



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย โดยกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ การนำผลการวิจัยไปใช้ และการทำวิจัยในอนาคต ตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร เอกสาร บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมี 3 ขั้นตอนคือ
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

3. การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำส่งและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และใช้บริการทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่ง โดยแนบหนังสือขอความร่วมมือจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา ซึ่งเป็นต้นสังกัดของโรงเรียนแนบไปด้วย

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 508 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.69 มีแบบสอบถามไม่สมบูรณ์จำนวน 16 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 2.63 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำมาวิเคราะห์ในครั้งนี้ 492 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.05

5. การวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน เป็นแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ (check list) แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ แล้วเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีดังนี้คือ

1. อายุ เป็นกลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มากที่สุด แต่กลุ่มผู้บริหารมีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด
2. วุฒิกการศึกษา มีวุฒิกการศึกษาในระดับปริญญาตรี มากที่สุด
3. อายุราชการ มีอายุราชการมากกว่า 19 ปี มากที่สุด
4. ตำแหน่งและตำแหน่ง เป็นครู-อาจารย์ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน มากที่สุด

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

มีดังนี้ คือ

ก. ด้านการวางแผนและสรรหาบุคลากร

1. ด้านการวางแผนบุคลากร โรงเรียนมีการดำเนินการโดยกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับหมวดวิชามากที่สุดและมีการกำหนดวางแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าด้วย แต่กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าควรดำเนินการโดยกำหนดอัตรากำลังตามสภาพปัญหาของโรงเรียนมากที่สุด และมีการกำหนดวางแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าด้วย โรงเรียนจะดำเนินการตามความต้องการของผู้บริหารน้อยที่สุด

การวางแผนบุคลากรในโรงเรียน โรงเรียนคำนึ่งถึง แผนการจัดชั้นเรียนมากที่สุด รองลงมาคือ จำนวนครู แต่กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าควรคำนึงถึงแผนการจัดชั้นเรียนมากที่สุด รองลงมา คือ ความรู้ความสามารถ

การสำรวจข้อมูลในการวางแผนบุคลากรควรสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับแผนการจัดชั้นเรียนมากที่สุด รองลงมาคือข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดตามความขาดแคลนของหมวดวิชาตามที่หลักสูตรกำหนดแต่กลุ่มครู อาจารย์เห็นว่าควรสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดตามความขาดแคลนของหมวดวิชาตามที่หลักสูตรกำหนดมากที่สุด รองลงมาคือแผนการจัดชั้นเรียน ข้อที่น่าสนใจคือไม่มีการสำรวจข้อมูลดังกล่าว (ร้อยละ 13.82)

2. การสรรหาคณาจารย์

การสรรหาคณาจารย์ภายในโรงเรียนใช้หลักเกณฑ์โดยดูจากความรู้ ความสามารถมากที่สุด รองลงมาคือ ดูจากคุณวุฒิ วิชาเอก และดูจากความสมัครใจของบุคคล ตามลำดับและที่หนบน้อยที่สุดคือโรงเรียนไม่มีหลักเกณฑ์ในการสรรหา (ร้อยละ 14.43)

การสรรหาคณาจารย์ภายนอกโรงเรียน ใช้หลักเกณฑ์โดยดูจาก คุณวุฒิ วิชาเอก ตามที่ต้องการมากที่สุด รองลงมาคือ ดูจากความรู้ความสามารถ และความถนัด และโรงเรียนไม่มีหลักเกณฑ์ในการสรรหาคณาจารย์ภายนอกโรงเรียน (ร้อยละ 28.86)

3. การพิจารณาจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานโรงเรียนให้เป็นความรับผิดชอบของแต่ละหมวดวิชามากที่สุด โดยการสำรวจความสมัครใจของครู แล้วให้แต่ละหมวดวิชาพิจารณาคำเนิการและที่โรงเรียนคำเนิการน้อยที่สุดคือใช้ระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานในหน้าที่

ปัญหาด้านการวางแผนและสรรหาคณาจารย์

1. โรงเรียนมีปัญหาด้านการวางแผนกำลังคนอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบส่วนใหญ่เป็นปัญหาเรื่องขาดการวางแผนกำลังคนอย่างมีระบบ รองลงมาคือ ขาดข้อมูลบางส่วนในการวางแผน และขาดการคาดคะเนกำลังคนไว้ล่วงหน้า

2. การสรรหาคณาจารย์ภายในโรงเรียนมีปัญหาในระดับปานกลาง ส่วนการสรรหาคณาจารย์ภายนอกโรงเรียนมีปัญหาในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบทั้งการสรรหาคณาจารย์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน คือ ครูขาดในบางหมวดวิชา ปัญหาครูเกินในบางหมวดวิชา และปัญหากรมฯ ลำช้าในการจัดบุคลากรให้โรงเรียน ตลอดจนปัญหาโรงเรียนไม่มีอำนาจในการสรรหาคณาจารย์ภายนอกโดยตรง

ข. ด้านการชำระรักษาบุคลากร

1. การนิเทศงาน โรงเรียนมีการนิเทศงานโดยการทำหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ครูมากที่สุด รองลงมาคือ ชี้แนะเพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหัวหน้าหมวด หัวหน้างานเป็นผู้ดำเนินการนิเทศมากที่สุด รองลงมาคือผู้ช่วยผู้บริหารดำเนินการ
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ส่วนใหญ่โรงเรียนให้หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าระดับ หัวหน้างาน เป็นผู้ประเมิน โดยใช้วิธีการรายงานผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารประเมินเองจากคุณภาพของงาน โดยผลจากการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบมากที่สุด รองลงมาคือ เพื่อการพัฒนาบุคลากร
3. การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครู
โรงเรียนได้แจ้งหลักเกณฑ์หรือแนวทางการพิจารณาความดีความชอบให้ครูผู้ปฏิบัติได้ทราบล่วงหน้าก่อนแล้ว โดยแจ้งให้ทราบในที่ประชุมครูมากที่สุด รองลงมาคือ แจ้งผ่านหัวหน้าหมวด หัวหน้างาน โดยโรงเรียนมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน โดยให้ความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ พฤติกรรมการทำงานของครูและการให้ความร่วมมือกับโรงเรียน
4. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน โดยวิธีการเสนอใบสมัครข้อมูลของการเลื่อนระดับและตำแหน่งมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดวิทยากรให้ความรู้แก่ครู ส่วนผู้บริหารให้ความเห็นว่า ควรส่งเสริมโดยใช้วิธีการจัดวิทยากรมาให้ความรู้แก่ครู เป็นอันดับแรกคือว่า
ในการคัดเลือกครูเพื่อเลื่อนตำแหน่งนั้น โรงเรียนพิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์คือ ดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด รองลงมาคือ ดูจากประสบการณ์และความสามารถ
5. ครูที่มีความประพฤติผิดวินัย โดยการมาสายบ่อยที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ลาหยุดบ่อย และมีหลายโรงเรียนที่ไม่มีครูประพฤติผิดวินัย
6. การชำระรักษาบุคลากรครูที่โรงเรียนปฏิบัติมาแล้วเกิดผลดีมากต่อการบริหารบุคลากรคือ การออกคำสั่งให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีระบบมากที่สุดรองลงมาคือ สนับสนุนส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูในการปฏิบัติงาน

7. การจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่ครูในด้านต่าง ๆ โรงเรียนจัดให้มีร้านค้าสหกรณ์มากที่สุด รองลงมาคือ จัดตั้งกองทุนเงินกู้ฉุกเฉิน และจัดบริการน้ำดื่มโดยไม่มีค่าใช้จ่ายแก่ครู

8. โรงเรียนมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู โดยการร่วมแสดงความยินดีและแสดงความเสียใจในโอกาสอันควรมากที่สุด รองลงมาคือ ยกย่องชมเชยครูเมื่อประสบความสำเร็จ และไปร่วมงานของคณะครูตามคำเชิญ

ปัญหาด้านการชำระรักษาบุคลากร

โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากรในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบส่วนใหญ่คือ ปัญหาครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ ครูไม่พอใจผลการพิจารณาความดีความชอบ

ค. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

1. เป้าหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนได้นำสภาพปัญหาปัจจุบันของโรงเรียนทุกด้านมากำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรมากที่สุด และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูมาเป็นพื้นฐานในการจัดการอบรมเป็นอันดับรอง ส่วนเป้าหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนได้ปฏิบัติมาแล้วและเกิดผลมากที่สุด การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานหรือการเรียนการสอนมากที่สุด รองลงมาคือ การสร้างความเข้าใจในระบบงานหรือวิธีปฏิบัติงาน

2. การจัดทำแผน แผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ได้มีการดำเนินการโดยกำหนดไว้ในแผนพัฒนาของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือ ให้หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน เป็นผู้ดำเนินการจัดทำ

3. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง โดยการส่งครูเข้าประชุม อบรม สัมมนา มากที่สุด รองลงมาคือ ส่งเสริมให้มีการทำงานทางวิชาการ โดยครูให้ความสนใจเข้ารับการพัฒนาในรูปแบบของการสัมมนามากที่สุด รองลงมาคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรครูมากที่สุด

4. โรงเรียนได้จัดให้มีการรายงานผลหลังจากที่ครูกลับจากการฝึกอบรมแล้ว โดยการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น และผลจากการฝึกอบรมและพัฒนาครูในโรงเรียนนั้น โรงเรียนได้นำผลมาเสริมสร้างการปฏิบัติงานด้วยการเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูได้ทำงานตามความรู้ความสามารถมากที่สุด รองลงมาคือ มอบหมายหน้าที่การงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

5. โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมแต่ละครั้ง และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับกำหนดเป้าหมายการพัฒนาครั้งต่อไป มากที่สุดรองลงมาคือ นำผลไปพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของครู

6. โรงเรียนจัดให้มีการสรุปผลการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีการศึกษา โดยให้หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน เป็นผู้ดำเนินการมากที่สุด แต่กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า การสรุปผลการพัฒนาบุคลากร ควรมีคณะกรรมการเฉพาะกิจที่โรงเรียนแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการมากที่สุด และกลุ่มครู-อาจารย์เห็นว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดสรุปผลการพัฒนาดังกล่าว จะเห็นว่าในแต่ละกลุ่มให้ความเห็นที่แตกต่างกัน

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนมีปัญหาด้านการฝึกอบรมบุคลากรและพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ เวลาในการฝึกอบรมตรงกับเวลาที่ครูสอนทำให้ครูขาดรองลงมาคือ ครูที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ โรงเรียนขาดเป้าหมายหรือทิศทางในการพัฒนาบุคลากร

ง. การดำเนินการให้ทุนจากงาน

โรงเรียนไม่มีการสำรวจความต้องการของครูเนื่องจากการโอน ย้าย การลาออกของครูในแต่ละปี และเมื่อครูต้องการโอน ย้าย หรือลาออก โรงเรียนมีส่วนช่วยในการดำเนินการโดยการดำเนินการตามขั้นตอนตลอดจนอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แก่ครูมากที่สุด รองลงมาคือ เสนอเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาและวิธีการที่โรงเรียนดำเนินการน้อยที่สุดคือ การทำหนังสือข่มเขยการปฏิบัติงาน

ในกรณีที่บุคลากรจะเกษียณอายุ โรงเรียนมีการดำเนินการโดยจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความประทับใจเมื่อครบเกษียณอายุมากที่สุด รองลงมาคือ ดำเนินการตามระเบียบการ เกษียณอายุ และเชิญให้มาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

ปัญหาด้านการดำเนินการให้พ้นจากงาน

โรงเรียนมีปัญหาเรื่องการดำเนินการให้พ้นจากงานอยู่ในระดับที่น้อยมาก ปัญหาที่พบมาก คือ โรงเรียนไม่ได้สร้างความผูกพันแก่ครูที่จะพ้นจากงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ครูไม่ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากโรงเรียนในกรณีจำเป็นคืองาน ฮ้ำยส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ โรงเรียนไม่ให้ความสำคัญเป็นธรรมเนียมในการพิจารณาขอกองทุน

อภิปรายผลการวิจัย

เกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 51-60 ปี วุฒิมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี และมีอายุราชการมากกว่า 19 ปี มากที่สุด จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ซึ่งเป็นระยะใกล้เกษียณอายุราชการ การบริหารโรงเรียนในวัยนี้มีข้อดี คือ มีประสบการณ์ในการทำงานสูง แต่วัยที่มีความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสุขุมรอบคอบประกอบกับมีวิสัยทัศน์กว้างพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์และพร้อมจะพัฒนาโรงเรียนให้ประสิทธิภาพมากที่สุด น่าจะอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 41 - 50 ปี การที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี อาจเป็นเพราะระบบการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา ไม่มีการสอบคัดเลือกและไม่มีการประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จึงน่าจะเป็นผู้ที่มีอายุที่สูง มีอายุมาก และมีประสบการณ์ในการทำงานมานาน ซึ่งการเข้าสู่ตำแหน่งเมื่อมีอายุมากเกินไป อาจจะทำให้ความกระตือรือร้น ความคิดสร้างสรรค์ การยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ อาจจะลดน้อยหรือล่าช้าลงไปได้



ด้านวุฒิการศึกษา

ผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด และรองลงมาคือ สูงกว่าระดับปริญญาตรี แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองในด้านวุฒิการศึกษามากขึ้น การที่ผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้นมีผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประกอบกับครู อาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จะมีสูงกว่าระดับปริญญาตรี เพียงเล็กน้อยเท่านั้น การที่ผู้บริหารมีคุณวุฒิสูงขึ้นทำให้เกิดความเกรงใจ ให้ความเคารพนับถือในความรู้ความสามารถของผู้บริหาร การสั่งการการบริหารงานก็จะเกิดประสิทธิภาพ การบริหารงานก็จะง่ายขึ้น ปัญหาในการทำงานก็จะลดลงเพราะผู้บริหารมีคุณวุฒิที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ

ด้านอายุราชการผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุมาก คือมีอายุราชการมากกว่า 19 ปีขึ้นไป แสดงว่าส่วนใหญ่รับราชการมานานกว่าจะดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จึงมีความอาวุโสมาก ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานคือ มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่ประสบการณ์น้อย แต่มีข้อเสียคือผู้ที่มีอายุราชการมานานส่วนใหญ่จะมีอายุมากมีอาวุโสสูงและอยู่ในวัยใกล้เกษียณอายุราชการทำให้ความกระตือรือร้นในการทำงานลดลงความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาและการพัฒนาการบริหารงานในยุคใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเช่นในยุคโลกาภิวัตน์ก็จะลดน้อยลง หลง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงตามสภาวะของวัยและสังขาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานได้

เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

ก. การวางแผนและการสรรหาบุคลากร

ในด้านการวางแผนบุคลากรในโรงเรียน มีการกำหนดอัตรากำลังตามสภาพปัญหาของโรงเรียน และกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับหมวดวิชา มีการกำหนดอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า ซึ่งการกำหนดอัตรากำลังดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ทำให้ทราบว่าโรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าโดยคชจากอัตรากำลังที่มีอยู่ สภาพปัญหาต่าง ๆ และการจัดอัตรากำลังให้เหมาะสม ซึ่งทำให้สามารถคาดคะเนกำลังคนไว้ล่วงหน้าได้ การทราบกำลังคนที่ขาดหรือเกินในหมวดวิชาใด หรือในหน่วยงานใดทำให้เกิดผลดีคือสามารถปรับเปลี่ยนกำลังคนตามความรู้ความสามารถและความสมัครใจของครู-อาจารย์ได้

การวางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้า เช่นนี้มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ทำให้ทราบอัตรากำลัง ระบุปัญหาและสามารถวางแผนแก้ไขปัญหานั้นในอนาคตได้ . เป็นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและปัญหาการปฏิบัติงานต่างๆ ก็จะลดน้อยลงและสามารถระบุปัญหาเหล่านั้นและเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขได้

ในด้านการสรรหาบุคลากรครู ปรากฏว่า โรงเรียนมีการสรรหาบุคลากรครูภายในโรงเรียนโดยดูจาก ความรู้ ความสามารถ มากที่สุด แสดงให้เห็นว่าในการปฏิบัติงานร่วมกันโรงเรียนสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้ใดมีความรู้ความสามารถด้านใด เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานนั้นหรือไม่ เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันมานานๆ ในสังคมเดียวกัน สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ครู-อาจารย์เกิดความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถของตนเอง ประสิทธิภาพในการทำงานก็มีมากขึ้นปัญหาในการปฏิบัติงานก็จะลดลง

ในด้านการสรรหาบุคลากรครูภายนอกโรงเรียน โรงเรียนใช้หลักเกณฑ์โดยดูจากคุณวุฒิวิชาเอก มากที่สุด จะเห็นว่า เมื่อมีการสรรหาบุคลากรภายนอกโรงเรียนการใช้หลักเกณฑ์โดยดูจากความรู้ ความสามารถ ทำได้ยากเพราะบุคลากรภายนอกโรงเรียนมิได้เคยปฏิบัติงานร่วมกันมา จึงไม่สามารถตรวจสอบความรู้ ความสามารถได้ชัดเจน จึงต้องใช้หลักเกณฑ์โดยดูจาก คุณวุฒิวิชาเอกที่มีอยู่ ซึ่งจะทำได้บุคลากรครูในเบื้องต้นตรงกับที่โรงเรียนต้องการคือ คุณวุฒิ วิชาเอกที่โรงเรียนขาดแคลน ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่โรงเรียนสามารถนำมาใช้ในการสรรหาบุคลากรภายนอกโรงเรียนได้ตรงตามความต้องการมากที่สุด

ส่วนปัญหาเรื่องการวางแผนและสรรหาบุคลากร พบว่า ขาดการวางแผนที่เป็นระบบและปัญหาในด้านการสรรหาบุคลากรมีปัญหาระบบ ครูขาดในบางหมวดวิชา ครูเกินในบางหมวดวิชา

จากปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่ต่อเนื่องกัน การขาดการวางแผนที่เป็นระบบ ส่งผลให้การจัดอัตรากำลังในแต่ละหมวดวิชามีปัญหาเกิดขึ้น คือได้ครูไม่ตรงตามความต้องการ ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจเกิดจาก การโอนย้ายเข้า มาของครู-อาจารย์ ซึ่งมีได้ย้ายเข้ามาตามความต้องการของโรงเรียนไม่ได้ย้ายเข้ามาตรงตามความต้องการของหมวดวิชาที่มีปัญหาครูขาดแต่ย้ายเข้ามาตามความจำเป็นของครู-อาจารย์นั้น ๆ เช่นย้ายติดตามสามี ย้ายมาดูแลบุตร ย้ายเพื่อความสะดวกในการเดินทาง ต่างๆ เป็นต้น จึงส่งผลให้ไม่ได้ครูตามความต้องการของโรงเรียนจึงทำให้เกิดปัญหาครูขาดและครูเกินในบางหมวดวิชา ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมานานแต่

ทางโรงเรียนไม่สามารถแก้ไขได้ เพราะระบบการย้ายเข้า การย้ายออกโรงเรียนไม่มีอำนาจ โดยตรงขึ้นอยู่กับหน่วยเหนือที่จะให้ครู-อาจารย์ย้ายเข้าหรือออกตามความจำเป็นดังได้กล่าวมาแล้ว การได้ครู-อาจารย์ตรงตามที่โรงเรียนขอไปนั้น ทางกรมฯได้จัดสรรให้เช่นเดียวกัน แต่กว่าจะได้ครูที่มีคุณสมบัติตรงตามที่โรงเรียนต้องการนั้น ทางหน่วยเหนือมีความล่าช้ามาก ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลในการวางแผน นโยบายของกรมฯ ซึ่งต้องประสานงานจากส่วนกลาง การจัดสรรบุคลากรของโรงเรียนตามที่โรงเรียนร้องขอไป ทางกรมฯจัดให้ล่าช้าไม่ทันเวลาที่โรงเรียนเปิดภาคเรียน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการย้ายเข้ากลางปี หรือตลอดปีเสมอๆ ซึ่งทำให้การวางแผนอัตรากำลังของโรงเรียนไม่เป็นระบบเพราะขาดข้อมูลและอัตรากำลังที่แน่นอน การจัดอัตรากำลังจึงต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าที่จะจัดให้เข้าระบบได้ การวางแผนกำลังคนจึงขาดระบบ ซึ่งทางกรมฯควรจะแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนนี้ โดยให้อำนาจแก่โรงเรียนในการสรรหาบุคลากรเองมากขึ้นและควรมีการประสานงานระหว่างโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานครด้วยกันในเรื่องการโอน การย้ายของครู ซึ่งจะทำให้ครูที่ต้องการโอนย้ายในเขตกรุงเทพมหานครด้วยกัน ทำได้สะดวกรวดเร็วขึ้น กว่า การจัดโอนย้ายครูทั่วประเทศ

ข. การดำรงรักษาบุคลากร

ในด้านการนิเทศงาน โรงเรียนได้มอบหมายให้ หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน ดำเนินการนิเทศ โดยการให้หลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ครู ครูและชี้แนะ เพื่อให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน หัวหน้าระดับเป็นผู้ประเมินโดยรายงานผลการปฏิบัติงาน และผลที่ได้จากการประเมินได้นำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบและการพัฒนาบุคลากร

การที่หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน เป็นผู้นิเทศงานทำให้เกิดผลดีคือโดยปกติ หัวหน้าหมวด หัวหน้างานคือผู้ที่ใกล้ชิดครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานมากที่สุด และรู้จักลักษณะงานดี การนิเทศจึงมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น และพร้อมกันนั้นจะเป็นการตรวจสอบ ครูและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูได้อีกด้วย เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูนั้น หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน และหัวหน้าระดับ เป็นผู้ประเมินโดยรายงานผลการปฏิบัติงานและผลที่ได้จากการประเมินไปพิจารณาความดีความชอบ ฉะนั้นการที่หัวหน้าหมวด หัวหน้างานให้การนิเทศแก่ครู เท่ากับเป็นการดูแลครู-อาจารย์อย่างใกล้ชิด



สร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและสามารถให้คำปรึกษาและ ตรวจสอบประสิทธิภาพของครู- อาจารย์ ได้อย่างดีและส่งผลต่อการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครู-อาจารย์ได้ด้วย

ด้านการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครู

โรงเรียนมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน และมีการแจ้งหลักเกณฑ์ดังกล่าว ให้ครู อาจารย์ ได้ทราบก่อนโดยแจ้งให้ทราบในที่ประชุมครู และแจ้งผ่านหัวหน้าหมวด หัวหน้างานด้วย จะเห็นได้ว่า การพิจารณาความดีความชอบนั้นสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานการพิจารณาความดีความชอบมีแนวทางชัดเจนและไปในแนวเดียวกัน แสดงถึงความเป็นธรรม ตามระบบคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิทธิชัย ลีวนา (2534) ที่พบว่า "ด้านการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครูผู้บริหารส่วนใหญ่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานของครู ส่วนการมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ตอบว่ามี แต่แตกต่างจากผลการวิจัยของ มงคลมีสมภน (2529) พบว่า "การพิจารณาความดีความชอบของชาหลักเกณฑ์และยังไม่ยุติธรรม" และผลการวิจัยของ สุวิทย์ แก้วเกษ (2518) พบว่า "การพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารยังไม่ยุติธรรม เพราะขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว" ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจเป็นไปได้ว่า โรงเรียนมีหลักเกณฑ์มาตรฐาน ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่การพิจารณาของผู้บริหารอาจไม่เป็นไปตามเกณฑ์ อาจจะมีเกณฑ์อื่นของผู้บริหารแต่ละคนมาประกอบการพิจารณาอีก ทั้งนี้เพราะอำนาจการพิจารณาความดีความชอบขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ

การประพฤตินิสัยของครู มีการมาสายบ่อยที่สุด และลาหยุดบ่อย แต่หลายโรงเรียนไม่มีปัญหา ด้านการประพฤตินิสัยของครู จากสภาพโรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร และเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนจากการจราจรที่ติดขัดของกรุงเทพฯ ทำให้ผลการวิจัยพบว่า ครูมาสายบ่อยที่สุด และลาหยุดบ่อย อาจมาจากความไม่สะดวกในการเดินทางไปและกลับ ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนในต่างจังหวัด ส่วนปัญหาอื่น ๆ เช่น ครูทะเลาะวิวาทเมาสุรา อาละวาด จึงไม่ปรากฏแสดงให้เห็น สังคมครูในโรงเรียนในกรุงเทพมหานครมีความเป็นอยู่เช่นเดียวกับเมืองใหญ่ ๆ ทั่วไป ที่ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเดินทางความผูกพันในสังคมจะลดน้อยลงไป ปัญหาการอยู่ร่วมกันจึงไม่ค่อยมี ซึ่งมีแต่ปัญหาการจราจรเป็นปัญหาใหญ่

ในการบริหารงานบุคคลที่โรงเรียนปฏิบัติมาแล้วได้ผลดีมากนั้น

การที่โรงเรียนมีการออกคำสั่งให้ครูปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ การสนับสนุนส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและการให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบนั้น ทำให้เกิดผลดีมากในการบริหารงานบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการทำงานร่วมกันในโรงเรียนนั้น ต้องการการทำงานที่เป็นระบบ และมีการพัฒนาส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในขณะเดียวกันต้องมีความยุติธรรมด้วย ซึ่งถ้ามีสภาพการบริหารงานบุคคลดังกล่าว แล้วจะทำให้เกิดความพึงพอใจของ ผู้ปฏิบัติงานเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานได้อย่างมีความสุข

การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านต่าง ๆ ได้จัดให้สหกรณ์ร้านค้า จัดตั้งกองทุนเงินกู้ฉุกเฉินและจัดบริการนำคัมโศภไม่เสียค่าใช้จ่าย การสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู ได้มีการร่วมแสดงความคิดเห็นและเสียใจในโอกาสอันควร มีการยกย่อง ชมเชยเมื่อครูประสบความสำเร็จ จะเห็นได้ว่าจากการให้สวัสดิการ หรือการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูเป็นการจูงใจให้บุคลากรสามารถอยู่ในหน่วยงานได้ด้วยความพอใจและเต็มใจ

ปัญหาด้านการชำระรักษาบุคลากร

ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และครูไม่พอใจผลการพิจารณาความดีความชอบ และไม่มีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ จะเห็นได้ว่าการที่ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน น่าจะเป็นผลมาจาก ครูส่วนใหญ่ ไม่พอใจในผลการพิจารณาความดีความชอบ และไม่มีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยในตอนที่ 2 เรื่อง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี โรงเรียนมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน มีผู้ประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นขั้นตอน ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจจะเป็นไปได้ว่า โรงเรียนมีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาความดีความชอบ แต่ผู้บริหารไม่มีความเป็นธรรมในการพิจารณา ผู้บริหารขาดหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารพิจารณาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้เพราะอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบอยู่ที่ผู้บริหารแต่ผู้เดียวไม่มีการคานดุลย์อำนาจกัน ฉะนั้นในการพิจารณาความดีความชอบน่าจะอยู่ในอำนาจของคณะกรรมการโรงเรียนมากกว่าจะอยู่ในอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนแต่ผู้เดียว

ค. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

ครูอาจารย์ต้องการพัฒนาตนเองโดยการเข้าประชุมอบรม สัมมนา

มากที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารต้องการส่งเสริมสนับสนุนให้ครู อาจารย์ ทำผลงานทางวิชาการ ส่วนรูปแบบของการฝึกอบรมนั้น ครู อาจารย์ สนใจรูปแบบของการสัมมนามากที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารสนใจรูปแบบของการประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด การที่กลุ่มครู-อาจารย์ และผู้บริหาร มีความเห็นที่แตกต่างกันครู-อาจารย์ต้องการพัฒนาตนเองในรูปแบบของการสัมมนา อาจเป็น เพราะต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการวิเคราะห์ และเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงานมากขึ้น ส่วนผู้บริหารต้องการเน้นให้ครูมีผลงานทางวิชาการและให้มีการประชุม เชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ครูได้ฝึกทักษะและมีการปฏิบัติจริง ซึ่งความต้องการของครู อาจารย์ และผู้บริหารเน้นกันคนละแนวทางจึงควรมีการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของครู อาจารย์ และผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏของโรงเรียน เพื่อปรับมาใช้ให้เป็นแนวทางเดียวกัน เป้าหมาย ทางการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน โรงเรียนให้ความสนใจ เรื่อง การพัฒนา ทักษะการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาการเรียนการสอน และมีการจัดทำแผนโครงการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียนด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมีเป้าหมายและมีการ ปฏิบัติในเรื่องการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

ส่วนการสรุปผลการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีการศึกษา ผู้บริหารได้ ให้กรรมการเฉพาะกิจที่โรงเรียนแต่งตั้งขึ้นเป็นผู้ดำเนินการสรุปผลและให้หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน ดำเนินการ แต่ครู-อาจารย์ เห็นว่า ไม่มีการจัดสรุป ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสรุปผล การพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีการศึกษายังไม่ชัดเจนหรือการติดตามดูแลไม่ทั่วถึง จึงทำให้ไม่มีการสรุปผลให้ทราบ ซึ่งผู้บริหารควรดูแลติดตามผลดังกล่าว การดำเนินงานจึงจะมี ประสิทธิภาพและได้ทราบผลการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีการศึกษาอย่างแท้จริง

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ปัญหาที่พบคือ เวลาในการฝึกอบรมตรงกับเวลาที่ครูสอนทำให้ครูขาด และครูที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่ได้นำเอาความรู้ความสามารถมาใช้ให้ เกิดประโยชน์แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนอาจจะมีปัญหาเรื่องการประสานงานกัน ในการส่งครูเข้ารับการอบรม ฝ่ายวิชาการควรให้ความสำคัญของ การเรียนการสอนและการฝึกอบรม โดยทำเทียมกันควรมีการจัดระบบให้ครูไป

รับการฝึกอบรมด้วยความสบายใจ และไม่ขัดแย้งในระบบงานกันเอง ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ส่วนปัญหาการที่ครู ไม่ได้นำเอาความรู้ความสามารถที่พัฒนาแล้วไปใช้ให้เกิดประโยชน์นั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชิต ปุริโสคม (2523) พบว่า "บุคลากรไม่สนใจในการพัฒนาตนเองและพัฒนาไม่ตรงสาขาจำเป็น ซึ่งน่าจะมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุในการที่ครูไม่สนใจในการพัฒนาตนเองและไม่นำเอาความรู้ความสามารถมาใช้ได้เกิดประโยชน์

ง. ปัญหาด้านการดำเนินงานให้พ้นจากงาน

ผลการวิจัยพบว่า เป็นปัญหาที่อยู่ในระดับน้อยมาก ปัญหาที่พบ คือ โรงเรียนไม่ได้สร้างความผูกพันแก่ครูที่จะพ้นจากงาน ซึ่งจากภาวะสังคมในกรุงเทพมหานคร เวลาส่วนใหญ่อยู่กับการเดินทางและมักจะเร่งรีบด้วยภาระกิจต่าง ๆ จึงทำให้ในสังคมโรงเรียนไม่ค่อยมีความผูกพันกันมากนัก การที่โรงเรียนไม่ได้สร้างความผูกพันให้แก่วินิจฉัยเมื่อพ้นจากงานจึงไม่ทำให้เกิดปัญหาคับข้องใจแต่อย่างใด ระดับปัญหาจึงอยู่ในระดับน้อยมาก

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ในการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

1. จำนวนครูขาดและครูเกินในบางหมวดวิชา จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า บางโรงเรียนครูขาดในสาขาที่ครูเกินของอีกโรงเรียนหนึ่ง ซึ่งน่าจะเป็นการสับเปลี่ยน โอนย้าย กันได้แต่ไม่มีการสำรวจที่ชัดเจน หน่วยงานของกรมสามัญที่มีอยู่ในการสำรวจความต้องการ โอนย้ายของครูก็เป็นหน่วยงานที่ครอบคลุมเกินไป ควรจัดสำรวจความต้องการเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะช่วยให้ทราบความต้องการของครูให้ตรงกับวุฒิวิชาเอก ที่ต้องการและทำให้จัดได้ผลรวดเร็ว เพราะเป็นการย้ายในเขตกรุงเทพมหานครด้วยกัน โดยไม่จำเป็นต้องเป็นให้ครบปีการศึกษา เพราะปัญหาครูขาดเป็นสิ่งที่รอไม่ได้ ควรจะมีการแก้ไขอย่างรวดเร็ว และการสับเปลี่ยนอัตราระหว่างภาคการศึกษาก็ไม่ทำให้เกิดผลเสียหลายต่อโรงเรียนแต่อย่างใด

2. การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

ผลการวิจัยพบว่า เป็นที่น่าพอใจที่ผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ นำมาพิจารณาความดีความชอบประจำปี และการพิจารณาที่มีหลักเกณฑ์เป็นแบบพร้อมมาตรฐาน

มีการแจ้งหลักเกณฑ์ให้ครู-อาจารย์ทราบด้วย แต่ผลการพิจารณาความดีความชอบทำให้ครูเกิดความไม่พอใจ ซึ่งขัดแย้งกันและอาจทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ เพราะอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเพียงผู้เดียว ถ้าผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้ดังกล่าวแล้ว เป็นไปได้ที่จะเกิดปัญหาขึ้น ฉะนั้นควรมีคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบขึ้น เพื่อเป็นการคานดุลย์อำนาจของผู้บริหารและเป็นการทำให้หลักเกณฑ์ที่ตั้งขึ้น นำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างแท้จริง เพราะบางโรงเรียนมีหลักเกณฑ์แต่มิได้นำมาปฏิบัติ ผลการพิจารณาความดีความชอบที่ปรากฏจึงไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้ จึงสร้างความไม่พอใจแก่ครูอาจารย์เสมอ ๆ

3. ด้านการดำเนินการให้พ้นจากงาน แม้จะมีปัญหาน้อยมาก แต่จากผลการวิจัยพบว่าวิธีที่โรงเรียนดำเนินการน้อยที่สุด คือ การทำหนังสือข่มเซอการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ผู้พ้นจากงานไปแล้ว ทั้งการโอน ย้าย การเกษียณอายุ ซึ่งบางท่านปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่ต่ำกว่า 10 ปีก็มี ฉะนั้น โรงเรียนควรทำหนังสือข่มเซอการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานมานาน จนกระทั่งเกษียณอายุหรือปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่ต่ำกว่า 10 ปีขึ้นไปเมื่อมีการย้ายออกด้วยเหตุจำเป็นต่าง ๆ โรงเรียนควรให้เกียรติ โดยทำหนังสือข่มเซอการปฏิบัติงานแก่ครูเหล่านั้นด้วย เพราะเป็นขวัญกำลังใจและเป็นการสร้างความผูกพันครู-อาจารย์ที่กำลังพ้นจากงานหรือโอนย้ายไปอยู่ที่อื่นให้เกิดความประทับใจและผูกพันแก่โรงเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. ควรวิจัยเกี่ยวกับผลการพิจารณาความดีความชอบประจำปีที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
2. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนของผู้บริหารและครู-อาจารย์
3. ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ตามความรับรู้ของครู-อาจารย์