

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างระบบบริหารบุคลากรของโรงเรียน กองทัพบกอุบลราชธานีในภาคกลาง และศึกษางานบริหารบุคลากรทั้ง ๔ ประเภท คือ การให้ค่ามา ซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานของ โรงเรียนดังกล่าว ตลอดจนศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีต่อการบริหารบุคลากรใน โรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงส่งเสริมการบริหารบุคลากรในโรงเรียนกองทัพบก อุบลราชธานีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนกองทัพบกอุบลราชธานีในภาคกลางที่วิจัยครั้งนี้มีจำนวน ๑๑ โรงเรียน โดยแยกบุคคลที่จะวิจัยเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร กับ กลุ่มครู กลุ่มผู้บริหารประกอบด้วย ผู้จัดการ ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ทุกคนที่อยู่ในตำแหน่งมาแล้วอย่างน้อย ๑ ปี มีจำนวน ๒๖ คน สำหรับกลุ่มครูใช้สุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) จำนวนร้อยละ ๕๐ ของจำนวนครูทั้งหมดที่เป็นครูในโรงเรียนกองทัพบกอุบลราชธานีมาแล้วอย่างน้อย ๑ ปี มีจำนวน ๑๕๕ คน รวมกลุ่มผู้บริหารกับกลุ่มครูที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น ๒๒๕ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ได้ทำการค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ จากกองส่งเสริมการศึกษา กรมสวัสดิการทหารบก กองสมุคคณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองสมุคศรีนครินทร์วิโรฒ (ประสานมิตร) และสำนักบรรณสาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง และจากการสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีหลักฐาน แน่นนอน สำหรับแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมา มี ๒ ฉบับ ฉบับแรกสำหรับผู้บริหาร อีกฉบับสำหรับครู ทั้ง ๒ ฉบับมีเนื้อหาตรงกันทุกข้อ เปรียบเทียบกันได้ มีจำนวนข้อเท่ากัน คือ ฉบับละ ๔๔ ข้อ โดย แบ่งเป็น ๒ ตอนใหญ่ ๆ คือ ข้อมูลส่วนตัว กับ งานบริหารบุคลากรในโรงเรียนและปัญหาข้อ

เสนอแนะจากผู้ตอบท้ายแบบสอบถาม ก่อนจะเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบ
ขั้นต้น (Try-out) เพื่อหาข้อบกพร่องของแบบสอบถามและแก้ไขจนเหมาะสมแล้ว

การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยตัวเองที่โรงเรียน
จำนวน ๒ โรงเรียน สังกัดไปรษณีย์ ๕ โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ
๘๘.๑๔ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ
เป็นรายข้อ และใช้ดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารบุคลากรแต่ละประเภท

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดพอที่จะสรุปผลได้ [redacted]

๑. โครงสร้างระบบบริหารบุคลากรในโรงเรียนกึ่งสหศึกษา [redacted] ภาครกลาง มีรูป
แบบคล้ายคลึงกันเป็นส่วนมาก คือ เป็นแบบสายบังคับบัญชาสายเดียว (The line form of
structure) มีผู้จัดการรับผิดชอบในการปกครองโรงเรียน ตำแหน่งงานฝ่ายธุรการและควบคุม
ครูใหญ่ ครู และนักเรียนในโรงเรียน ส่วนครูใหญ่รับผิดชอบด้านวิชาการและเป็นหัวหน้าควบคุม
ครูและนักเรียน อย่างไรก็ตามเนื่องจากผู้จัดการเป็นข้าราชการทหารบก มีภารกิจทางทหารต้อง
กระทำ ไม่ค่อยมีเวลา และประกอบกับไม่สนใจทางด้านการศึกษาสายสามัญตามหลักสูตรกระทรวง
ศึกษาธิการ ส่วนใหญ่จึงมักมอบอำนาจให้ครูใหญ่ดำเนินการแทนในหลาย ๆ ด้าน ส่วนการแบ่ง
มอบหน้าที่ความรับผิดชอบในโรงเรียนส่วนใหญ่จะมีผู้ช่วยครูใหญ่คอยช่วยเหลือครูใหญ่ในด้านวิชาการ
ธุรการ และปกครอง และจะมีหัวหน้าหมวดวิชารับผิดชอบในวิชาต่าง ๆ ส่วนครูขึ้นอยู่กับหัวหน้า
หมวดวิชาและการปฏิบัติงานไม่ต้องเกี่ยวข้องกับหมวดวิชาอื่น ๆ

๒. ผู้บริหารโรงเรียนกึ่งสหศึกษากึ่งในภาคกลาง ส่วนใหญ่จะเป็นชาย โดยเฉพาะ
ผู้จัดการเป็นเพศชายทั้งหมด แต่ครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง

ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง ๔๑ ถึง ๕๐ ปี สำหรับครูส่วนใหญ่จะมีอายุ ๓๐ ปี
หรือต่ำกว่า

ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีวุฒิทางครุศาสตร์ต่ำกว่าปริญญาตรี โดยเฉพาะผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่มีวุฒิทาง
ครุเลย สำหรับครูส่วนใหญ่มีวุฒิทางครุต่ำกว่าปริญญาตรี และมีครูร้อยละ ๒๕.๑๓ ที่ไม่มีวุฒิทาง
ครุเลย

๓. งานบริหารบุคลากรด้านการศึกษาให้ได้มาซึ่งบุคลากร ปรากฏว่าทางโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ยังไม่ค่อยได้ใช้การสรรหาครูโดยการติดต่อไปยังสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ เท่าที่ควร อีกทั้งยังมีระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) อยู่บ้างตรงที่โรงเรียนพิจารณาครูหลายท่านในกรมกองที่มาสมัครเข้าทำงานในโรงเรียนเป็นพิเศษ ส่วนด้านการมอบหมายงาน ครูใหญ่ปฏิบัติได้ดีแล้ว คือ ได้มอบให้ครูได้ตรงกับความรู้ความสามารถ อย่างไรก็ตามการให้ครูใหม่ทดลองปฏิบัติงานก่อนบรรจุ โรงเรียนยังไม่ได้กำหนดโปรแกรมให้เหมาะสม

๔. งานบริหารบุคลากรด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ปรากฏว่าโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้สำรวจความจำเป็นและความต้องการของครูเกี่ยวกับมาตรฐานการครองชีพเท่าที่ควร บริการต่าง ๆ เช่น คำนการรักษาพยาบาล คำนสันตนาการ และคำนการเงิน ยังมีน้อยสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูยังไม่ค่อยสนิทสนมกัน นอกจากนั้นครูไม่ค่อยมีโอกาสได้ลาศึกษาต่อเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามโรงเรียนได้จัดทำข่าวสารต่าง ๆ ให้ครูทราบอยู่ในเกณฑ์มากและหลักเกณฑ์การลาป่วย มีความเหมาะสม

๕. งานบริหารบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร ปรากฏว่าโครงการปฐมนิเทศครูใหม่ของโรงเรียนยังไม่ค่อยเหมาะสม การจัดอบรมครูในโรงเรียนยังน้อยมาก และโรงเรียนไม่ค่อยได้เชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่น ๆ มาให้ความรู้แก่ครูเท่าที่ควร ส่วนคำนการนิเทศงาน ครูใหญ่ส่วนใหญ่ในเทศงานอยู่ในเกณฑ์ดี

๖. งานบริหารบุคลากรด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ปรากฏว่าโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ยังไม่มีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวนให้เหมาะสมในการพิจารณาให้ครูออกจากงาน อย่างไรก็ตามในเรื่องการพิจารณาให้ครูออกจากงานกรณีกระทำผิดเท่าที่ผ่านมานั้นยังมีน้อยมาก

๗. ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลางคำนเนินงานบริหารบุคลากรอยู่ในเกณฑ์น้อยและยังไม่เป็นที่น่าพอใจทั้ง ๔ ประเภท

๘. ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบบริหารบุคลากรและงานบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ส่วนใหญ่คล้ายคลึงกัน สำหรับปัญหาโครงสร้างมีเพียงเล็กน้อยตรงที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการกับครูใหญ่ซ้ำซ้อนกันในเรื่องการควบคุมครู ส่วนปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโรงเรียนไม่ค่อยมีโอกาสได้คัดเลือกครูเท่าที่ควร คำนสวัสดิการมีปัญหา เรื่องสิทธิของครูที่เป็นลูกจ้างประจำของหน่วยทหารกับครูที่เป็นลูกจ้างประจำของโรงเรียนได้รับสิทธิไม่เท่าเทียมกัน และคำนการฝึกอบรมครูในโรงเรียนไม่สามารถคำนเนินการได้เต็มที่เพราะขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยในครั้งนี้นอกจากจะไต่ถามถึงสถานภาพโดยทั่วไปของโรงเรียนกึ่งพิพทกอุปถัมภ์ในภาคกลางแล้ว ยังทำให้ไต่ถามถึงโครงสร้างของระบบบริหารบุคลากรและงานบริหารบุคลากรทั้ง ๔ ประเภท ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ อีกด้วย

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างและงานบริหารบุคลากรทั้ง ๔ ประเภท ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ โดยละเอียดแล้วพบว่า

๑. รูปแบบโครงสร้างของระบบบริหารบุคลากรของโรงเรียนกึ่งพิพทกอุปถัมภ์ปัจจุบัน เป็นแบบสายบังคับบัญชาสายเดียว (The line form of structure) นั้น เป็นการเหมาะสมแล้วเพราะมองเห็นภาพสายการบังคับบัญชาได้ชัดเจน อย่างไรก็ตามมีข้อบกพร่องที่น่าจะแก้ไขอยู่อย่างหนึ่ง คือ ตำแหน่งผู้จัดการซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา และเป็นผู้ควบคุมครูใหญ่ ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางการศึกษาเป็นอย่างดี จึงจะตรงกับหลักที่ วิทยุ โสธร เสนอไว้ว่า "ใส่คนให้เหมาะกับงาน" (Put the right man in the right job)^๑ แต่จากการวิจัยกลับตรงกันข้ามคือ ปรากฏว่าผู้จัดการร้อยละ ๑๐๐ ไม่มีวุฒิทางครูเลย การที่ผู้จัดการซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความรู้ทางครูนั้นจะทำให้มองปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนไม่ลึกซึ้ง ทำให้การแก้ปัญหาไม่ตรงจุดและอาจผิดพลาดได้ง่าย นอกจากนั้นผู้จัดการของโรงเรียนกึ่งพิพทกอุปถัมภ์เป็นข้าราชการทหารบกต้องปฏิบัติหน้าที่ ๒ บทบาท คือ บทบาทของทหาร กับ บทบาทผู้บริหารการศึกษาในโรงเรียน ย่อมจะไม่มีเวลาที่จะทุ่มเทให้แก่งานทั้ง ๒ ด้านได้เต็มที่ และไม่สามารถติดตามผลงานได้ทุกกระยะ จากการวิจัยพบว่า ผู้จัดการหลายคนได้ยอมรับว่าไม่มีเวลาที่จะมาปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้จัดการได้เต็มที่ จะสังเกตเห็นว่าปัญหานี้คล้ายคลึงกับที่ Getzel กับ Guba ค้นพบว่า คนที่ทำงานหลายหน้าที่ และหน้าที่แต่ละหน้าที่ต้องปฏิบัติตนขัดแย้งกันก็จะทำให้นำไปสู่ความบกพร่องในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร^๒ ผู้วิจัยเห็นว่า

^๑วิทยุ โสธร, การบริหารบุคคล (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๘.

^๒วิทยุ โสธร, บทบาทศึกษาธิการจังหวัด (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดารศาสนา, ๒๕๑๒), หน้า ๗.

เรื่องตำแหน่งผู้จัดการเป็นตำแหน่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการศึกษาในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพ จึงสมควรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขโดยด่วน สำหรับวิธีการแก้ไขควรจะดำเนินการดังต่อไปนี้

- ๑.๑ ผู้จัดการควรจะได้หาทางศึกษาทางด้านวิชาครูเพิ่มเติมอยู่เสมอ อันจะเป็นหนทางให้เข้าใจงานและปัญหาการศึกษาในโรงเรียนได้ดีขึ้น
- ๑.๒ ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้จัดการในโอกาสต่อไปควรจะได้พิจารณาผู้ที่มีวุฒิทางครูโดยตรง นอกจากนั้นควรจะต้องเป็นผู้ที่มีเวลาเพียงพอที่จะมาบริหารงานและติดตามผลงานได้อย่างใกล้ชิดด้วย

๒. งานบริหารบุคลากรโดยส่วนรวมปรากฏว่าตามความเห็นของผู้บริหาร และครูเห็นตรงกันว่า โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ดำเนินการบริหารบุคลากรยังไม่เป็นที่น่าพอใจ แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อแล้วปรากฏว่ามีหลายเรื่องที่ผู้บริหารและครูยังมีความเห็นขัดแย้งกัน เช่นในด้านการให้ค่าจ้างบุคลากรมีความเห็นขัดแย้งกัน ๕ ข้อ ใน ๑๑ ข้อ การบำรุงรักษาบุคลากรมีความเห็นขัดแย้งกัน ๔ ข้อ ใน ๒๒ ข้อ การพัฒนาบุคลากรมีความเห็นขัดแย้งกัน ๒ ข้อ ใน ๙ ข้อ และการให้บุคลากรพ้นจากงานมีความเห็นขัดแย้งกัน ๒ ข้อ ใน ๔ ข้อ ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันระหว่างผู้บริหารกับครูอาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้กระทบกระเทือนต่อการบริหารบุคลากรของโรงเรียนได้ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน ถ้าหากคนขาดขวัญ ขาดกำลังใจที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงาน งานก็ไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยจึงเชื่อว่าการวิเคราะห์เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่ต่างกันหรือขัดแย้งกันระหว่างผู้บริหารกับครูดังกล่าวแล้ว จะเป็นประโยชน์ในการค้นหาว่ามีเรื่องใดบ้างที่ผู้บริหารและครูควรจะได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ หรือควรดำเนินการปฏิบัติจริงให้ถูกต้องตามหลักวิชายิ่งขึ้น นอกจากเรื่องเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครูแล้วยังมีอีกหลายเรื่องที่น่าจะหยิบยกมากล่าวเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องสำคัญ ๓ เรื่อง ดังต่อไปนี้ (๑) การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร (๒) สวัสดิการ และ (๓) การฝึกอบรม

* วิทยุ โทรสาร เรื่องเดิม, หน้า ๕.

๒.๑ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร นั้น มิได้หมายความว่าเพียงแต่ประกาศรับสมัครในโรงเรียนเท่านั้น เพราะจะจำกัดอยู่ในวงแคบ คนที่มีความรู้ความสามารถก็อีกมากและหลายแห่งควรจะได้ทราบและมาสมัคร ในเรื่องนี้ตาม หลักการแล้วโรงเรียนควรจะใช้วิธีการสรรหาบุคลากรหลาย ๆ วิธี เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครให้มากที่สุดเพื่อโรงเรียนจะได้เลือกคนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงานได้ แต่จากการ วิจัยพบว่า โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ปฏิบัติงานด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักการดังกล่าวยังไม่ดีเท่าที่ควร คือ ผู้บริหาร ร้อยละ ๘๖.๑๕ และครู ร้อยละ ๘๒.๕๕ ลงความเห็นว่ายู่ในเกณฑ์ น้อย ดังนั้นโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ควรจะได้ตระหนักในเรื่องนี้ เพื่อให้ได้ครูที่มีคุณภาพและทำ ให้การเรียนการสอนได้ผลดียิ่งขึ้น ข้อคิดอีกประการหนึ่งคือ โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ได้กำหนด จุดมุ่งหมายหลักในการตั้งโรงเรียนเพื่อให้บุตรหลานของข้าราชการทหารบกที่อยู่ในค่าย หรือกรม กองที่ห่างไกลชุมชนได้มีที่เรียน แต่มิได้หมายความว่าให้บุตรหลานของข้าราชการทหารบกได้มีที่ สอนเป็นอาชีพ ดังนั้นการที่ผลการวิจัยออกมาว่าโรงเรียนให้การพิจารณาบุตรหลานทหารบกผู้มา สมัครเป็นครูในโรงเรียนเป็นพิเศษจึงไม่น่าจะถูกต้อง เพราะทำให้ไม่สามารถเลือกคนที่ดีที่สุดได้ นอกจากนั้นยังก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคและไม่เป็นธรรมอีกด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่าในเรื่องนี้ ทางโรงเรียนยังยึดถือระบบอุปถัมภ์อยู่ ชัดกับหลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) ที่สมพงศ์ เกษมสิน เสนอไว้ว่า การเข้าปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ นั้นผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้น ความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกัน (Open to all) ที่จะสมัคร สอบแข่งขันโดยไม่คำนึงถึงศาสนา ตระกูล และพวกพ้อง^๕ และจากการสำรวจโรงเรียนกองทัพบก อุปถัมภ์ในภาคกลางปรากฏว่าโรงเรียนได้ครูที่ไม่มีวุฒิต่างครูถึงร้อยละ ๒๕.๑๓ การที่ได้ครูไม่มี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๕O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper and Row, 1962), p.52.

^๕สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๑๒๐.

วุฒิจำนวนมาก เช่นนี้อาจจะเนื่องมาจากระบบอุปถัมภ์ดังกล่าวแล้ว จึงคิดว่าโรงเรียนกองทัพบก
อุปถัมภ์น่าจะได้อภิปรายเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการพิจารณาบุคคลากรเข้าทำงานเสียใหม่โดย
ใช้ระบบคุณธรรม (Merit system)^๖ จึงจะทำให้ใ้ครูที่มีความรู้ความสามารถสูงมาทำงาน
อันจะช่วยให้โรงเรียนมีความก้าวหน้า และมีคุณภาพในการเรียน การสอนสูงขึ้น

๒.๒ สวัสดิการ ผู้วิจัยเชื่อว่าสวัสดิการเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับโรงเรียน
กองทัพบกอุปถัมภ์ ดังที่ไ้กล่าวแล้วว่าที่ตั้งของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ส่วนใหญ่อยู่ในค่ายทหาร
ห่างไกลจากชุมชน การที่ครูมาสอนที่โรงเรียนนี้จึงได้รับความไม่สะดวกหลายประการ ดังนั้น
ถ้าหากไม่ได้อุปถัมภ์เรื่องความสะดวกสบายให้แก่ครูเท่าที่ควรก็เป็นการยากที่จะจูงใจครูที่ดีมีความ
รู้ให้อยู่กับโรงเรียนนาน ๆ ไ้ จึงจำเป็นที่ทางโรงเรียนจะต้องจัดสวัสดิการทุกด้านให้พอเพียง
และเหมาะสม สำหรับขั้นตอนในการจัดสวัสดิการในโรงเรียน วิทยุ สาทร เสนอไว้ว่าสนใจ
มาก โดยเฉพาะขั้นที่ ๑ คือ สสำรวจความจำเป็นและความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนทั้งใน
ด้านส่วนตัวและส่วนงาน ด้วยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และทำแบบสอบถามเพื่อจะทราบข้อมูลที่จะนำ
มาพิจารณา^๗ การที่ต้องสำรวจความจำเป็นก็เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการจัดสวัสดิการไ้ถูกต้อง
แต่จากการวิจัยพบว่าทางโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยได้สำรวจถึงความจำเป็นและ
ความต้องการของครูเท่าที่ควร จึงทำให้ไม่ทราบถึงความจำเป็นและความต้องการที่แน่นอน เมื่อ
ไม่ทราบก็ไม่สามารถจัดสวัสดิการไ้ถูกต้องตรงตามความต้องการของครู และจากการวิจัยชี้ให้
เห็นอีกว่าที่โรงเรียนไ้จัดสวัสดิการแต่ละด้าน เช่น บริการค่านอนามัย การรักษาพยาบาล การ
บริการด้านการเงิน และสันตนาการ ยังไม่เป็นที่พอใจของครูส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้วิจัยคิดว่าทาง
โรงเรียนควรจะได้ปรับปรุงเรื่องนี้โดยรีบด่วน เพื่อให้ครูที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับโรงเรียน
ได้นาน เพื่อรักษาคุณภาพของโรงเรียน และลดปัญหาในการต้องแสวงหากครูใหม่ในแต่ละปีด้วย

๒.๓ การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะช่วยให้ครูมีความรู้ความ

^๖ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๘.

^๗ วิทยุ สาทร เรื่องเดิม, หน้า ๔๑๑.

ชำนาญมากขึ้น และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะโรงเรียนกองทัพบก
 อุดมภ์มีครูที่ไม่มีวุฒิทางครูถึงร้อยละ ๒๕.๑๑ หรือ ๑ ใน ๔ ของจำนวนครูทั้งหมด ยังมีความ
 จำเป็นจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมครูกลุ่มนี้เป็นพิเศษ แต่จากการวิจัยปรากฏว่าในด้านการศึกษา
 โรงเรียนกองทัพบกอุดมภ์ดำเนินการอยู่ในเกณฑ์น้อย การจัดการฝึกอบรมครูภายในโรงเรียนยัง
 ไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง ผู้วิจัยคิดว่าการปรับปรุงเรื่องการฝึกอบรมนี้ถ้าหากทางโรงเรียน
 มีครูที่มีความเชี่ยวชาญจำนวนน้อย ไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมภายในโรงเรียนได้เต็มที่ก็ควรจะ
 หาทางเชิญวิทยากรจากหน่วยงานใกล้เคียงมาให้ความรู้แก่ครู หรือส่งครูของโรงเรียนเข้ารับการ
 อบรมกับหน่วยงานอื่นในสาขาที่โรงเรียนต้องการ โดยให้ครูที่ได้รับการฝึกอบรมกลับมารายงาน
 โรงเรียน และถ่ายทอดความรู้ที่ได้มาให้แก่ครูอื่น ๆ ได้ทราบด้วยเป็นการขยายความรู้ภายใน
 โรงเรียนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งต่อไปควรสนใจเรื่องต่อไปนี้

๑. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ยังไม่สมบูรณ์เพราะศึกษาโครงสร้างและงานบริหารบุคลากร
 ของโรงเรียนกองทัพบกอุดมภ์เฉพาะในภาคกลางเท่านั้น ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรจะได้ศึกษา
 โครงสร้างและงานบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุดมภ์ในภาคอื่น เพื่อสรุปเป็นการบริหาร
 บุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุดมภ์โดยส่วนรวมได้
๒. ควรศึกษาเปรียบเทียบงานและปัญหาการบริหารบุคลากรระหว่างโรงเรียนกองทัพบก
 อุดมภ์กับโรงเรียนราษฎร์ของหน่วยราชการอื่น ๆ ด้วย
๓. ควรศึกษางานบริหารการศึกษาหลาย ๆ ด้าน เช่น งานบริหารวิชาการ งาน
 บริหารธุรการ การเงิน เป็นต้น เพื่อให้เห็นภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียนกองทัพบก
 อุดมภ์ที่สมบูรณ์ทุกด้าน

Edwin B. Flipppo, Management : A Behavioral Approach (Boston :
 Allyn and Bacon, Inc., 1970), p.268.