหรับเรื่องการโอน ย้ายคือ การโอน ย้าย ควรกระทำตอนสิ้นปีการศึกษาโรงเรียนจะได้ไม่เดือดร้อนในการขาดบุคลากรกระทันหันอันอาจจะส่งผลเสียหายต่อการเรียนของนักเรียน ในเรื่องการจัดกิจกรรมในหมู่บุคลากร เช่น กิจกรรมนันทนาการ การพบปะสังสรรค์ การทัศนศึกษา โรงเรียนควรจัดให้มากขึ้นเพราะกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจกัน อันจะก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจทำงานต่าง ๆ ช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย สำหรับการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรยังไม่เป็นที่พอใจ เช่น บ้านพักครูไม่เพียงพอซึ่งติดขัดด้วยเรื่องงบประมาณ อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนต้องวางระเบียบในการเข้าพักอาศัยบ้านพักอย่างเป็นธรรม ส่วนสวัสดิการเรื่องเงินกู้ยืมมีการปฏิบัติปานกลาง ในทางปฏิบัตินั้นแต่ละจังหวัดก็มีสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเปิดโอกาสให้ครูเป็นสมาชิกและกู้เงินได้ตามระเบียบ สหกรณ์ออมทรัพย์นั้นเปรียบเสมือนดาบสองคม ในแง่หนึ่งถ้าสมาชิกมีความเดือดร้อนจริงก็เป็นแหล่งที่ดีในการบรรเทาความเดือดร้อนเพราะการให้กู้เงินสหกรณ์ออมทรัพย์คิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำ ไม่ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกันเพียงให้สมาชิกด้วยกันค้ำประกันและสามารถผ่อนส่งเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยเป็นรายเดือนได้ แต่ในอีกแง่หนึ่งสมาชิกไม่เดือดร้อนจริง บางคนกู้เงินไปใช้จ่ายในทางไม่จำเป็น เช่น ซื้อของฟุ่มเฟือยหรือเล่นการพนัน สมาชิกเหล่านี้ก็จะมีภาระกับสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องส่งใช้เงินกู้ทำให้เงินได้รายเดือนลดลงไป บางคนต้องไปกู้หนี้ยืมสินจากบุคคลภายนอกสร้างความเดือดร้อนกันมากมาย ในเรื่องสหกรณ์ออมทรัพย์นี้บางโรงเรียนก็จัดตั้งขึ้นภายในโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีสิทธิ์เป็นสมาชิกทำให้บุคลากรที่เดือดร้อนสามารถ

กู้เงินได้อย่างรวดเร็วกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ของจังหวัด โรงเรียนควรดำเนินการเรื่องนี้อย่างยิ่งแต่ต้องวางระเบียบการกู้เงินไว้ให้รัดกุมมิฉะนั้นจะเป็นการส่งเสริมความฟุ่มเฟือยในหมู่บุคลากรอีกทางหนึ่ง อย่างไรก็ตามในเรื่องการครองชีพของบุคลากรนี้ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ามีการสำรวจความจำเป็นเกี่ยวกับการครองชีพของบุคลากรน้อยคือปล่อยไปตามยถากรรม บุคลากรคนใดเดือดร้อนก็หาทางแก้ปัญหาเอง ที่จริงถ้ามีการสำรวจข้อมูลเหล่านี้ไว้จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวางแผนช่วยเหลือบุคลากรได้มากมายและทั่วถึง และสุดท้ายในเรื่องการธำรงรักษาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนควรยกย่องสนับสนุนผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และมีผลงานดีเด่น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานโรงเรียนและส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากร จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนในที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการประสบความสำเร็จในการบริหารงานคือต้องสร้าง "ศรัทธาบารมี" หรือ "อำนาจบารมี" ในหมู่บุคลากรมากกว่า "การใช้อำนาจหน้าที่"

ค. การพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าโรงเรียนมักไม่ได้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรของตนเองจะรอให้หน่วยเหนือจัดทำ เช่น จัดประชุมอบรมต่าง ๆ ก็จะส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม ซึ่งตามหลักการบริหารงานบุคลากรแล้วโรงเรียนควรจะเห็นความสำคัญของเรื่องนี้ให้มากเพราะบุคลากรเมื่อทำงานไประยะหนึ่งมักเกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ต้องมีการพัฒนากันอยู่เสมอ โรงเรียนควรวางแผนและโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สม่ำเสมอตลอดปี การจัดส่งบุคลากรเข้าประชุมอบรมตลอดจนการสัมมนาต่าง ๆ นั้นจากผลการวิจัยปรากฏว่าโรงเรียนปฏิบัติในระดับมาก นับว่าเป็นสิ่งที่ดีแต่ก็มีปัญหาเกิดขึ้นหลายประการ เช่น ปัญหาเรื่องงบประมาณ คือทางหน่วยที่จัดอบรม เช่น กรมหรือเขตการศึกษามักให้เบิกค่าใช้จ่ายจากต้นสังกัดคือโรงเรียน เงินที่จะใช้ในการนี้คือ เงินบำรุงการศึกษา ซึ่งต้องใช้จ่ายในด้านอื่นด้วย

ไม่เพียงพอทำให้โรงเรียนส่งบุคลากรเข้าร่วมได้น้อยคน แต่ส่วนใหญ่ก็ส่งเข้าอบรมทุกครั้ง ในเรื่องการใช้เงินบำรุงการศึกษาเพื่อการนี้ผู้วิจัยเห็นว่าทางโรงเรียนควรจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาให้เหมาะสมเพราะถ้าใช้ไปในด้านนี้มากเกินไปจะทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์โดยตรงต่อนักเรียนได้เต็มที่ อีกประการหนึ่งบุคลากรเมื่อได้รับการอบรมมาแล้วโรงเรียนควรติดตามผลดูด้วยว่าสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ต่อการเรียนการสอนได้ดีเพียงใดมิฉะนั้นจะเกิดความสูญเปล่าอย่างใหญ่หลวง และสุดท้ายเรื่องการอบรมคือ บุคลากรบางคนมักอาสาเข้าอบรมแทนคนอื่น โรงเรียนต้องกวดขันบุคลากรประเภทนี้เพราะจะเกิดการสูญเปล่าอย่างมาก เป็นไปได้ยากที่คน ๆ หนึ่งจะเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้านจากการเข้าอบรมแล้วนำความรู้กลับมาใช้ประโยชน์ สำหรับการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่มีการปฏิบัติไม่สม่ำเสมอทำให้เกิดปัญหาแก่ผู้มาใหม่ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ร่วมงานควรตระหนักถึงหน้าที่ที่ต้องสนับสนุนร่วมมือจัดให้มีการปฐมนิเทศแก่บุคลากรใหม่ทุกครั้ง "นอกจากนั้นจะต้องมีการประเมินผลและติดตามผลการปฐมนิเทศว่าบุคลากรใหม่มีปฏิกิริยาหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงการปฐมนิเทศครั้งต่อไปให้ดีที่สุด"[1] ในเรื่องการสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาต่อ จากผลการวิจัยปรากฏว่าโรงเรียนปฏิบัติในระดับมาก แต่ปัญหาก็เกิดขึ้นคือบุคลากรที่สอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อได้บางคนไม่ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อเพราะเกินจำนวนตามที่ระเบียบกำหนดไว้ แต่ปัจจุบันปัญหาด้านนี้มีน้อยลงเพราะบุคลากรสามารถเพิ่มวุฒิได้โดยไม่ต้องลาศึกษาต่อ นั่นคือการเข้าอบรมครูประจำการ (อ.ค.ป.) ของวิทยาลัยครู เรียนมหาวิทยาลัยเปิดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชและมหาวิทยาลัยรามคำแหง สำหรับปัญหาด้านอื่น ๆ ของการลาศึกษาต่อก็คือทำให้โรงเรียนขาดบุคลากรไประยะหนึ่ง นอกจากนี้การงดพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระหว่างลาศึกษาต่อทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่วนปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อจะพิจารณา

---

[1]ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, หน้า 177.

จากอายุราชการของบุคลากรมากกว่าความต้องการของโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรกลับมาพัฒนางานในด้านนั้น ในด้านการสังเกตการสอนเพื่อช่วยปรับปรุงการเรียนการสอน มีการปฏิบัติในระดับน้อย บางโรงเรียนไม่เคยปฏิบัติเลยเพราะเป็นการขัดกับลักษณะนิสัยของคนไทยที่ไม่ชอบให้ใครมาคอยดู มักคิดว่าเป็นการจับผิดกัน การสังเกตการสอนคงมีปฏิบัติกันเพียงในตอนที่บุคลากรเป็นนิสิตนักศึกษาครูออกฝึกสอนแล้วมีการสังเกตการสอนโดยเพื่อน (ซึ่งถูกกำหนดเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง) และอาจารย์นิเทศฝึกสอน แต่การทำงานในชีวิตจริงเรื่องนี้ถูกละเลยไปอย่างน่าเสียดาย สำหรับการพาบุคลากรไปดูการเรียนการสอนและการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นปรากฏว่ามีการปฏิบัติในระดับปานกลางเพราะติดขัดด้วยเรื่องงบประมาณ เวลา และสถานที่ ผู้วิจัยเห็นว่ากิจกรรมด้านนี้เป็นประโยชน์แก่บุคลากรเป็นอย่างมากเพราะการได้ไปพบเห็นสิ่งดี ๆ ที่ผู้อื่นปฏิบัติจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดที่จะพัฒนางานของตนบ้าง แต่ก็ต้องคำนึงถึงกำลังของตนเองด้วย บุคลากรบางคนไปเห็นห้องปฏิบัติการทางภาษาของโรงเรียนอื่นก็จะมีบ้างโดยไม่คำนึงถึงงบประมาณ สถานที่ การใช้ประโยชน์ ฯลฯ ต้องคำนึงถึงเรื่องเหล่านี้ให้มาก เรื่องสุดท้ายที่จะกล่าวถึงก็คือการหมุนเวียนหน้าที่ในหมู่บุคลากร มีการปฏิบัติในระดับน้อย เช่น ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา บางโรงเรียนบุคลากรดำรงตำแหน่งกันโดยไม่มีวาระ เป็นการผูกขาดเกินไป ผู้วิจัยคิดว่าการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ควรจะมีวาระ เช่น 2 ปีแล้วจะเลือกตั้งหรือแต่งตั้งกันใหม่ก็ได้แต่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม การหมุนเวียนหน้าที่ในหมู่บุคลากรเป็นการทดสอบและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเป็นผู้นำ เพิ่มพูนประสบการณ์และจะเปลี่ยนนิสัยรวมทั้งเจตคติของบุคลากรได้ทำให้ทุกคนได้รับรู้ความยากลำบาก ปัญหาและอุปสรรคของงานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียน

การพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่ามักได้รับการพัฒนาไปตามที่หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชากำหนดโครงการให้ ซึ่งบางครั้งก็เป็นการฝืนใจของบุคลากร เป็นผลให้การพัฒนาบุคลากรไม่ได้รับผลสำเร็จเท่าที่ควร ผู้บริหารโรงเรียนควรคิดหาวิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการพัฒนา

ตนเองโดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้สร้างบรรยากาศตลอดจนจัดสรรสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้ออำนวยให้ เช่น จัดบริการทางด้านการสอน แนะนำให้ใช้หรือผลิตโสตทัศนูปกรณ์ จัดบริการแหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด หรือแนะนำแหล่งความรู้ภายนอก เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรกระตือรือร้นและเต็มใจที่จะพัฒนาและสร้างเสริมความรู้ความสามารถ ซึ่งย่อมส่งผลที่ดีต่อทุกฝ่ายเป็นอย่างมาก

ง. การให้พ้นจากงาน จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าการมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากราชการนั้น โรงเรียนมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง และการสอบสวนบุคลากรที่มีความผิดทางวินัยล่าช้ามากเป็นการสร้างความกังวลใจให้บุคลากร ตามหลักการแล้วการลงโทษควรดำเนินการอย่างฉับพลันเพื่อให้ผู้ถูกลงโทษเข็ดหลาบและเป็นสิ่งเตือนใจบุคลากรอื่นด้วย ถ้าปล่อยไว้เนิ่นนานยังทำให้คนทั่ว ๆ ไปลืมเหตุการณ์ซึ่งถ้าลงโทษหนักก็จะเกิดความรู้สึกว่ารุนแรงเกินไป ในเรื่องการเกษียณอายุของบุคลากรโรงเรียนควรให้ความสนใจให้มาก เช่น ก่อนที่บุคลากรจะเกษียณอายุสัก 6 เดือนควรให้พักการทำงานเพื่อมอบหมายงานและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้บุคลากรที่ยังอยู่ ทั้งยังเพื่อเตรียมเอกสารทะเบียนประวัติต่าง ๆ เพื่อคำนวณบำเหน็จบำนาญให้พร้อม ซึ่งเรื่องนี้ทางกรมสามัญศึกษาก็ทำอยู่แล้วนับว่าเป็นสิ่งที่ดี โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนทางกรมจะให้วางมือจากงานตั้งแต่เดือนเมษายนของปีที่จะปลดเกษียณแล้วให้ผู้บริหารโรงเรียนท่านใหม่เข้ารับงานเลยเพื่อวางแผนการทำงานตั้งแต่ต้นปีการศึกษา ทั้งนี้ให้ผู้บริหารโรงเรียนเดิมเป็นผู้ให้คำแนะนำเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในโรงเรียนแก่ผู้บริหารโรงเรียนท่านใหม่ ในเรื่องการเกษียณอายุนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความรู้แก่บุคลากรที่จะเกษียณอายุเพราะบุคลากรบางคนไม่รู้เรื่อง ปฏิบัติไม่ถูก เช่น เรื่องทะเบียนประวัติ การเงิน หรือระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ และผู้บริหารโรงเรียนควรสนใจเรื่องผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่บุคลากรจะได้รับให้ดีที่สุดและเร็วที่สุด หลังจากบุคลากรพ้นจากราชการไปแล้วการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรและการเชิญบุคลากรมาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนมีการปฏิบัติในระดับน้อย จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าน่าจะต้องปรับปรุงเรื่องเหล่านี้ เช่น

การสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่พ้นจากราชการ ระยะแรก ๆ ควรให้บุคลากรในโรงเรียนบางคนติดตามทุกข์สุข และควรเชิญมาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นกำลังใจทำให้เกิดความอบอุ่น นอกจากนั้นบุคลากรเหล่านี้บางท่านยังมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มาก ควรเชิญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่นักเรียนเป็นวิทยาทานและเป็นการสร้างความอบอุ่นใจแก่บุคลากรไปในตัวอีกด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการวิจัยในเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะมีการวิจัยในเรื่องทำนองนี้ต่อไปในอนาคตคือ

1. ควรมีการวิจัยเรื่องเดียวกันนี้ในเขตการศึกษาอื่น ๆ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยครั้งนี้

2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โดยศึกษาเกี่ยวกับงานด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน โดยเฉพาะลงไปในงานแต่ละด้าน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย