



## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่อง หน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร  
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารจำนวน 190 คน และหัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 452 คน รวมทั้งหมด 642 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 38 โรงเรียน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบตรวจสอบ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบสอบถามผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดเรื่องหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ของ Castetter (1976) และนำใบขอความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและแก้ไข เสร็จแล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน ตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยความเห็นชอบของ

อาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มประชากร

3. การส่งแบบสอบถามและการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ แบบสอบถามส่งไปจำนวน 642 ชุด ได้รับคืนเป็นฉบับที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้จำนวน 536 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.49

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเกี่ยวกับหน้าที่และปัญหาในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้บริการคอมพิวเตอร์ของสถาบันบริการคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในโปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science)

#### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย
2. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี
3. วุฒิทางการศึกษาผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี เช่นเดียวกัน
4. อายุราชการ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุราชการในช่วง 26 ปีขึ้นไป ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาที่มีอายุราชการในช่วง 16-20 ปี
5. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มผู้บริหารเป็นผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มหัวหน้าหมวดวิชา เป็นครู อาจารย์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา

ตอนที่ 2 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และปัญหาของหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 11 ประการ สรุปได้ดังนี้

### 1. การวางแผนกำลังคน

1.1 ด้านการวางแผนกำลังคน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า การวางแผนกำลังคนอยู่ในระดับมาก  $\bar{X}_T = 2.81$  ( $\bar{X}_1 = 3.12$  ,  $\bar{X}_2 = 2.72$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับในเรื่องต่างๆดังนี้

โรงเรียนกำหนดอัตราากำลังคนโดยพิจารณาตามความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชา และรายวิชาที่เปิดสอน

โรงเรียนได้มีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนในการจัดอัตราากำลังคน

โรงเรียนกำหนดอัตราากำลังคนโดยพิจารณาจากจำนวนห้องเรียนต่อครู อาจารย์

โรงเรียนกำหนดอัตรากำลังคนโดยพิจารณาจากจำนวนนักเรียนต่อครู อาจารย์

โรงเรียนได้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้าปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆไว้ชัดเจน

โรงเรียนได้มีการวางแผนกำลังคนอย่างต่อเนื่อง

โรงเรียนได้ดำเนินการวางแผนกำลังคนโดยกำหนดความต้องการอัตรากำลังคนไว้ล่วงหน้า

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับด้านการวางแผนกำลังคนในทุกข้อ จะเห็นว่าทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

1.2 ปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า ปัญหาของด้านการวางแผนกำลังคนอยู่ในระดับน้อย  $\bar{X}_T = 1.94$  ( $\bar{X}_1 = 1.89$  ,  $\bar{X}_2 = 1.96$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากร พบว่า ความเห็นทั้งสองกลุ่ม คือผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหาในระดับน้อย และหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่าอยู่ในระดับน้อยเช่นกันในเรื่องดังต่อไปนี้ ขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผนในการจัด



อัตราากำลังคน ขาดการวางแผนกำลังคนอย่างต่อเนื่อง อัตรากำลังคนไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ไม่มีแผนผังการบริหารงานบุคคลโดยกำหนดตำแหน่งและชื่ออย่างชัดเจน อัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักเรียนตามเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ไม่เหมาะสม

## 2. การสรรหาบุคลากร

2.1 ด้านการสรรหาบุคลากร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า การปฏิบัติงานด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับมาก  $\bar{X}_T = 2.56$  ( $\bar{X}_1 = 2.81$  ,  $\bar{X}_2 = 2.49$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า การสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้

โรงเรียนได้มีการเสนอความต้องการอัตรากำลังคนไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบรรจุแต่งตั้งเป็นประจำ

การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในโรงเรียนโดยการ เลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสมและยุติธรรม

โรงเรียนได้ส่งเสริมให้มีการ เปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานในหน่วยงาน

แต่ที่น่าสังเกตคือ เรื่องการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในโรงเรียนโดยการ เลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสมและยุติธรรม และเรื่องโรงเรียนได้ส่งเสริมให้มีการ เปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรให้เหมาะสมกับงานในหน่วยงาน กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าการปฏิบัติงานทั้ง 2 เรื่อง นี้มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แต่กลุ่มหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ส่วนการปฏิบัติด้านการสรรหากำลังคนที่อยู่ในระดับน้อยมี 2 เรื่องคือ

โรงเรียนได้มีการสำรวจว่ากรมสามัญศึกษาได้มีการรับสมัครบุคลากรตรงกับความต้องการของโรงเรียน

โรงเรียนได้มีการแสวงหากำลังคนโดยการ ร่อนหรือย้ายบุคลากรที่โรงเรียนต้องการ มาร่วมปฏิบัติงาน

แต่ที่น่าสังเกตคือ ในเรื่องของโรงเรียนได้มีการสำรวจว่ากรมสามัญศึกษาได้มีการรับสมัครบุคลากรตรงกับความต้องการของโรงเรียน กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า เรื่องนี้ปฏิบัติในระดับมาก แต่กลุ่มหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่าปฏิบัติในระดับน้อย



2.2 ปัญหาด้านการสรรหาบุคลากร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า ปัญหาของด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย  $\bar{X}_T = 2.04$  ( $\bar{X}_1 = 2.06$  ,  $\bar{X}_2 = 2.10$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ความเห็นของทั้งสองกลุ่ม ในเรื่อง การประกาศและการประชาสัมพันธ์ เพื่อรับสมัครกรมสามัญศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ ทำให้โรงเรียนไม่สามารถระบุคุณสมบัติของบุคลากรที่โรงเรียนต้องการให้ละเอียดแน่ชัดลงไปได้ วิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนต่าง ๆ มาเข้ารับตำแหน่งไม่เหมาะสม ขาดการติดต่อกับสถาบันต่างๆ เพื่อหาแหล่งกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยงานภายในโรงเรียน ขาดการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารมีความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน

### 3. การคัดเลือกบุคลากร

3.1 ด้านการคัดเลือกบุคลากร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่าการปฏิบัติงานด้านการคัดเลือกบุคลากรอยู่ในระดับน้อย  $\bar{X}_T = 2.41$  ( $\bar{X}_1 = 2.44$  ,  $\bar{X}_2 = 2.40$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่า การปฏิบัติด้านการคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ ดังนี้

โรงเรียนจัดให้บุคลากรเข้าทำงานได้ตรงตามความต้องการที่โรงเรียนกำหนดไว้ บุคลากรที่โรงเรียนได้รับการบรรจุมา มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่โรงเรียนต้องการ ส่วนการปฏิบัติด้านการคัดเลือกบุคลากรที่อยู่ในระดับน้อยมี 4 เรื่องคือ

เมื่อตำแหน่งงานภายในโรงเรียนว่างลงบุคลากรในโรงเรียนได้รับการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นก่อนบุคลากรภายนอก

ที่น่าสังเกตคือ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า เรื่องนี้มีการปฏิบัติในระดับมาก แต่กลุ่มหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าปฏิบัติในระดับน้อย

โรงเรียนได้มีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะในการคัดเลือกบุคลากรตามที่โรงเรียนต้องการ

โรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่โรงเรียนต้องการ

โรงเรียนได้รับบุคลากรที่กรมสามัญศึกษาบรรจุมารวดเร็วทันตามความต้องการ

3.2 ปัญหาด้านการคัดเลือกบุคลากร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า ปัญหาของด้านการคัดเลือกบุคลากรอยู่ในระดับน้อย  $\bar{X}_T = 2.31$  ( $\bar{X}_1 = 2.36$  ,  $\bar{X}_2 = 2.29$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ความเห็นของทั้งสองกลุ่มในเรื่อง โรงเรียนไม่ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่โรงเรียนต้องการ ผู้บริหารมีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่ามีปัญหาในระดับน้อย ส่วนความเห็นของทั้งสองกลุ่มในเรื่องขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรภายในโรงเรียนเข้าสู่ตำแหน่ง การได้บุคลากรไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่โรงเรียนต้องการให้รับผิดชอบ ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่ามีปัญหาในระดับน้อย ส่วนในเรื่องที่ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากคือ เรื่องการบรรจุบุคลากรใหม่ล่าช้าและไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน

#### 4. การนำเข้าสู่นักเรียน

4.1 ด้านการนำเข้าสู่นักเรียน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่าการปฏิบัติงานด้านการนำเข้าสู่นักเรียนอยู่ในระดับมาก  $\bar{X}_T = 2.70$  ( $\bar{X}_1 = 3.01$  ,  $\bar{X}_2 = 2.60$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ทั้งสองกลุ่มเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ เรื่องต่างๆดังนี้

เมื่อได้บุคลากรใหม่มาแล้วโรงเรียนได้ชี้ให้นักบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถ

โรงเรียนได้มีการแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักครู อาจารย์และแหล่งวัสดุอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวก ตลอดจนสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้

โรงเรียนได้มีการแนะนำบุคลากรใหม่ให้เข้าใจภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

โรงเรียนได้จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจระบบโครงสร้าง นโยบาย และระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน

โรงเรียนได้จัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนให้นักบุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดี

ที่น่าสังเกตคือ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่ามีการปฏิบัติในระดับมากแต่กลุ่มหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่าปฏิบัติในระดับน้อยในเรื่องโรงเรียนได้จัดให้มีการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ให้เข้าใจระบบ โครงสร้าง นโยบายและระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน และเรื่องโรงเรียนได้จัดให้มีการกิจกรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดี

4.2 ปัญหาด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า ปัญหาด้านการนำเข้าสู่หน่วยงานอยู่ในระดับน้อย  $\bar{X}_T = 1.83$  ( $\bar{X}_1 = 1.61$  ,  $\bar{X}_2 = 1.90$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ความเห็น ของทั้งสองกลุ่มในเรื่อง ขาดความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บริหารทำให้บุคลากรใหม่ขาดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความเห็นว่ามีความเห็นว่ามีปัญหในระดับน้อยที่สุด แต่หัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่ามีความเห็นว่ามีปัญหในระดับน้อย ส่วนความเห็นของทั้งสองกลุ่มในเรื่องขาดการประชุม บุคลากรใหม่ให้รู้จักนโยบายโครงสร้าง ระเบียบข้อบังคับ ภาระหน้าที่การงาน ขาดความเข้าใจ ในนโยบายการบริหารงานทำให้บุคลากรใหม่ปฏิบัติตนไม่ถูกต้อง ขาดอาจารย์พี่เลี้ยงหรืออาจารย์ ออาวุโสให้คำแนะนำปรึกษา ทำให้บุคลากรใหม่ขาดความอบอุ่นในใจการปฏิบัติงาน ทั้งผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน

## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.1 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่าการปฏิบัติงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ ในระดับมาก  $\bar{X}_T = 2.56$  ( $\bar{X}_1 = 2.81$  ,  $\bar{X}_2 = 2.49$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็น กลุ่มประชากรพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่าโรงเรียนปฏิบัติมากในเรื่อง โรงเรียนได้จัดให้มีการ ประเมินผลการทำงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร โรงเรียนได้จัดให้มีการ ประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายแก่บุคลากร

มีข้อที่น่าสังเกตคือ เรื่องโรงเรียนมีเกณฑ์การประเมินผลการทำงานของ บุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบและเป็นลายลักษณ์อักษร โรงเรียนได้จัดให้มีการประเมินผล การทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ โรงเรียนได้แจ้ง เกณฑ์และพฤติกรรมที่จะประเมินให้ครู อาจารย์ได้ทราบ ผู้บริหารมีความเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชาที่มีความ เห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย



ส่วนการปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับน้อยมี 1 เรื่องคือ  
โรงเรียนได้จัดให้มีคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนครู อาจารย์ เข้าร่วมประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน

มีข้อที่น่าสังเกตคือ ผู้บริหารมีความเห็นว่าเรื่องนี้มีการปฏิบัติในระดับมาก แต่หัวหน้า  
หมวดวิชาเห็นว่ามี การปฏิบัติในระดับน้อย

5.2 ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิด  
เห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ใน  
ระดับน้อย  $\bar{X}_T = 1.96$  ( $\bar{X}_1 = 1.72$  ,  $\bar{X}_2 = 2.03$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่ม  
ประชากร พบว่า ความเห็นของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับเดียวกันทุกเรื่องคือ การทดลองปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรไม่มีคณะกรรมการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดก่อนการประเมินผลงาน ขาดเกณฑ์การ  
ประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบและเป็นลายลักษณ์อักษร เกณฑ์  
การประเมินผลงานไม่ได้มีการชี้แจงให้อาจารย์ทุกคนได้รับทราบล่วงหน้าก่อน ผลของการประเมิน  
ไม่ได้นำมาแจ้งให้อาจารย์ทราบถึงข้อบกพร่องเพื่อนำไปปรับปรุงตนเองในการปฏิบัติงานต่อไป  
การประเมินผลเพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษขาดความเป็นธรรม ผู้บริหารและหัวหน้า  
หมวดวิชาต่างก็มีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

## 6. การพัฒนาบุคลากร

6.1 ด้านการพัฒนาบุคลากร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
และหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก  $\bar{X}_T =$   
2.65 ( $\bar{X}_1 = 2.90$  ,  $\bar{X}_2 = 2.57$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งสอง  
กลุ่มมีความเห็นว่า โรงเรียนปฏิบัติมากในเรื่องโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรไปเข้าร่วม  
อบรม ประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานอื่นๆ โรงเรียนได้สนับสนุนให้บุคลากร  
ได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ โรงเรียนได้จัดให้มีการฝึกอบรมประชุมทางวิชาการและสัมมนาเพื่อเพิ่ม  
พูนความรู้ ทักษะความสามารถในการทำงานของบุคลากร โรงเรียนได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภาย  
นอกมาบรรยายหรืออภิปรายทางวิชาการให้ความรู้แก่บุคลากร โรงเรียนได้จัดรับวารสารทาง  
วิชาการเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม โรงเรียนมีการสำรวจและวิเคราะห์ความจำ  
เป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร

มีข้อที่น่าสังเกตคือ ในเรื่องโรงเรียนมีการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารมีความเห็นว่ามี การปฏิบัติในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่ามี การปฏิบัติในระดับน้อย

ส่วนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อยมี 1 เรื่องคือ

โรงเรียนได้จัดให้มีการทัศนศึกษาและเยี่ยมชม สิ่งเกิดการสอนของครูโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ของบุคลากร

6.2 ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย  $\bar{X}_T = 1.69$  ( $\bar{X}_1 = 1.58$  ,  $\bar{X}_2 = 1.73$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ในเรื่อง ขาดงบประมาณในการจัดประชุม อบรม และสัมมนาทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร ขาดการติดตามหรือประเมินผลบุคลากรเมื่อส่งให้ไปประชุมหรืออบรมสัมมนาทางวิชาการ บุคลากรมีปัญหาด้านเศรษฐกิจ ทำให้ไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ขาดแหล่งวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญที่จะ เชิญมาให้ความช่วยเหลือในด้านพัฒนาบุคลากร ไม่มีการสนับสนุนให้บุคลากรไปทดลอง ค้นคว้าเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการสอนใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่ามีปัญหาน้อย ในเรื่องโรงเรียนไม่มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่ามีปัญหาน้อยที่สุด เรื่องขาดเกณฑ์ในการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อให้ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารมีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด แต่หัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

## 7. ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ

7.1 ด้านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า การปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจอยู่ในระดับมาก  $\bar{X}_T = 2.70$  ( $\bar{X}_1 = 3.14$  ,  $\bar{X}_2 = 2.57$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็น ว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติมากเรียงลำดับในเรื่องต่างๆดังนี้

โรงเรียนได้มีการยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จ  
 โรงเรียนได้จัดสวัสดิการให้ตามที่ทางราชการกำหนดไว้  
 โรงเรียนได้มีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการที่ทุกคนมีสิทธิได้รับทราบ  
 โรงเรียนได้จัดให้ทุกคนมีโอกาสได้รับสวัสดิการเท่าเทียมกัน  
 โรงเรียนได้อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการต่างๆอย่างรวดเร็ว  
 โรงเรียนได้มีการบูรณาเน็จความชอบหรือให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรตามผลงานที่ปรากฏ  
 โรงเรียนได้จัดให้มีสวัสดิการพิเศษนอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนด  
 มีข้อน่าสังเกตคือ ในเรื่องโรงเรียนได้จัดให้มีสวัสดิการพิเศษนอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนด โรงเรียนได้มีการบูรณาเน็จความชอบหรือให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรตามผลงานที่ปรากฏ ผู้บริหารมีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

7.2 ปัญหาด้านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า ปัญหาด้านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจอยู่ในระดับน้อย  $\bar{X}_T = 1.77$  ( $\bar{X}_1 = 1.48$  ,  $\bar{X}_2 = 1.86$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ความเห็นในเรื่อง ไม่สามารถจัดสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในหน่วยงานได้เพียงพอ ไม่สามารถให้ค่าตอบแทนเช่น เบี้ยเลี้ยงและผลประโยชน์ ก็อยู่ได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เรื่องการขอกู้เงินฉุกเฉินและสามัญยังขาดความสะดวกและรวดเร็ว สวัสดิการต่างๆที่จัดให้ไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอ ผู้บริหารมีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด แต่หัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

## 8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง

8.1 ด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า การปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก  $\bar{X}_T = 2.56$  ( $\bar{X}_1 = 2.80$  ,  $\bar{X}_2 = 2.49$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่าส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนมีการปฏิบัติงานในระดับมากเรียงลำดับดังนี้



เมื่อมีการขาดงานและลาปฏิบัติงานโรงเรียนได้มีการจัดบุคลากรเข้าแทน  
การจัดบุคลากรเข้าแทนเมื่อมีการขาดงานและลาปฏิบัติงานได้พิจารณาถึงความรู้ความ  
สามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสม

โรงเรียนได้มีการติดตามและตรวจสอบการลาหยุดงานของบุคลากรอย่างรัดกุม  
โรงเรียนได้จัดทำแผนงานเฉพาะ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการจัดบุคลากรเข้าแทนเมื่อมี  
การขาดงาน

ส่วนเรื่องผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ  
เรื่องโรงเรียนได้จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพอนามัยแก่บุคลากรเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจนถึงขั้น  
การลาปฏิบัติงาน

โรงเรียนได้จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพอนามัยแก่บุคลากรเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจนถึง  
ขั้นการลาปฏิบัติงาน

8.2 ปัญหาด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า ปัญหาด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่องอยู่ใน  
ระดับน้อย  $\bar{X}_T = 1.71$  ( $\bar{X}_1 = 1.59$  ,  $\bar{X}_2 = 1.74$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละ  
กลุ่มประชากรพบว่า เรื่องบุคลากรขาดงานจำนวนมากเป็นประจำ ซึ่งผู้บริหารมีความเห็นว่า  
มีปัญหอยู่ในระดับน้อยที่สุด แต่หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่ามีปัญหาในระดับน้อย ส่วนเรื่องบุคลากร  
ไม่ยอมรับในวัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการต่างๆของโรงเรียน ทำให้บุคลากรไม่ยอมปฏิบัติ  
งาน การจัดบุคลากรเข้าแทนเมื่อมีการขาดงานและการลาปฏิบัติงานมิได้พิจารณาถึงความรู้ความ  
สามารถและประสบการณ์ที่ตรงกับงานที่ต้องปฏิบัติ ขาดความรัดกุมในการติดตามและตรวจสอบการ  
ลาหยุดงานของบุคลากรในโรงเรียน ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาต่างก็มีความเห็นว่าปัญหา  
อยู่ในระดับน้อย

## 9. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

9.1 ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า การปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการ  
ทำงานอยู่ในระดับมาก  $\bar{X}_T = 2.53$  ( $\bar{X}_1 = 2.90$  ,  $\bar{X}_2 = 2.42$ ) เมื่อแยกพิจารณา

เป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติมากในเรื่อง เมื่อนุคลากรมีเหตุจำเป็นที่จะต้องรอนหรือย้ายฝ่ายบริหารของโรงเรียนได้มีส่วนพิจารณาช่วยเหลือด้วยความเป็นธรรม ได้มีการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงานแก่นุคลากร โรงเรียนได้มีการสร้างเกียรติประวัติชื่อเสียงจนทำให้บุคลากรต้องการอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียน โรงเรียนได้จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะของบุคลากร

มีข้อที่น่าสังเกตคือ เรื่องโรงเรียนได้จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะของบุคลากร ผู้บริหารมีความเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ส่วนการปฏิบัติด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานที่อยู่ในระดับน้อยมี 2 เรื่องคือ โรงเรียนได้มีการสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณสำหรับการรักษาความปลอดภัย โรงเรียนได้มีการรวบรวมข้อมูลที่เกิดอุบัติเหตุ เพื่อนำไปวิเคราะห์ตัดสินใจดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

มีข้อที่น่าสังเกตคือ เรื่องโรงเรียนได้มีการสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณสำหรับการรักษาความปลอดภัย ผู้บริหารมีความเห็นว่ามีการปฏิบัติในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่ามีการปฏิบัติในระดับน้อย

9.2 ปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า ปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับน้อย  $\bar{X}_T = 1.68$  ( $\bar{X}_1 = 1.47$  ,  $\bar{X}_2 = 1.74$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากร พบว่า ความเห็นของทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อยในเรื่องการย้ายและการรอนบุคลากรไม่มีความเหมาะสม การย้ายและการรอนบุคลากรให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ในเรื่องบุคลากรขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานเพราะเกรงว่าจะถูกกลั่นแกล้งหรือให้ออกจากงานเมื่อใดก็ได้ ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่ามีปัญหาน้อยที่สุด เรื่องขาดการจัดระบบรักษาความปลอดภัยในอาคารสถานที่ปฏิบัติงาน ไม่มีกิจกรรมที่สร้างความประทับใจเพื่อเป็นกำลังใจให้บุคลากรที่พ้นจากงาน ผู้บริหารมีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด แต่หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

## 10. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร

10.1 ด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า การปฏิบัติงานด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรอยู่ในระดับมาก  $\bar{X}_T = 2.78$  ( $\bar{X}_1 = 3.05$  ,  $\bar{X}_2 = 2.70$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับในเรื่องต่างๆดังนี้

โรงเรียนให้อาจารย์เข้าพบผู้บริหารได้โดยตรงเพื่อเสนอความคิดเห็นหรือร้องทุกข์ได้อย่างสะดวก

โรงเรียนได้มีการประชุมอาจารย์ทุกคนเป็นประจำ เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่ฝ่ายต่างๆของโรงเรียน

เมื่อมีปัญหาระหว่างบุคลากร ผู้บริหารได้ใช้ความสามารถไกล่เกลี่ยปัญหาได้ดี ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรเมื่อผู้บริหารได้ทำการไกล่เกลี่ยแล้วเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรเสมอ

โรงเรียนได้มีการประชุมปรึกษาหารืออาจารย์ฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์เพื่อหาทางแก้ปัญหาด้านบุคลากรที่เกิดขึ้น

สรุป การปฏิบัติงานด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร ในทุกเรื่อง ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาต่างก็มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

10.2 ปัญหาด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า ปัญหาด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรอยู่ในระดับน้อย  $\bar{X}_T = 1.60$  ( $\bar{X}_1 = 1.38$  ,  $\bar{X}_2 = 1.67$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นในเรื่อง การแก้ไข้ปัญหาเมื่อเกิดข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรไม่เป็นธรรมเพียงพอ ข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรมีมากจนทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารงานของโรงเรียน ข้อขัดแย้งมักเกิดจากการที่ฝ่ายบริหารสั่งการไม่ชัดเจน ผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด แต่หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่ามีความเห็นว่ามีปัญหามันอยู่ในระดับน้อย ส่วนในเรื่องที่ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความเห็นอยู่ในระดับเดียวกันว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คือเรื่องปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานมักถูกปล่อยทิ้งไว้ไม่มีการแก้ไข



## 11. การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากร

11.1 ด้านการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า การปฏิบัติงานด้านการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากรอยู่ในระดับมาก  $X_T = 2.70$  ( $X_1 = 3.03$  ,  $X_2 = 2.59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากร พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติมากในเรื่องต่างๆเรียงลำดับดังนี้

โรงเรียนได้มีการจัดทำบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรให้ทันสมัย (เช่น แฟ้มทะเบียนประวัติบุคลากร การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การศึกษาอบรม ฯลฯ)

ข่าวสารต่างๆภายในโรงเรียนผู้บริหารได้ใช้สื่อต่างๆ เพื่อแจ้งให้บุคลากรได้ทราบ (เช่น หนังสือเวียน จดหมายข่าว ประกาศทางเครื่องขยายเสียง ฯลฯ)

โรงเรียนได้จัดให้มีการสื่อสารให้บุคลากรได้ทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวของโรงเรียนในรูปแบบเป็นทางการ

โรงเรียนได้ดำเนินการใช้และเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรโดยมีระเบียบควบคุมการใช้ และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบมีอำนาจเผยแพร่ได้อย่างรัดกุม

โรงเรียนได้ดำเนินการใช้และเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรไว้อย่างทันสมัย โดยให้ใช้ได้ตลอดเวลาเมื่อต้องการ

อาจารย์ในโรงเรียนได้รับข้อมูลข่าวสารจากการประชุมของผู้บริหารเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากร

มีข้อน่าสังเกตคือ เรื่องอาจารย์ในโรงเรียนได้รับข้อมูลข่าวสารจากการประชุมของผู้บริหารเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากร ผู้บริหารมีความเห็นว่าอยู่ในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่าอยู่ในระดับน้อย

11.2 ปัญหาด้านการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากร เมื่อพิจารณาผลรวมร่วมกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า ปัญหาด้านการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากรอยู่ในระดับน้อย  $X_T = 1.86$  ( $X_1 = 1.62$  ,  $X_2 = 1.94$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นแต่ละกลุ่มประชากรพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นตรงกันทุกเรื่องคือ ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรจัดไว้ไม่เป็นระบบค้นหายาก อุปกรณ์และเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรไม่ทันสมัย ข่าวสารการรายงานจากครู อาจารย์ ไม่ค่อยได้นำมาพิจารณา การส่งข้อมูลข่าวสาร

เกี่ยวกับบุคลากรมักไม่ถูกต้องล่าช้าและทำไม่ได้ไม่ทั่วถึง ผู้บริหารมีความเห็นว่ามมีปัญหาในระดับน้อย และหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความเห็นว่ามมีปัญหาในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

สรุป หน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษดังกล่าว ทั้ง 11 ประการ จะเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติดีมาก จำนวน 10 หน้าที่ และปฏิบัติดีน้อย จำนวน 1 หน้าที่ ร้อยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ
5. การนำเข้าสู่หน่วยงาน
6. การให้ข้อมูลข่าวสาร
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การสรรหาบุคลากร
9. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง
10. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
11. การคัดเลือกบุคลากร

เมื่อสรุป ปัญหาของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษดังกล่าวทั้ง 11 ประการจะเห็นว่าโรงเรียนมมีปัญหาในเรื่องของการบริหารงานบุคคลในระดับน้อย เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยรวมที่มีปัญหาจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. การคัดเลือกบุคลากร
2. การสรรหาบุคลากร
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การวางแผนกำลังคน
5. การให้ข้อมูลข่าวสาร
6. การนำเข้าสู่หน่วยงาน

7. ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ
8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง
9. การพัฒนาบุคลากร
10. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
11. การใกล้ไกลปัญหาด้านบุคลากร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เมื่อพิจารณาจากกลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มผู้บริหารจะเห็นว่าเป็นเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ซึ่งก็เป็นไปตามค่านิยมของสังคมไทยว่าผู้ชายควรเป็นผู้นำส่วนหัวหน้าหมวดวิชาส่วนมากเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ซึ่งก็มีแนวโน้มมาปัจจุบันที่มีการยอมรับให้ผู้หญิงเป็นผู้นำในระดับหนึ่ง เพราะถือว่าผู้หญิงมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมผู้ชายมากขึ้นอีกทั้งซึ่งตามสภาพความเป็นจริงปรากฏว่า เพศหญิงเลือกวิชาชีวเคมีมากกว่าเพศชาย (รสริน ปิตินันท์, 2534) กลุ่มผู้บริหารส่วนมากมีอายุในช่วง 51-60 ปี ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการทำงานสูงจึงเป็นไปตามทัศนคติของสังคมไทยในปัจจุบันที่ต้องการให้ผู้อาวุโสและมีประสบการณ์เป็นผู้นำ สำหรับกลุ่มหัวหน้าหมวดวิชาที่มีอายุในช่วงระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งนับได้ว่าเป็นวัยที่มีประสบการณ์หลายๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับที่พนัส หันนาคินทร์ (2529) กล่าวว่าคุณสมบัติอันสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชา คือ ความสามารถในการปกครองคน เป็นผู้ที่ถูกน้องเต็มใจให้ความร่วมมือ หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเก่งในด้านวิชาการสอน วิธีวัดผลและการนิเทศการสอน ในด้านวุฒิทางการศึกษาทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ในปัจจุบันสังคมมีความเจริญก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการศึกษามากขึ้น จึงสอดคล้องกับผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา โดยทั่วไปมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป อย่างไรก็ตามควรส่งเสริมให้ผู้บริหารได้มีการศึกษาเพิ่มเติมให้มากขึ้นทั้งในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก หรือการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ควรจะพิจารณาผู้ที่มีวุฒิการศึกษาทางการบริหารการศึกษา โดยตรงให้มากขึ้น ในด้านอายุราชการผู้บริหารส่วนใหญ่อายุราชการในช่วง 26 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จะแต่งตั้งจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ผ่านการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มาก่อน ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาที่มีอายุราชการในช่วง 16-20 ปี ซึ่งนับได้ว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควรซึ่งจะเป็นผู้มีรู้ความสามารถที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาได้และสามารถนิเทศงานวิชาการวิชาใดวิชาหนึ่งในหมวดวิชาที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ในด้านตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครองฝ่ายบริการ และหัวหน้าหมวดวิชา

## 2. ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

1. ด้านการวางแผนกำลังคน ผลการวิจัยปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นที่ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานด้านการวางแผนกำลังคน ซึ่งสอดคล้องกับ แคสเซทเตอร์ (Castetter 1976) ได้กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นขั้นตอนขั้นแรกของหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลทั้งหมดซึ่งการบริหารงานบุคคล เป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการบริหารที่จะขาดเสียมิได้ และการวางแผนกำลังคนนั้น กิติมา ปริตติติก (2532) กล่าวว่า เป็นการดำเนินการเพื่อเตรียมคนให้เหมาะสมกับงานและเวลา และการใช้คนทั้งหมดให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อ พบว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องโรงเรียนกำหนดอัตราากำลังคนโดยพิจารณาตามความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชาและรายวิชาที่เปิดสอน ซึ่งสอดคล้องกับที่ พันส์ หันนาคินท์ (2529) กล่าวว่า การจัดอัตราากำลังคนผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนเรื่องแต่ละประเภทของงานว่าต้องการคนมีคุณสมบัติอย่างไรในการสอนวิชาต่าง ๆ นั้น ลักษณะของวิชาอาจจะแตกต่างกันออกไป ความต้องการจำนวนคนที่จะมาปฏิบัติงานจำเป็นต้องแตกต่างกันออกไปด้วย โรงเรียนได้มีการสำรวจ และรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนในการจัดอัตราากำลังคน โรงเรียนกำหนดอัตราากำลังคนโดยพิจารณาจากจำนวนห้องเรียนและจำนวนนักเรียนต่อครูอาจารย์ ซึ่งก็เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยมีเกณฑ์ในการคำนวณดังนี้ คือ จำนวนนักเรียน 40 คน/ห้องอัตราส่วนครูต่อนักเรียนเท่ากับ 1 ต่อ 17 สำหรับมัธยมต้นและ 1 ต่อ 15 สำหรับมัธยมศึกษาตอนปลายส่วนในความเป็นจริงที่ระบุไว้ในสถิติการศึกษา กองแผนงานกรมสามัญศึกษาปีการศึกษา 2538 จำนวนนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 41 คน/ห้อง ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 37 คน/ห้อง

สรุปได้ว่า เมื่อพิจารณาด้านการวางแผนกำลังคนทั้งค่าเฉลี่ยรวม และค่าเฉลี่ยรายข้อตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นว่ามี การปฏิบัติในระดับมาก

2. การสรรหากำลังคน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นที่ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากคือ โรงเรียนได้มีการเสนอความ



ต้องการอัตราค่าจ้างคนไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบรรจุแต่งตั้งเป็นประจำ แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญที่ต้องปฏิบัติในเรื่องนี้ซึ่งสอดคล้องกับที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวไว้ แม้ว่าสภาพปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนยังไม่มีอำนาจในการคัดเลือกครูอาจารย์โดยตรง ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสนใจในการที่จะเสนอแนะแนวทางการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสม และชี้แจงอัตราค่าจ้างที่ขาด เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนต้องสำรวจความต้องการค่าจ้างคน ตลอดจนหาวิธีการที่เหมาะสมในการที่จะตัดสินใจเลือกบุคลากรให้ได้ คนดี ส่วนในเรื่องโรงเรียนได้มีการสำรวจว่ากรมสามัญศึกษาได้มีการรับสมัครบุคคลตรงตามความต้องการของโรงเรียนในเรื่องนี้ผู้บริหารมีความเห็นว่าปฏิบัติในระดับมากแต่หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าปฏิบัติในระดับน้อย ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการเสนอความต้องการอัตราค่าจ้างคนไปยังกรมสามัญศึกษา และติดตามว่า จะได้รับอัตราค่าจ้างคนตามที่เสนอไปหรือไม่อยู่เสมอ จึงมีความเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนหัวหน้าหมวดวิชามีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานภายในหมวดวิชาของโรงเรียนเท่านั้น จึงมีความเห็นว่าปฏิบัติน้อย ซึ่งก็ควรมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติหรือดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหากำลังคนอย่างไรบ้าง เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา ส่วนเรื่องทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ โรงเรียนได้มีการแสวงหากำลังคนโดยการร้องหรือย้ายบุคลากรที่โรงเรียนต้องการมาร่วมปฏิบัติงาน เรื่องนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในโรงเรียนนั้น มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการที่จะให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยไม่ต้องแสวงหากำลังคนจากแหล่งอื่น ๆ มาร่วมปฏิบัติงาน

3. การคัดเลือกบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนั้นระเบียบทางราชการยังไม่ยอมให้มีการคัดเลือกอยู่ในการดำเนินการของแต่ละโรงเรียนอาจจะมีส่วนร่วมอยู่บ้าง เช่นผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนเพียงบางคนที่ได้ร่วมเป็นกรรมการออกข้อสอบในบางสาขาวิชา หรือเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์เท่านั้น แต่จากการพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความเห็นในระดับมาก คือ โรงเรียนจัดบุคลากรเข้าทำงานได้ตรงตามความต้องการที่โรงเรียนกำหนด และเรื่องบุคลากรที่โรงเรียนได้รับการบรรจุมาที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ



แสดงว่าบุคลากรที่กรมสามัญศึกษาบรรจุมาให้ สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่โรงเรียนต้องการ ส่วนเรื่องที่ผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่า ค่าเฉลี่ยรวมรายช้อยู่ในระดับน้อย คือ เมื่อตำแหน่งงานภายในโรงเรียนว่างลง บุคลากรภายในโรงเรียน ได้รับการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นก่อนบุคลากรภายนอก เมื่อพิจารณาแยกตามความคิดเห็นผู้บริหารเห็นว่าเรื่องนี้ปฏิบัติในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าปฏิบัติในระดับน้อยอาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้วก็จะอยู่ในตำแหน่งนั้นตลอดอายุราชการ ถ้าไม่ปรากฏความผิดใด ๆ ก็จะเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีโอกาสเลื่อนขึ้นเป็นผู้อำนวยการได้ ส่วนหัวหน้าหมวดวิชานั้นเมื่อครบวาระเช่น 2 ปี ก็จะต้องทำการสรรหาหรือเลือกตั้งใหม่ถ้าย้ายก็จะพ้นจากตำแหน่งด้วย ส่วนเรื่องโรงเรียนได้มีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็น และเสนอแนะในการคัดเลือกบุคลากรที่โรงเรียนต้องการ โรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรตามที่โรงเรียนต้องการ โรงเรียนได้รับบุคลากรที่กรมสามัญศึกษาบรรจุมารวดเร็วทันตามความต้องการ ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นตรงกันว่าปฏิบัติในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับที่ มงคล มีสมภพ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ของกรมสามัญศึกษา ว่าวิธีการสรรหาบุคลากรเท่าที่ปฏิบัติอยู่ ยังไม่เหมาะสมและไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร ผู้วิจัยมีความเห็นว่ากรมสามัญศึกษาน่าจะเปิดโอกาสให้ผู้ที่จะใช้คน น่าจะได้คัดเลือกบุคคลเองแต่ก็ควรเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือก และการป้องกันการเสียหายอันเนื่องมาจากระบบพรรคพวกเส้นสาย จึงควรมี ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการจากกรมสามัญ ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่ร่วมกันมากขึ้น

4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชามีความคิดเห็นว่าคุณค่าเฉลี่ยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ามาทำงานใหม่เกิดความคุ้นเคย และสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้เร็วที่สุด เพราะเมื่อคนหมดปัญหาเรื่องการปรับตัวแล้วประสิทธิภาพในการทำงานก็ย่อมจะสูงขึ้นตามความสามารถที่มีอยู่ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อ ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นอยู่ในระดับมาก คือ เมื่อได้บุคลากรใหม่มาแล้ว โรงเรียนได้เข้าให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถ โรงเรียนได้แนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักครู อาจารย์ สถานที่ และ

แหล่งวัสดุอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกตลอดจนสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้ โรงเรียนได้มีการ  
แนะนำบุคลากรใหม่ให้เข้าใจภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก็สอดคล้องกับที่ พันส์ หันนาคินท์  
(2529) กล่าวว่า การนำเข้าสู่หน่วยงาน กิจกรรมที่ควรกระทำคือ จัดให้มีการบวมนิเทศเพื่อให้  
เข้าใจสภาพความเป็นไปในเรื่องการทำงานเช่น การให้เข้าใจระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง  
ๆ ในโรงเรียนมาตรฐานในการทำงาน ห้องและโต๊ะนั่งทำงาน ตลอดจนผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้น  
ส่วนในข้อที่ผู้บริหาร เห็นว่าปฏิบัติในระดับมากแต่หัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่าปฏิบัติน้อยคือ  
เรื่องโรงเรียนได้มีการบวมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจระบบ โครงสร้าง นโยบาย และระเบียบ  
ข้อบังคับของโรงเรียนและเรื่องโรงเรียนได้จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจตลอดจนให้  
บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดี

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร  
โรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงว่าผู้บริหารได้  
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ย่อมจะทำให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ  
แนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือ  
หรือเทคนิคอย่างหนึ่ง ในกระบวนการบริหารงานบุคคลมีส่วนสำคัญให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมี  
ประสิทธิภาพ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึง จุดเด่นจุดด้อย  
ระดับความสามารถ และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ซึ่งจะ เป็นข้อมูลช่วยในการตัดสินใจของ  
ผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ เช่น พิจารณาในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การปรับปรุงระบบวิธี  
การทำงาน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าความคิดเห็น  
ของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นอยู่ในระดับมาก คือเรื่อง โรงเรียนได้จัดให้มีการ  
การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร โรงเรียนได้จัดให้มีการ  
ประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายแก่บุคลากร แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติ  
ได้อย่างถูกต้องยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รสริน ปิตินันท์ (2534) พบว่า  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่นครปฐม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณา  
ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ โรงเรียนปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และยุติธรรม ส่วนในเรื่อง  
ที่ผู้บริหารมีความเห็นว่ามีอยู่ในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่า อยู่ในระดับน้อยคือ เรื่อง  
โรงเรียนมีเกณฑ์การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร



โรงเรียนได้แจ้งเกณฑ์ และเหตุการณ์ที่จะประเมินให้ครูอาจารย์ได้ทราบ โรงเรียนได้จัดให้มีคณะกรรมการควบคุมดูแลและประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ โรงเรียนได้จัดให้มีคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนครูอาจารย์ เข้าร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพัส หันนาคินทร์ (2529) กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารควรมีตัวชี้วัดในเรื่องจุดประสงค์ต่างๆ ที่จะใช้ในการพิจารณาในการประเมินผลควรรู้เป็นที่เข้าใจกันระหว่างคณะครูเสียก่อนโดยครูควรมีสิทธิทราบถึงความต้องการของโรงเรียนก่อนว่าโรงเรียนคาดหวังอะไรจากการทำงาน

6. การพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นว่าคุณค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมครูประจำการ ปัจจุบันได้มอบหมายให้กรมการศึกษาคณะครูจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่ออบรมส่งเสริมครูประจำการ โดยจัดอบรมในระหว่างปิดภาคเรียนในฤดูร้อน ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องจัดบุคลากรครู เข้าร่วมอบรมตามที่พิจารณาแล้ว เห็นว่าเหมาะสมเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นในระดับมากคือ เรื่องโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรไปเข้าร่วมอบรม ประชุมสัมมนาทางวิชาการที่จัดขึ้น โดยหน่วยงานอื่น โรงเรียนได้จัดให้มีการฝึกอบรมประชุมทางวิชาการ และสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รสริน บิิตินันท์ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานครพบว่าโรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ โดยจัดให้มีการอบรมสัมมนาและประชุมทางวิชาการอยู่เสมอ เรื่องที่โรงเรียนได้สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อ โรงเรียนได้จัดรับวารสารทางวิชาการ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม โรงเรียนได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาบรรยายหรืออภิปรายทางวิชาการให้ความรู้แก่บุคลากร ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แสดงว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการส่งเสริมให้คนปฏิบัติงานอยู่แล้ว ได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารหรือครูใหญ่จึงมีหน้าที่ที่จะต้องกระตุ้นส่งเสริม โดยเป็นผู้จัดหรือให้ผู้อื่นช่วยดำเนินการจัดงานพัฒนาขึ้น เช่นจัดให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอนของครูชั้นอื่น ๆ หรือโรงเรียนอื่น ๆ ส่งครูไป



อบรม รัฐบาลทางวิชาการให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าปฏิบัติในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าปฏิบัติในระดับน้อย คือเรื่อง โรงเรียนได้มีการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรอาจเป็นเพราะหัวหน้าหมวดมีส่วนร่วมในการปฏิบัติน้อย เรื่องโรงเรียนได้จัดให้มีการทัศนศึกษา และเยี่ยมเยียนสังเกตการสอนของครูโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ของบุคลากรหัวหน้าหมวดเห็นว่าปฏิบัติน้อย แสดงว่าหัวหน้าหมวดวิชาต้องการให้ผู้บริหารได้จัดให้มีการปฏิบัติด้านนี้ให้มากขึ้น

7. คำตอบแทนและสิ่งจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความคิดเห็นว่า อยู่ในระดับมากคือเรื่องโรงเรียนได้มีการยกย่องชมเชย เมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จ โรงเรียนได้จัดสวัสดิการให้ตามที่ทางราชการกำหนดไว้ โรงเรียนได้มีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการที่ทุกคนมีสิทธิให้ได้ทราบ โรงเรียนได้จัดให้ทุกคนมีโอกาสได้รับสวัสดิการเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนัส หันนาคินทร์ (2529) ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรักษาผลประโยชน์อันชอบธรรม ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงได้รับตามกฎหมายหรือระเบียบต่าง ๆ ที่ทางราชการกำหนดไว้ เพราะคำตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสำคัญต่อการครองชีพและการสร้างขวัญหรือกำลังใจตลอดจนความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่วนเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าปฏิบัติในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าปฏิบัติในระดับน้อยคือ เรื่องโรงเรียนได้มีการบูรณาการความชอบหรือให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรตามผลงานที่ปรากฏ โรงเรียนได้จัดให้มีสวัสดิการพิเศษนอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนดไว้ ผู้วิจัยเห็นว่าในเรื่องนี้ ผู้บริหารควรมีการพิจารณาและปฏิบัติในเรื่องการตอบแทนตลอดจนสวัสดิการพิเศษ เช่น หาเงินอุดหนุนจากสมาคมผู้ปกครองและครูให้เป็นสวัสดิการตามสมควรนอกเหนือจากที่ราชการกำหนดไว้

8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และ หัวหน้าหมวดวิชาที่มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความคิดเห็นในระดับมากคือเรื่อง เมื่อมีการขาดงานและการลาปฏิบัติงานโรงเรียนได้มีการจัดบุคลากรเข้าแทน การจัดบุคลากรเข้าแทน

เมื่อมีการขาดงาน และลางาน ได้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติจริงในการจัดบุคลากรเข้าแทน เมื่อมีการขาดหรือลางานผู้บริหารจะมอบหมายให้หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ดำเนินการพิจารณาจัดคนเข้าแทน โดยดูจากผู้ที่สอนวิชาเดียวกัน ระดับชั้นเดียวกัน ถ้าไม่สามารถปฏิบัติได้ดังกล่าว ให้บุคลากรในหมวดเดียวกันทำหน้าที่แทน โดยจะมีบันทึกการสอน โครงการสอนของรายวิชานั้นๆ ไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานแทนได้ศึกษาเพื่อสอนแทนได้ เรื่องโรงเรียน ได้มีการติดตามและตรวจสอบการลาหยุดงานของบุคลากรอย่างรัดกุม ในเรื่องนี้โรงเรียนมีการปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการลาของข้าราชการในสถานศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2521 โดยเคร่งครัดอยู่แล้ว ส่วนเรื่องที่ผู้บริหารและหัวหน้าหมวด วิชามีความเห็นว่า ปฏิบัติในระดับน้อย คือ เรื่องโรงเรียนได้จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพอนามัยแก่ บุคลากรเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจนถึงขั้นการลาปฏิบัติงาน ซึ่งในการปฏิบัติจริงโรงเรียนได้จัด เพียงห้องปฐมพยาบาล สำหรับบุคลากรที่เจ็บป่วยเล็กน้อยเท่านั้น

9. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความคิดเห็นว่าเป็นค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ เรื่อง เมื่อ บุคลากรมีเหตุจำเป็นที่จะต้องนอนหรือย้าย ฝ่ายบริหารของโรงเรียนได้มีส่วนพิจารณาช่วยเหลือ ด้วยความเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับที่ พันเส หันนาคินท์ (2529) กล่าวว่า การย้ายหมายถึงการ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งสถานที่ทำงาน หรือสายวิชา การย้ายควรเป็นไปตามความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น ย้ายผู้ช่วยครูใหญ่ให้ไปเป็นครูใหญ่อีก โรงเรียนหนึ่ง ส่วนในเรื่องโรงเรียนได้มีการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เกิดความปลอดภัย ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร โรงเรียนได้สร้างเกียรติประวัติชื่อเสียงจนทำให้ บุคลากรต้องการ อยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความเห็นว่า ปฏิบัติในระดับมากเช่นกัน ส่วนเรื่องที่ผู้บริหารมีความเห็นว่าปฏิบัติในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าปฏิบัติในระดับน้อย คือ เรื่องโรงเรียนได้จัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่ คณะของบุคลากร โรงเรียนได้มีการสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณสำหรับการรักษาความปลอดภัย โรงเรียนได้รวบรวมข้อมูลที่เกิดอุบัติเหตุ เพื่อนำไปวิเคราะห์หาค่าต้นตอสาเหตุดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในโรงเรียน



10. การเฝ้าสังเกตปัญหาด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความคิดเห็น อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือเรื่องโรงเรียนให้อาจารย์เข้าพบผู้บริหารได้โดยตรงเพื่อเสนอความคิดเห็นหรือร้องทุกข์ได้อย่างสะดวก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินท์ (2529) กล่าวว่าผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบ เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือร้องทุกข์ได้อย่างสะดวก เพราะจะได้ฟังข้อเท็จจริงที่มีหลักฐาน หรือชี้แจงความเป็นจริงที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจให้ทราบ หรือหากเป็นความคิดพลาดในการบริหารงานอาจจะยอมรับความคิดพลาดอันเกิดขึ้นและหาทางแก้ไขโดยเร็ว ในข้อโรงเรียนได้มีการประชุมอาจารย์ทุกคนเป็นประจำ เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่ฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนผู้วิจัยเห็นว่าเป็นวิธี ที่จะช่วยป้องกันความขัดแย้งได้โดยการประชุมผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจให้รู้ถึงสิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน เมื่อทุกคนเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ดีแล้วปัญหาเรื่องความขัดแย้งก็จะลดลงได้มาก ในข้ออื่น ๆ คือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างบุคลากร ผู้บริหารได้ใช้ความสามารถเฝ้าสังเกตปัญหาได้ดีและเมื่อเฝ้าสังเกตแล้ว เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร โรงเรียนได้มีการประชุมปรึกษาหารือ อาจารย์ฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประชุมเพื่อการบริหารงาน นอกจากจะประชุมสั่งงานแจ้งข่าวคราวทางการงาน ควรมีการประชุมเพื่อพิจารณาหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนร่วมกัน เพราะการปรึกษาหารือหาทางแก้ปัญหา ทำให้ทุกคนได้เห็นช่องทางการคลี่คลายของปัญหา ความจำเป็นจะต้องใช้สติปัญญาช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

11. การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความเห็นค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ข้อมูลข่าวสารได้มีการจัดขึ้นอย่างมีระเบียบ สามารถเก็บบันทึกรวมทั้งแยกแยะเพื่อพิจารณาและวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวว่า ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานบุคคลที่ดี จะต้องอยู่ในหลักการที่จัดขึ้น โดยสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ มีลักษณะครบถ้วน 5 ประการคือ

1. เป็นข้อมูลที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา (timely)
2. มีความถูกต้อง (accurate) ข้อมูลถูกต้องตามความเป็นจริงมากที่สุด
3. มีคุณค่า (concise) มีความสำคัญและมีคุณค่าเหมาะสมสำหรับใช้เพื่อการบริหารงาน



4. ตรงกับความต้องการใช้ (relevant) เป็นข้อมูลซึ่งสอดคล้องกับความต้องการที่ผู้บริหารต้องการทราบ

5. จะต้องมีความพร้อมสมบูรณ์ (complete) มีข้อมูลที่สามารถเป็นอย่างครบถ้วน

จากผลการวิจัยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาอยู่ในระดับมากในเรื่อง โรงเรียนได้มีการจัดทำบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรให้ทันสมัย ข่าวสารต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ผู้บริหารได้ใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อแจ้งให้บุคลากรได้ทราบ โรงเรียนได้จัดทำมีการสื่อสารให้ บุคลากรได้ทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวของโรงเรียน ในรูปแบบที่เป็นทางการ โรงเรียนได้ดำเนินการใช้และเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร โดยมีระเบียบควบคุมการใช้ และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบมีอำนาจเผยแพร่ ได้อย่างรัดกุม โรงเรียนได้ดำเนินการใช้และเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรไว้อย่างทันสมัยรัดกุมให้ใช้ได้ตลอดเวลาเมื่อต้องการ จากความเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา มีความสอดคล้องกันว่าปฏิบัติในระดับมาก เพราะปัจจุบันโรงเรียนได้นำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูลข่าวสาร ทำให้มีความสะดวกรวดเร็วทันสมัยมากขึ้น ส่วนในเรื่องที่ผู้บริหารเห็นว่าปฏิบัติในระดับมาก แต่หัวหน้าหมวดเห็นว่าปฏิบัติน้อยคือเรื่อง อาจารย์ในโรงเรียนได้รับข้อมูลข่าวสารจากการประชุมของผู้บริหาร เกี่ยวกับงานบริหารบุคลากร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเป็นเพราะการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ฝ่ายบริหารเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรงจึงเห็นว่าอยู่ในระดับมาก สำหรับหัวหน้าหมวดวิชาแสดงให้เห็นว่าต้องการให้ผู้บริหารปฏิบัติเรื่องนี้ให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้นให้มากกว่านี้

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานเกี่ยวกับหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษทั้ง 11 ประการ ผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติงานด้านการวางแผนกำลังคนมากเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร การพัฒนา ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ การนำเข้าสู่หน่วยงาน การให้ข้อมูลข่าวสาร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหา การปฏิบัติงานต่อเนื่อง ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สำหรับการปฏิบัติด้านการคัดเลือกมีการปฏิบัติในระดับน้อย

3. ข้อมูลที่เกี่ยวกับปัญหาของหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในด้านปัญหาของหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยส่วนรวมแล้วมีปัญหอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยแล้วพบว่า การ

คัดเลือกบุคลากรมีปัญหามากที่สุด ทั้งนี้เพราะการคัดเลือกเป็นจุดเริ่มต้นของการที่จะมีโอกาสสร้างคุณภาพสำหรับองค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการที่มีโอกาสได้คนดีมีความรู้ อยู่ในองค์กร ซึ่งกรมสามัญศึกษา ได้กำหนดกระบวนการคัดเลือกบุคลากรไว้ ประกอบด้วยกำหนดนโยบายและวิธีการคัดเลือก กำหนดบทบาทและหน้าที่ที่ต้องการให้ผู้ผ่านการสอบคัดเลือกต้องปฏิบัติ งานจริง กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร เก็บรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครสำหรับพิจารณาเข้าทำงาน การสอบคัดเลือกตามเกณฑ์และกำหนดเวลาที่ประกาศไว้การบรรจุแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่ง จากขั้นตอนต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าต้องใช้เวลาในการที่จะได้บุคลากรเข้ามาสู่ตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยพบว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก คือ เรื่องการบรรจุบุคลากรใหม่ล่าช้าและไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ มงคล มีสมภพ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษา" พบว่าปัญหาความล่าช้าของการสอบบรรจุ และกระบวนการสรรหาบุคลากรใช้เวลานานเกินไป ทำให้ได้บุคลากรไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในการคัดเลือกบุคลากร ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ระเบียบราชการยังไม่ยอมให้การคัดเลือก อยู่ในดุลยพินิจของโรงเรียน ซึ่งกรมสามัญศึกษาเป็นฝ่ายดำเนินการ จะมีเพียงบางส่วนที่แต่งตั้งผู้บริหารจากโรงเรียนมาเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ หรือร่วมออกข้อสอบ นับได้ว่าค่อนข้างจะน้อยมากในการมีส่วนร่วมพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่โรงเรียนต้องการผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า เป็นปัญหาระดับมาก ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าเป็นปัญหาน้อย ส่วนเรื่องการได้บุคลากรไม่ตรงกับ ความรู้ความสามารถ ที่โรงเรียนต้องการให้รับผิดชอบก็มีปัญหาระดับน้อยเช่นกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในข้อนี้ถ้าให้ผู้บริหารโรงเรียน หรือคณะกรรมการคัดเลือกในโรงเรียน เป็นผู้พิจารณาน่าจะได้บุคลากรตรงกับความต้องการมากขึ้น ด้านระเบียบราชการและกฎหมายควรรื้อวิธีการประมุขเพื่อให้อาจารย์ใหม่ เข้าใจและปฏิบัติตามได้ ผลการวิจัยในเรื่องขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรภายในโรงเรียนเข้าสู่ตำแหน่ง ทั้งผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่ามีปัญหาระดับน้อย แสดงให้เห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรภายในโรงเรียน เข้าสู่ตำแหน่งงานผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งย่อมจะเป็นผลดีต่อหน่วยงาน ตรงกับคำกล่าวของ วิลเลียม เอช นิวแมน (1972) ว่าสำหรับการวางแผนเพื่อบรรจุบุคลากรที่มีอยู่นั้น ทันทึที่ตำแหน่งในหน่วยงานงานว่างลง ย่อมเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องพยายามบรรจุบุคลากร เข้าแทนที่โดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ วิธีหนึ่ง



ที่น่าจะทำคือ การพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อเลื่อนขั้นขึ้นมารับตำแหน่ง เพราะการทำเช่นนี้จะ เป็นการให้กำลังใจแก่บุคลากรในหน่วยงานดีกว่าบรรจุบุคลากรใหม่เข้าแทนที่ อีกประการหนึ่งการบรรจุบุคลากรใหม่ เข้ารับตำแหน่งอาจต้องใช้เวลาและผ่านขั้นตอนยาวนาน

ปัญหาด้านการสรรหาบุคลากร พิจารณารายรวม ผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่า มีปัญหาในระดับน้อยทุกข้อคือ การประกาศและการประชาสัมพันธ์ เพื่อรับสมัคร กรมสามัญศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ ทำให้โรงเรียนไม่สามารถระบุคุณสมบัติของบุคลากร ที่โรงเรียนต้องการให้ละเอียดแน่ชัดลงไปได้ ในเรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่าเท่าที่กรมสามัญศึกษาดำเนินการอยู่ยังมีข้อจำกัดในการประกาศรับสมัครไม่ชัดเจนเพียงพอ ที่จะให้ผู้สมัครแน่ใจว่างานที่จะต้องทำมีอะไรบ้างนอกจากงานสอนหนังสือ ในการประกาศรับสมัคร หากจะบอกล่วงหน้าถึงหน้าที่และภาระกิจที่ต้องทำไว้ด้วยจะเป็นการดียิ่งขึ้นเพราะเท่ากับเป็นการให้ผู้สมัครเข้าใจถึงงานที่จะต้องทำ เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เข้าทำงานแล้ว ซึ่งการปฏิบัติในปัจจุบันกรมสามัญศึกษาเป็นผู้มีอำนาจในการประกาศรับสมัครและจะระบุแต่คุณสมบัติต่าง ๆ เช่น คุณสมบัติตามกฎหมาย และวิชาเอกที่ต้องการ ส่วนในเรื่องขาดการติดต่อกับสถาบันต่าง ๆ เพื่อหาแหล่งกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยงานภายในโรงเรียน เรื่องขาดการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งทั้งสองเรื่องนี้ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่า มีปัญหาน้อย อาจจะเนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพียงพออยู่แล้ว ตลอดจนการเปลี่ยนตำแหน่งงานภายในโรงเรียนของบุคลากรผู้บริหารได้ดำเนินการได้เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ส่วนเรื่องวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนต่าง ๆ มาเข้ารับตำแหน่งไม่เหมาะสม ซึ่งทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาต่างมีความเห็นว่า มีปัญหาน้อย ทั้งนี้เพราะการพิจารณาบุคลากรเข้าทำหน้าที่ในตำแหน่ง ภายในโรงเรียน พิจารณาทางด้านความอาวุโส และความสามารถในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งก็แสดงให้เห็นผู้บริหารมีความสามารถในการดำเนินการด้านนี้เป็นอย่างดี

ปัญหาด้านการประเมินผลในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่า มีปัญหาในระดับน้อย ในเรื่องผลของการประเมินไม่ได้นำมาแจ้งให้อาจารย์ทราบถึงข้อบกพร่อง



เพื่อนำไปปรับปรุงตนเองในการปฏิบัติงานต่อไป เกณฑ์การประเมินผลไม่ว่าได้มีการชี้แจงให้อาจารย์ทุกคนได้รับทราบล่วงหน้าก่อน ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเป็นเพราะผู้บริหาร ให้ความสำคัญในการประเมินบุคลากรเพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานมาได้ระยะหนึ่งจำเป็นต้องประเมินผลงาน ซึ่ง เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบดำเนินไปด้วยความยุติธรรม
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้ายเป็นไปอย่างยุติธรรม
3. วิชาชีพเป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
4. วิชาชีพเป็นประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง
6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ
7. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
8. เป็นประโยชน์ในด้านการแนะแนว การกำหนดอัตราค่าจ้าง การสรรหาคัดเลือก

ส่วนในเรื่องขาดเกณฑ์การประเมินผลบุคลากรไม่ว่าจะเป็นระบบและเป็นลายลักษณ์อักษร และการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่มีคณะกรรมการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดก่อนการประเมินผลงาน ทั้งสองเรื่องนี้ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความเห็นว่า มีปัญหาในระดับน้อย

ปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความเห็นว่า มีปัญหาในระดับน้อยในเรื่องอัตราค่าจ้างคนใหม่ เพียงพอกับจำนวนนักเรียน อัตราส่วนของอาจารย์ ต่อ นักเรียนตามเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ไม่เหมาะสม ขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผนในการจัดอัตราค่าจ้างคน ขาดการวางแผนกำลังคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่นี้เป็นโรงเรียนกรุงเทพมหานครเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงมีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ สามารถในการบริหารงานโรงเรียนในทุกๆ ด้าน การวิเคราะห์งานเพื่อนำมาจัดอัตราค่าจ้าง โดยการเสนอขออัตราค่าจ้างไปยังกรมสามัญศึกษา ก็จะได้มีการจัดสรรอัตราค่าจ้างคน

อย่างเพียงพอกับจำนวนนักเรียน ส่วนเรื่องไม่มีแผนผังการบริหารงานบุคลากรโดยกำหนดตำแหน่ง และชื่ออย่างชัดเจน ก็มีปัญหาลูกอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าโรงเรียนได้จัดทำเกี่ยวกับเรื่องนี้ อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อมรชัย ดันติเมธ (2524) ที่ว่า หากผู้บริหารมีการวางแผนโครงสร้างสายการบังคับบัญชามีการมอบหมายหน้าที่การงานอย่างถูกต้องเหมาะสม จะช่วยทำให้การบริหารงานโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขวัญของครูในโรงเรียนจะสูงขึ้น เพราะทุกคนจะรู้ถึงอำนาจหน้าที่ของตนที่ลดหลั่นกันลงไป ในส่วนของบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญที่จะช่วยทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของผู้ที่บังคับบัญชามากขึ้น เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม หรือเข้าพบผู้บริหารเพื่อเสนอความคิดเห็นได้โดยตรง เพื่อจะได้นำข่าวสารต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนในเรื่องอุปกรณ์ และเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรไม่ทันสมัย การส่งข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากรมักไม่ถูกต้องล่าช้า ท้าได้ไม่ทั่วถึง ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรจัดไว้ไม่เป็นระบบค้นหายาก ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดมีความเห็นว่า มีปัญหาน้อย อาจเป็นเพราะในปัจจุบันโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้มากขึ้น โดยใช้ในการเก็บข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทำให้มีความสะดวกในการหาข้อมูล เก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโรงเรียนมากขึ้น

ปัญหาด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเป็นเพราะผู้บริหารได้มีการจัดให้มีการประชุมในเทศบุคลากรใหม่ให้รู้จักนโยบายระเบียบข้อบังคับโครงสร้างของงาน ตลอดจนผู้บริหารมีความเอาใจใส่ดูแลให้คำแนะนำช่วยเหลือบุคลากรใหม่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัญหาด้านค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจ ผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่า มีปัญหาลูกอยู่ในระดับน้อย ในการพิจารณาเป็นรายชื่อทั้งผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่า เป็นปัญหาลูกในระดับน้อยทุกข้อ ในเรื่องไม่สามารถให้ค่าตอบแทน เช่น เบี้ยเลี้ยงผลประโยชน์ ก็อุปถุได้



อย่างเหมาะสม ไม่สามารถจัดสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้เพียงพอ สวัสดิการต่าง ๆ ที่จัดให้ไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอ การขอกู้เงินฉุกเฉินและสามัญยังขาดความสะดวกและรวดเร็ว ผลการวิจัยพบว่ามีปัญหาน้อย ผู้วิจัยมีความเห็นว่าอาจเป็นเพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีความพร้อมด้านผู้บริหาร อาคารสถานที่ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนด้านการเงินงบประมาณภายในโรงเรียนมีเพียงพอที่จะเอื้ออำนวยให้แก่บุคลากรได้อย่างเพียงพอ

ปัญหาด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่อง ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องของบุคลากรไม่ยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน หรือโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนทำให้บุคลากรไม่ยอมปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะมีการประชุมชี้แจงการปฏิบัติงานทั้งโรงเรียนและการประชุมภายในหมวดวิชาตลอดจนการประชาสัมพันธ์ เป็นคำสั่งปฏิบัติงานทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความเข้าใจดีขึ้น ในเรื่องการจัดบุคลากรเข้าแทนเมื่อมีขาดงานและลาปฏิบัติงานมิได้พิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ตรงกับงานที่ต้องปฏิบัติและในเรื่องบุคลากรขาดงานจำนวนมากเป็นประจำ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นกัน เพราะการจัดบุคลากรเข้าแทน ฝ่ายบริหารจะมอบหมายให้หมวดวิชาเป็นผู้ดำเนินการพิจารณา ส่วนใหญ่แล้วจะดูจากผู้ที่สอนวิชาและอยู่ในระดับชั้นเรียนเดียวกัน และบันทึกในสมุดสอนแทนตลอดจนจะต้องมีการทบทวนที่การสอนรายสัปดาห์ล่วงหน้า ในเรื่องการขาดงานบุคลากรไม่ขาดงานนอกจากเกิดการเจ็บป่วยซึ่งแสดงให้เห็นว่าด้านสุขภาพร่างกายของบุคลากรแข็งแรงดี ตลอดจนมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่ต้องปฏิบัติ ขาดความรัดกุมในการติดตามและตรวจสอบการลาหยุดงานของบุคลากรในโรงเรียน ไม่มีปัญหาเพราะมีการลงชื่อมาปฏิบัติงาน และเอกสารใบลาหยุดงานเกี่ยวกับลาป่วย ลากลอบบุตร และลากิจส่วนตัวมีระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน

ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ทั้งผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่ามีปัญหาในระดับน้อยในด้านงบประมาณที่จะใช้ใน เรื่องของการจัดประชุม อบรมและสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจุบันโรงเรียนต่าง ๆ ให้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านอื่น ๆ โดยระบุไว้ในฝ่ายแผนงานของโรงเรียน ในการติดตาม หรือประเมินผลบุคลากรเมื่อส่งให้ไปประชุมหรืออบรมสัมมนาทางวิชาการ จะมีการให้ผู้ที่กลับจากการ



ประชุมหรืออบรมบันทึกงานสมุดเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรอื่น ๆ และเมื่อมีการประชุม อบรม ในโรงเรียนผู้บริหาร จะพิจารณาให้ผู้ที่ได้รับการอบรมมาก่อน มาเป็นวิทยากรร่วมกับวิทยากรจาก แหล่งอื่น ๆ ด้วย

ปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องของการย้าย และการโอนบุคลากรให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน การย้าย และการโอนบุคลากรไม่มีความเหมาะสม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการพิจารณาขั้นแรกตามระเบียบนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้พิจารณาเพราะ ย่อมจะรู้ดีว่า การที่บุคลากรขอโอนหรือย้ายจะมีผลกระทบต่องานที่ปฏิบัติอยู่ในหน่วยงานหรือไม่ และ บุคลากรที่โอนหรือย้ายมีเหตุผลความจำเป็นส่วนตัว เช่น การเดินทาง ด้านเศรษฐกิจ ด้านครอบครัว แสดงว่าผู้บริหารปฏิบัติด้วยความยุติธรรม เรื่องขาดการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยในอาคาร สถานที่ปฏิบัติงาน ปัจจุบันโรงเรียนต่าง ๆ มีการจัดเวรยามดูแลประจำ โดยเฉพาะประตูทางเข้า ออก บริเวณโรงเรียน จัดสถานที่สำหรับผู้ปกครองหรือบุคลากรภายนอกที่มาติดต่อกับทางโรงเรียนมีการแต่งตั้งครูอาจารย์หมุนเวียนกันอยู่เวรหน้าประตูทางเข้าออก ในช่วงเวลาราชการ ตลอดจนตาม อาคารต่าง ๆ จะมีเครื่องมือดับเพลิงติดตั้งไว้ในส่วนต่าง ๆ ของอาคารเพื่อป้องกันอัคคีภัย ในเรื่อง ไม่มีกิจกรรมที่สร้างความประทับใจเพื่อเป็นกำลังใจให้บุคลากรที่พ้นจากงาน บุคลากรขาดความมั่นคง ในหน้าที่การงานเพราะเกรงว่าจะถูกกลั่นแกล้งหรือให้ออกจากงาน ซึ่งก็พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และน้อยที่สุดตามลำดับ

ปัญหาด้านการใกล้เคียงปัญหาด้านบุคลากร ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่า มีปัญหาระดับน้อย เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาในระดับน้อยที่สุด หัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่ามีปัญหาในระดับน้อยคือเรื่องข้อขัดแย้งมักเกิดจากการที่ฝ่ายบริหารสั่งการไม่ชัดเจน การแก้ไข ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรไม่เป็นธรรมเพียงพอ ข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรมีมากจนทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารงานของโรงเรียน เรื่องปัญหาข้อขัดแย้งในโรงเรียนที่มีปัญหาน้อย ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะผู้บริหารเป็นผู้มีประสบการณ์มีความสามารถในการมอบหมายงาน การแก้ปัญหาให้ลุ่ลงไป ด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับที่เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2523) ได้กล่าวไว้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น จะได้ผลดี หรือไม่ย่อมขึ้นกับประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะ

พิจารณาวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง สถานการณ์ และวิธีการที่เหมาะสมสำหรับดำเนินการ

จากปัญหาของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นไม่อยู่ในระดับเดียวกันเพียงบางเรื่องแต่เมื่อพิจารณาจากผลรวมของความคิดเห็นผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาพบว่า มีปัญหาในระดับน้อย

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในเรื่องบทบาทในการคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ในการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา โดยใช้หลักการของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2529)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย