



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย
สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ครูใหญ่หรือครูผู้สอน
ผู้รักษาการในตำแหน่งครูใหญ่ที่ปฏิบัติกรอยู่ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 จำนวน
726 คน และครู-อาจารย์ จำนวน 4,277 คน รวมประชากรจำนวน 5,003 คน
 - 1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย คือ
ทั้งผู้บริหารและครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 กำหนด
ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสัดส่วนประชากรเป็นรายจังหวัด โดยใช้สูตรของ Yamane

(1973) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 259 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู-อาจารย์ จำนวน 356 คน รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 615 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและตำราต่าง ๆ โดยได้รับคำปรึกษาแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอนมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. สถานภาพของผู้บริหาร

ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี อายุราชการ 21 ปีขึ้นไป วุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี

2. สถานภาพของครู-อาจารย์

ครู-อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี อายุราชการ 21 ปีขึ้นไป วุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการ-ศึกษา 12

1. การแสวงหาบุคคล

ในการวางแผนกำลังคนโรงเรียนได้มีการจัดทำนโยบายการบริหารงานบุคคล โดยทำการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารงานของโรงเรียน รวมทั้งจัดทำนโยบายให้สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แจ้งนโยบายให้ครูทราบในที่ประชุมและมีรายละเอียดในแผนปฏิบัติการ โรงเรียนคิดคำนวณอัตรากำลังครูตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้รับการสนับสนุนอัตรากำลังครูจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะจัดให้เมื่อโรงเรียนมีตำแหน่งว่าง โรงเรียนไม่มีบทบาทในการสรรหาบุคคล ทำได้เพียงให้ข้อมูลกับบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามประกาศรับสมัคร และบริการข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจ อีกทั้งไม่มีบทบาทในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ ทำได้เพียงเสนอความต้องการของโรงเรียนให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทราบและเป็นกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสอบ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการคัดเลือก

2. การจ่ายค่าตอบแทน

เงินเดือนที่ครูได้รับไม่มีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบันและน้อยกว่าภาคเอกชน โรงเรียนได้ดำเนินการให้ครูได้เข้าใจแนวปฏิบัติในการขอรับประโยชน์เกื้อกูลที่ทางราชการจัดให้ โดยแจ้งเวียนระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องพร้อมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับประโยชน์เกื้อกูลที่ทางราชการจัดให้ครูทราบและมีแนวปฏิบัติในการขอรับประโยชน์เกื้อกูล คือ อำนวยความสะดวก กำหนดระยะเวลาในการส่ง-รับประโยชน์เกื้อกูล

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสังเกตการ

ปฏิบัติงานของครูและให้ครูรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการปรับปรุงการสอนของครู การมอบหมายงาน ทั้งนี้ประเมินตามระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้และกำหนดในคู่มือปฏิบัติการ โรงเรียนได้แจ้งระดับความคาดหวังในการสอนให้ครูทราบในที่ประชุม สำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โรงเรียนพิจารณาตามโควตาที่ได้รับและตามแนวปฏิบัติที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแจ้งให้ทราบ ส่วนใหญ่ไม่มีผู้ที่ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สำหรับผู้ที่ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สาเหตุมาจากลาศึกษาต่อ มีวันลาเกินกว่าระยะเวลาที่กำหนด

4. การพัฒนาบุคคล

โรงเรียนได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู โดยวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารงานของโรงเรียน ศึกษาปัญหาการสอนของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ การปรับปรุงพฤติกรรมการสอน กิจกรรมการพัฒนาครูที่โรงเรียนจัดส่วนใหญ่ได้แก่ การนิเทศงาน การศึกษาดูงาน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ โรงเรียนสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาในโครงการซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดคือ การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยพิจารณาคัดเลือกครูเข้ารับการพัฒนาตามงานที่รับผิดชอบและตามความสมัครใจ โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้รับการพัฒนามาแล้ว โดยการสังเกตการสอนของครูและให้ครูประเมินการสอนด้วยตนเอง

5. การให้พ้นจากงาน

โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีครูขอโอนไปสังกัดอื่น มีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่ขอโอน โดยมีจำนวนครูที่ขอโอน รวม 33 คน สาเหตุที่ขอโอน เพราะ เนื่อง

จากการย้ายสังกัดหรือต้องการเปลี่ยนแปลงงาน ซึ่งสังกัดที่ขอโอนไป คือ สังกัดกรมสามัญศึกษาและเทศบาล ในเรื่องของการลาออกส่วนใหญ่โรงเรียนไม่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการลาออกจากราชการของครู ถ้าโรงเรียนดำเนินการจะทำโดยส่งเรื่องให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดำเนินการและจัดครูเข้าสอนแทนผู้ที่ขอลาออกจากราชการ การติดตามครูที่ลาออกจากราชการ ถ้าติดตามจะติดตามในเรื่องสุขภาพอนามัยและการประกอบอาชีพหลังจากออกจากราชการและส่วนใหญ่โรงเรียนไม่ได้นำผลการติดตามครูที่ลาออกจากราชการไปใช้ ถ้าใช้จะใช้ให้คำแนะนำโดยทั่วไปและให้ขวัญกำลังใจและโรงเรียนไม่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการเกษียณอายุราชการถ้าดำเนินการจะทำโดยสำรวจรายชื่อผู้ที่เกษียณอายุราชการและแจ้งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ไม่มีการจัดกิจกรรมหรือให้ความสำคัญแก่ครูที่เกษียณอายุราชการ ถ้ามีโดยจัดงานเลี้ยงและมอบโล่ประกาศเกียรติคุณในและให้ความสำคัญ โดยเชิญมาร่วมงานในวันสำคัญ และแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาของโรงเรียน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12

1. การแสวงหาบุคคล

โรงเรียนมีปัญหาในการนำนโยบายการบริหารงานบุคคลไปปฏิบัติ คือ โรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอ และนโยบายหรือจุดเน้นที่กำหนดไว้บางเรื่องปฏิบัติไม่ได้ ในการวางแผนอัตรากำลังครูมีปัญหา คือ ขาดอัตรากำลังครู สำหรับครูที่มาจากการคัดเลือกของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา ที่ให้ข้อมูลน้อยกว่า คือ ครูมีคุณวุฒิไม่ตรงกับที่โรงเรียนต้องการ

2. การจ่ายค่าตอบแทน

โรงเรียนไม่มีปัญหาในการเบิกจ่ายเงินเดือน ไม่มีปัญหาในการขอรับประโยชน์แก่ผู้ดูแลที่ให้ข้อมูลน้อยกว่า คือ การเบิกจ่ายล่าช้าและขั้นตอนการปฏิบัติตามระเบียบมีมาก มีปัญหาในการเบิกเงินค่าเช่าบ้าน คือ การเบิกจ่ายล่าช้า ระเบียบที่กำหนดไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

4. การพัฒนาบุคคล

โรงเรียนไม่มีปัญหาในการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาครู ที่ให้ข้อมูลน้อยกว่า คือ ไม่ปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ ปัญหาในการดำเนินงานพัฒนาครู คือ ขาดงบประมาณและครูที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่ปรับพฤติกรรมการสอน

5. การให้พ้นจากงาน

โรงเรียนไม่มีปัญหาเมื่อมีครูในโรงเรียนขอโอน ลาออกหรือเกษียณอายุราชการ ที่ให้ข้อมูลน้อยกว่า คือ ครูต้องรับภาระงานมากขึ้นเกิดปัญหาในการจัดครูเข้าสอน โรงเรียนขาดครูชั่วคราวระยะเวลายาวนาน ไม่มีปัญหาในการติดตามดูแลหรือการให้ความช่วยเหลือครูที่เกษียณอายุราชการ ที่ให้ข้อมูลน้อยกว่า คือ โรงเรียนไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้ได้

อภิปรายผล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ส่วนใหญ่ เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง แสดงว่าในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ-
 ประถมศึกษาแห่งชาติ ในระยะแรกก่อนที่จะมีการโอนโรงเรียนประชาบาล สังกัด
 กระทรวงมหาดไทย มาเป็นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
 การประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ คัดเลือกเพศชายได้มากกว่า
 เพศหญิง ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่าโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่
 ชนบทห่างไกลความเจริญ อยู่ตามป่าเขาหรือแนวชายแดนซึ่งเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย การ
 คมนาคมไม่สะดวก จึงเหมาะกับการบรรจุแต่งตั้งเพศชายไปดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
 โรงเรียนมากกว่า และจากประสบการณ์ที่ได้พบในการสอบคัดเลือกบุคคล เข้าสู่
 ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุก
 ระดับ จะมีผู้ชายสมัครสอบมากกว่าผู้หญิง จึงมีความเป็นไปได้ว่าอัตราส่วนของผู้ชาย
 จะสอบได้มากกว่าผู้หญิง อันส่งผลให้มีผู้บริหารเพศชายมากกว่าเพศหญิง แต่ในขณะ
 เดียวกันเพศหญิงก็มีโอกาสเป็นผู้บริหารโรงเรียนมากขึ้น จะเห็นได้จากผลการวิจัย
 ครั้งนี้มีผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพศหญิงถึงร้อยละ 13.30 ในด้านอายุพบว่า ทั้ง
 ผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ซึ่งวัยขนาดนี้
 เป็นวัยผู้ใหญ่ มีวุฒิภาวะ มีความรับผิดชอบและมีประสบการณ์กระตือรือร้นและตั้งใจ
 ในการทำงาน ต้องการความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน ซึ่ง
 สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติ ในการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งผู้ดำรง
 ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด เกี่ยวกับ
 ระยะเวลาระยะและประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งยังต้องผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนา
 ผู้บริหารการศึกษาอีก 23 วันทำการ เพื่อเป็นการพัฒนาและยกระดับคุณภาพของ
 ผู้บริหาร ในด้านวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิ

การศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งนับว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน เนื่องจากปัจจุบันสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ ต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม เพื่อจะได้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งยังเป็นการยกระดับความรู้ของตนเองและพัฒนางานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12

1. การแสวงหาบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนจัดทำนโยบายการบริหารงานบุคคล โดยวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารงานของโรงเรียน และทำนโยบายให้สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังมีการคำนวณอัตรากำลังครูโดยใช้ เกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กก็ให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคนเพราะ การวางแผนกำลังคนเป็นขั้นตอนหนึ่งที่จะต้องกระทำก่อนที่จะดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ โรงเรียนต้องกำหนดทิศทางหรือกำหนดนโยบายตลอดจนแนวปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อจะได้ดำเนินการให้ไปถึงจุดหมายที่กำหนดนั้นได้ การวางแผนกำลังคนจึงเป็นการค้นหาความต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ และอัตรากำลังเพิ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมาน รั้งสิโยภฤกษ์ (2535) ที่กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าเช่นกันว่าจะมาจากไหนอย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

สำหรับการสรรหา ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีบทบาทในการสรรหาบุคคล ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนมีบทบาทในการสรรหาบุคคลอยู่ในระดับหนึ่ง ซึ่งบทบาทตรงนี้จะต่างจากหน่วยงานอื่น เช่น สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ที่มีบทบาทในการสรรหา เพราะจะเป็นบทบาทที่อยู่ในระดับการตัดสินใจ สำหรับโรงเรียนนั้นก็มีความแตกต่าง ๆ เช่น ให้อำนาจกับบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามประกาศรับสมัคร บริการข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจ ติดประกาศรับสมัคร และบทบาทสำคัญยิ่งที่โรงเรียนควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ก็คือ จัดการเรียนการสอนของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ควรสร้างความเป็นเลิศทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการแสดงความต้องการให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบว่าโรงเรียนต้องการบุคลากรสาขาใด

สำหรับการคัดเลือก ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนไม่มีบทบาทในการคัดเลือก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า บทบาทในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการนั้น หน่วยงานในทุกๆ ระดับมีบทบาทด้วยกันทั้งสิ้น อยู่ที่ว่าบทบาทนั้นจะอยู่ในระดับกำหนดนโยบายหรือระดับปฏิบัติโรงเรียนก็เช่นกันมีบทบาทในการคัดเลือกบุคคลอยู่ในระดับปฏิบัติระดับหนึ่งเท่านั้น แต่มีใช้ระดับตัดสินใจเลือกได้ว่า จะคัดเลือกเอาบุคคลใดเข้ามาอยู่ในหน่วยงาน ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัย คือ โรงเรียนสามารถเสนอข้อมูลความต้องการของโรงเรียน ให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทราบได้ หลังจากที่มีการวางแผนอัตรากำลังครู โดยคำนวณตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดไว้แล้ว นอกจากนี้ยังสามารถที่จะเป็นกรรมการดำเนินการสอบได้บ้างตามโอกาส ถึงแม้โรงเรียนจะมีส่วนร่วมในการคัดเลือกน้อยก็ถือว่าโรงเรียนมีบทบาทในการคัดเลือกบุคคลเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ถวัลย์ ทงมี (2534) ที่พบว่า การได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

2. การจ่ายค่าตอบแทน

ผลการวิจัยพบว่า เงินเดือนที่ครูได้รับจากทางราชการยังไม่เหมาะสม



เนื่องจากเงินเดือนที่ได้รับไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน น่าจะเป็นเพราะว่า ปัจจุบันนี้ภาวะเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในระดับสูง อีกทั้งบัญชีเงินเดือนของข้าราชการครูที่ใช้อยู่ในขณะนี้ เป็นบัญชีเงินเดือนที่ใช้กับข้าราชการพลเรือนสามัญทั่วประเทศ ในการปรับเปลี่ยนหรือกำหนดเงินเดือนใหม่นั้น จำเป็นต้องสำรวจจากฐานของข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศประกอบกับงบประมาณแผ่นดิน และในการขอปรับเปลี่ยนบัญชีเงินเดือนแต่ละครั้ง มีขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติมาก ซึ่งกว่าจะมีการประกาศใช้ก็ใช้เวลานาน ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดทำบัญชีเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครู โดยเฉพาะ เป็นเรื่องทีละเอียดย่อยและทำได้ยากเว้นแต่หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะสามารถแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของลักษณะงานของข้าราชการพลเรือนและของข้าราชการครู รวมถึงปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำบัญชีเงินเดือนต้องพร้อมที่จะเอื้อและสอดคล้องกันทั้งหมดจึงจะดำเนินการได้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เงินเดือนอย่างเดียวน่าจะไม่ใช่ว่าสิ่งจูงใจที่จะทำให้คนตั้งใจทำงาน หรืออุทิศกำลังกายกำลังใจให้กับองค์กรแต่ยังมีสิ่งจูงใจอีกหลายอย่าง ที่จะทำให้คนมีขวัญกำลังใจทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ตีเขาวัว (2537) ที่ได้กล่าวว่า สิ่งจูงใจให้คนทำงานมีหลายอย่างเช่น เงิน งานที่มั่นคง ความสบายใจ ความนับถือ การยอมรับของสังคม อำนวยความสะดวก เป็นต้น สำหรับอาชีพครูเป็นอาชีพที่ได้รับการยกย่องยอมรับนับถือจากสังคม มีความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งก็ถือได้ว่าเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการครูมีแรงจูงใจในการทำงาน

การขอรับประโยชน์เกื้อกูล ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการในการแจ้งแนวปฏิบัติ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในการขอรับประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งทำให้ข้าราชการครูได้รับความสะดวกในการขอรับประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ได้ เพราะประโยชน์เกื้อกูลเป็นปัจจัยหนึ่ง ซึ่งสามารถช่วยเหลือข้าราชการครูนอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ กิติมา ปรีดีติลล (2532) ซึ่งกล่าวว่าสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล หมายถึงผลประโยชน์ตอบแทนและการบริการที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนปกติซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การที่โรงเรียนได้ดำเนินการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับบุคลากรได้อย่างเต็มที่

และทันเวลา จะเป็นการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นการแบ่งเบาภาระ
 ในภาวะที่ค่าครองชีพปัจจุบันสูง อีกทั้งก่อให้เกิดความจงรักภักดี และมีทัศนคติที่ดีต่อ
 หน่วยงาน ทั้งเป็นการยกระดับมาตรฐานในการดำรงชีวิตของบุคลากรในหน่วยงาน
 และเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์
 สูงสุดต่อหน่วยงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
 โดยผู้บริหารสังเกตการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญญู สาทร (2517)
 กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของ
 บุคลากร และสอดคล้องกับ สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ที่ว่าการประเมินผลการ
 ปฏิบัติงาน พิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน ที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกหรือ
 จากการสังเกต นอกจากนี้โรงเรียนยังกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการ
 ปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และ
 โรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการสอน การมอบหมายงาน
 เลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ สิทธิชัย ลีวเวหา (2534) พบว่า
 ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารได้นำไปใช้ประโยชน์
 ในการพิจารณาความดีความชอบมากที่สุด และสอดคล้องกับ สมพงศ์ เกษมสิน (2518)
 ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เพื่อใช้ประกอบการ
 พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นและระดับเงินเดือน และเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพ
 ของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ทั้งยังแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มี
 ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะสามารถปฏิบัติได้ตามขั้นตอน
 ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2518) กล่าวไว้ คือ การ
 ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดตัวผู้ประเมิน กำหนดวิธี
 การประเมิน การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

4. การพัฒนาบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู โดยวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารงานของโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่าการกำหนดความต้องการจำเป็น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายอย่าง เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นวัตกรรม และเทคโนโลยี ซึ่งผู้บริหารต้องมีวิธีการกำหนดให้ได้ว่าสิ่งใดจำเป็นมากน้อยกว่ากัน โดยโรงเรียนต้องวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู โดยการพิจารณางานที่ครูรับผิดชอบและความสนใจ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารไม่คำนึงถึงว่างานที่ครูรับผิดชอบนั้นเป็นความจำเป็นเร่งด่วนหรือไม่ โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารงานของโรงเรียน กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ การปรับพฤติกรรมการสอน การเสริมทักษะและการปรับทัศนคติ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้คนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังมุ่งพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น กิจกรรมที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนา คือ การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุม การศึกษาดูงานซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุบล รักการงาน (2531) ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากรใช้กิจกรรมการอบรม โดยจัดส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมตามโครงการต่าง ๆ และตรงกับผลการวิจัยของ สิทธิชัย ลีวเวหา (2534) ที่พบว่า ในด้านการพัฒนา พบว่าครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด และจากผลการวิจัยโรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้ได้รับการพัฒนา โดยใช้วิธีสังเกตการสอนเป็นส่วนใหญ่ แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สามารถทำได้ครอบคลุมตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอนของ Castetter

(1992) คือ การกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผน การพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

5. การให้พินิจจากงาน

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการลาออก และการเกษียณอายุราชการ อาจเป็นเพราะในช่วงเวลาที่กำหนดสำหรับการวิจัย โรงเรียนไม่มีกรณีครูขอลาออกหรือเกษียณอายุราชการ แต่มีครูขออนุญาตไปบางส่วน ซึ่งส่วนใหญ่ขออนุญาตไปสังกัดกรมสามัญศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสังกัดที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันจึงมีครูขออนุญาตไป และอีกเหตุผลหนึ่งที่ผู้วิจัยพบจากผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ขออนุญาตต้องการย้ายสังกัด ซึ่งสอดคล้องกับที่ หวน พิณรุฬพันธ์ (2528) กล่าวไว้ว่า บุคลากรจะถูกสั่งให้โอนหรือย้าย ก็เพราะความจำเป็นของหน่วยงานหรือเพราะตัวบุคลากรมีความประสงค์ที่จะโอนหรือย้าย นอกจากนี้โรงเรียนไม่มีการจัดกิจกรรมสำหรับครูที่เกษียณอายุราชการและไม่ให้ความสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการจัดกิจกรรมและการให้ความสำคัญให้กับครูที่เกษียณอายุราชการนั้นจัดได้หลายอย่างเช่น จัดงานเลี้ยงอำลา กล่าวคำสดุดีหรือมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ อีกทั้งเชิญมาร่วมงานในวันสำคัญต่าง ๆ ได้ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ หวน พิณรุฬพันธ์ (2528) ที่กล่าวไว้ในเรื่องของการเกษียณอายุราชการว่า ในระบบราชการบุคคลที่เกษียณอายุราชการมักจะได้บำเหน็จบำนาญ อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ควรยกย่องชมเชยหรือถ้าเป็นไปได้อาจจัดงานมุทิตาจิตให้แก่บุคคลที่เกษียณอายุราชการด้วยจะดีมาก

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12

1. การแสวงหาบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีปัญหในการนํานโยบาย การบริหารงานบุคคล ไปปฏิบัติและโรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้อง กับที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้กล่าวถึงปัญหาใน การจัดการศึกษาที่สำคัญ 3 ประการ ปัญหาประการหนึ่งที่พบคือ โรงเรียนประถม- ศึกษาขนาดเล็กได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งน่าจะมีผลทำให้การ บริหารงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เพราะในการบริหารงานการศึกษาไม่ว่า งานใดก็ตาม จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรการบริหารคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการ จัดการ สำหรับผู้วิจัยมีความเห็นว่า เงิน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญพอกันกับ ปัจจัยด้านอื่น ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อกำหนดนโยบายแล้วก็ควรที่จะต้องจัดสรรงบประมาณมาให้ เพียงพอด้วย เพื่อที่โรงเรียนจะได้สามารถนํานโยบายนั้น ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และอีกประการที่สำคัญคือ หน่วยงานต้นสังกัดไม่ควรที่จะให้โรง เรียนต้องช่วยเหลือตนเองมากนัก ในการขวนขวายหาเงินมาบริหารโรงเรียนเหมือน อย่างที่ปฏิบัติกันอยู่ทุกวันนี้

อีกประการหนึ่งที่พบคือ โรงเรียนขาดอัตรากำลังครู ซึ่งสอดคล้องกับผล การตรวจราชการของ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ (2538) ทำให้พบว่า การวางแผนอัตรากำลังครูของสถานศึกษาบางแห่งในโรงเรียนระดับ ประถมศึกษาในท้องถิ่นทุรกันดารและห่างไกล อัตรากำลังครูขาดแคลนในขณะที่ โรงเรียนในเขตชุมชนและพื้นที่เจริญ อัตรากำลังครูจะเกินเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัย เห็นว่า ในการวางแผนอัตรากำลังครูที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดให้ทุกโรงเรียนต้องใช้เกณฑ์ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด ไว้เป็นสูตรสำเร็จนั้นไม่น่าจะเหมาะสม เพราะเกณฑ์ดังกล่าวจะทำให้โรงเรียน ขนาดเล็กมีข้อจำกัดในเรื่องของอัตรากำลังครูขาด ซึ่งจะส่งผลถึงจำนวนบุคลากร ถ้าจะมองถึงภาระงานหลักของโรงเรียนประถมศึกษาแล้ว โรงเรียนประถมศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นโรงเรียนขนาดใดก็ตามจำเป็นต้องรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ของ โรงเรียนเช่นกัน แต่ในการคำนวณอัตรากำลังครูของโรงเรียนทุกโรงเรียน ต้อง คำนวณตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด จึงก่อให้เกิดผล

ดังเช่นที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นในการกำหนดอัตราค่าจ้างครูของโรงเรียน ควรจะคำนึงถึงงานและความต้องการของโรงเรียนเป็นสำคัญแม้ว่าหน่วยงานระดับสูงจะไม่สามารถจัดสรรอัตราค่าจ้างครูให้กับโรงเรียนได้ทั้งหมด อย่างน้อยก็ควรใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพิจารณาจัดสรรอัตราค่าจ้างครูให้กับโรงเรียน ตรงตามความต้องการของโรงเรียนต่อไป และไม่ปล่อยให้โรงเรียนคิดคำนวณอัตราค่าจ้างครูเสนอไปว่าโรงเรียนขาดอัตราค่าจ้างครูจำนวนเท่าไร แต่หน่วยงานต้นสังกัดก็ไม่สามารถจัดสรรมาให้ได้ ซึ่งอาจจะ เป็นเพราะติดขัดด้วยเหตุผลบางประการ

2. การจ่ายค่าตอบแทน

ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนไม่มีปัญหาในการเบิกจ่ายเงินเดือน ในการขอรับประโยชน์เกื้อกูลและในการเบิกจ่ายค่าเช่าบ้าน อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนได้ดำเนินการให้ครูได้เข้าใจแนวปฏิบัติในการขอรับประโยชน์เกื้อกูลไว้เป็นอย่างดีแล้ว โดยการแจ้งเวียนระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้ครูทราบให้ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับประโยชน์เกื้อกูลที่ทางราชการจัดให้ ที่มีแนวปฏิบัติในการขอรับประโยชน์เกื้อกูลไว้อย่างชัดเจน ซึ่งพบจากผลการวิจัยว่า โรงเรียนได้อำนวยความสะดวก กำหนดระยะเวลาและกำหนดผู้รับผิดชอบ แต่ประเด็นที่น่าสนใจสำหรับเรื่องการเบิกจ่ายเงินเดือน การเบิกจ่ายค่าเช่าบ้านและการขอรับประโยชน์เกื้อกูล คือ ภาระของครูที่ทำหน้าที่ในการเบิกจ่ายเงินเดือนมีมากเกินไปการเบิกจ่ายล่าช้า ขั้นตอนการปฏิบัติตามระเบียบมีมากและระเบียบที่กำหนดไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่า หน้าที่หลักของครูคือการสอนหนังสือ ในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพครูต้องมีเวลาในการเตรียมการสอนพอสมควร จึงจะทำให้การสอนมีประสิทธิภาพครูต้องมีเวลาในการเตรียมการสอนพอสมควร จึงจะทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีครูจำกัดอยู่แล้ว และต้องปฏิบัติงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานสอนอีกมาก ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ให้แก่ครูยิ่งขึ้น อีกทั้งครูส่วนใหญ่มีวุฒิทางด้านการศึกษาวิชาชีพครูมากกว่าทางด้านการศึกษา

เงินการบัญชี ผู้วิจัยเห็นว่าไม่น่าที่จะให้ครูมาปฏิบัติงานทางด้านการเงิน การบัญชี ซึ่งต้องใช้ทักษะและความชำนาญต่างกัน อีกทั้งต้องเสี่ยงกับการปฏิบัติผิดระเบียบ และอาจมีผลทำให้ครูต้องถูกดำเนินทางวินัยด้วยเนื่องจากระเบียบปฏิบัติมีมากจนครูที่ทำหน้าที่ในด้านนี้ไม่สามารถที่จะศึกษาได้อย่างลึกซึ้ง เพราะต้องปฏิบัติในการสอน เป็นหน้าที่หลัก ส่วนที่วาระระเบียบปฏิบัติไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นด้วย เนื่องจากวาระระเบียบที่เกี่ยวกับประโยชน์เกื้อกูล ในกรณีที่ครูในโรงเรียนประถมศึกษา ต้องรับภาระงานในด้านการเงิน การบัญชี เห็นควรที่จะจัดอบรม

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู น่าจะเป็นเพราะว่า โรงเรียนมีแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ดังจะพบได้จากผลการวิจัย คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสังเกตการปฏิบัติงานของครู มีการกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน และมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ปรับปรุงการสอนของครู เป็นข้อมูลในการมอบหมายงาน เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และเป็นข้อมูลในการนิเทศงาน ทั้งกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการประเมินได้แจ้งให้ครูทราบในที่ประชุม การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมีหลักเกณฑ์ โดยพิจารณาตามโควตาที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงค์ เกษมสิน (2518) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดผู้ประเมิน กำหนดวิธีการประเมิน มีการวิเคราะห์ผลและนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ แต่มีที่น่าสังเกตว่า มีครูที่ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจากลาศึกษาต่อ มีวันลาเกินกว่าระยะเวลาที่กำหนด อยู่ระหว่างลงโทษทางวินัยและบรรจุใหม่ไม่ครบ 8 เดือน ซึ่งโรงเรียนได้ปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีแล้ว

4. การพัฒนาบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนไม่มีปัญหาในการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาครู น่าจะเป็นเพราะว่า ก่อนจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาครู โรงเรียนได้ศึกษาความต้องการจำเป็น โดยวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารงานของโรงเรียน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาครูไว้ชัดเจนเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ การปรับพฤติกรรมการสอน การเสริมทักษะ การปรับทัศนคติและกิจกรรมการพัฒนา กำหนดผู้รับผิดชอบและวิธีการคัดเลือกครูเข้ารับการพัฒนาได้เป็นอย่างดีแล้ว จึงทำให้โรงเรียนไม่มีปัญหาในการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาครู แต่มีประเด็นที่น่าสนใจคือ โรงเรียนมีปัญหาในการดำเนินงานพัฒนาครู คือ โรงเรียนขาดงบประมาณสำหรับประเด็นนี้ได้อภิปรายไว้แล้วในเรื่องของการนำนโยบายการบริหารงานบุคคลไปปฏิบัติคือ โรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอ และประเด็นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ ครูได้รับการพัฒนาแล้วไม่ปรับพฤติกรรมการสอน ตรงนี้เป็นจุดที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เพราะจำทำให้งบประมาณที่ลงทุนไปสำหรับการพัฒนาบุคคลสูญเปล่าไปอย่างไม่มีประโยชน์ ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคในการนิเทศ หรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้รับการพัฒนามาแล้ว มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนางานการสอนของตน และการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดให้ครู-อาจารย์สายผู้สอนเสนอผลงานทางวิชาการ เพื่อปรับเลื่อนหรือกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นนั้นเป็นการเหมาะสมแล้ว นอกจากบุคลากรจะได้ผลประโยชน์กับตนเองยังก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานด้วย

5. การให้พ้นจากงาน

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนไม่มีปัญหาเมื่อมีครูขอโอน ลาออกหรือเกษียณอายุราชการ ไม่มีปัญหาในการติดตามดูแล หรือการให้ความช่วยเหลือครูที่เกษียณอายุราชการ ผู้วิจัยเห็นว่า ครูที่เกษียณอายุราชการบางคนยังเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ และยังมีความพร้อมในการทำงาน แต่ต้องออกจากราชการเพราะตามระเบียบกำหนดไว้ ให้บุคลากรพ้นจากงานเมื่อ

อายุครบ 60 ปี แต่ในวงราชการไทยโดยเฉพาะองค์กรทางวิชาชีพครูไม่เห็นความสำคัญตรงจุดนี้ ไม่ใช่บุคลากรทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดเหมือนกันกับองค์กรวิชาชีพอื่นที่กำลังดำเนินการต่อเกษียณอายุราชการให้กับบุคลากรในองค์กรของตน ซึ่งจากผลการวิจัยที่พบโรงเรียนสามารถดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามครูเกษียณอายุราชการ หรือให้ความสำคัญกับบุคลากรที่พ้นจากงานได้มากกว่านี้ อาจจะติดขัดอยู่บ้างในด้านงบประมาณ แต่ก็มีกิจกรรมอย่างอื่นที่โรงเรียนดำเนินการได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณมากนัก เช่น จากผลการวิจัยในเรื่องของการติดตามครูที่เกษียณอายุราชการ โดยติดตามสุขภาพอนามัยและการประกอบอาชีพหลังจากออกจากราชการ หรือให้ความสำคัญโดยเชิญมาร่วมกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่า ในการคำนวณอัตรากำลังครู โรงเรียนส่วนใหญ่คำนวณตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด ผู้บริหารควรจะคำนวณตามแนวโน้มจำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนบ้าง

2. ผลการวิจัยพบว่า ในการวางแผนอัตรากำลังครูมีปัญหาคือ ขาดอัตรากำลังครู หน่วยงานต้นสังกัดควรที่จะจัดสรรอัตรากำลังครูให้กับโรงเรียน ให้มีจำนวนเพียงพอกับภาระงานของโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบ

3. ผลการวิจัยพบว่า เงินเดือนที่ครูได้รับไม่เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบันหน่วยงานต้นสังกัดควรจะนำเรื่องความเหมาะสมของเงินเดือน ไปพิจารณาและหาแนวทางเสนอผู้รับผิดชอบ ให้มีการจัดทำบัญชีเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครู โดยเฉพาะหรืออาจหาแนวทางจัดประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เพิ่มเติมให้มากกว่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน

4. ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ส่วนใหญ่ผู้บริหารจะดำเนินการโดยสังเกตการปฏิบัติงานของครู ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารควรจะเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการประเมิน ควรใช้วิธีการประเมินหลายรูปแบบ เช่น ในรูปคณะกรรมการ

5. ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีปัญหาในการดำเนินงานพัฒนาครู คือ ขาดงบประมาณ และครูที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่ปรับพฤติกรรมการสอน สำหรับในเรื่องขาดงบประมาณ หน่วยงานต้นสังกัดควรที่จะจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคคลมาให้เพียงพอกับความต้องการของโรงเรียน และปัญหาครูที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่ปรับพฤติกรรมการสอน ผู้บริหารควรวางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน

6. ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญแก่ครูที่เกษียณอายุราชการ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และโรงเรียน ควรจะได้ให้ความสำคัญโดยเชิญมาร่วมงานและเชิญเป็นวิทยากรพิเศษของโรงเรียนในบางโอกาส

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. ควรได้ศึกษาในแนวลึก เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยการสัมภาษณ์และตรวจสอบเอกสาร
2. ควรได้ศึกษาในลักษณะการเปรียบเทียบ ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่