

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การดำเนินการวิจัยในเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษา ในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหน่วยงานสังกัดกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับการสรรหามูลค่ากร การใช้และการข่าวงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน
2. เพื่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการสรรหามูลค่ากร การใช้และการข่าวงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานของกรมสามัญศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงานสังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1,654 คน และกลุ่มหัวหน้าหน่วยงาน จำนวน 135 คน
2. กลุ่มตัวอย่างประชากร การสุ่มตัวอย่างประชากรใช้วิธีสุ่มตัวอย่างประชากรอย่างง่าย (Simple Random Sampling) การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากรใช้วิธีการหาโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน โดยกำหนดช่วงแห่งความเชื่อมั่น หรือระดับแห่งความมีนัยสำคัญเป็น 0.05 ซึ่งโทษขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนได้ กลุ่มตัวอย่างประชากร 322 คน จากประชากรจำนวน

1,654 คน และกลุ่มหัวหน้าหน่วยงานในกลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 101 คน จากประชากรจำนวน 135 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามสถานภาพเป็นแบบตรวจสอบ (Check = list) และแบบสำรวจ ความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) และแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แล้วให้ผู้อำนวยการ จำนวน 9 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกรมสามัญศึกษา ผู้อำนวยการจากศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการจากคณะกรรมการข้าราชการครู ผู้อำนวยการจากผู้บริหารโรงเรียนและนักวิชาการต่าง ๆ แกะไขให้ครอบคลุมเนื้อหาเมื่อได้แบบสอบถามแล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงานซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อคำถาม (Item analysis) โดยหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ (Item Scores) กับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Total test Scores) ข้อคำถามใดที่ไม่มีค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจะคัดข้อความนั้นทิ้งจากการวิเคราะห์แบบสอบถามแล้วปรากฏว่า มีข้อคำถามที่ใช้ได้ทั้งหมดจำนวน 61 ข้อ ซึ่งแบ่งประเภทของแบบสอบถามแล้วเป็นเรื่อง การสรรหาบุคลากรจำนวน 15 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 24.60 เรื่องการใช้และการขังรักษาบุคลากร จำนวน 18 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 29.50 เรื่องการพัฒนาบุคลากร จำนวน 16 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 26.23 และเรื่องการใช้บุคลากรพ้นจากงาน จำนวน 12 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 19.67 แบบสอบถามที่หาค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ได้แล้ว นำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach และได้อาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.93 แสดงว่าแบบสอบถามทุกข้อมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง ผู้วิจัยจึงนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

4. การส่งและการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 กลุ่ม คือ

4.1 ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มนี้ผู้วิจัยได้ทำหนังสือจากกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ขอความร่วมมือโดยรวบรวมส่งให้ผู้วิจัยโดยตรง การส่งแบบสอบถามส่งไปทั้งหมด 322 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 292 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 9.068

4.2 ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มหัวหน้าหน่วยงาน กลุ่มนี้ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยแจกไปทั้งสิ้น 101 ฉบับ ได้รับคืนมา 96 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.04

ข้อมูลที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนจำนวนที่ส่งไป 322 ฉบับ ได้รับกลับคืน 292 ฉบับ กลุ่มหัวหน้าหน่วยงานส่งไป 101 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 96 ฉบับ รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้ง 2 กลุ่ม จำนวน 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.72

5. การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

5.1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิเคราะห์โดยหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product moment Correlation Coefficient) ได้ขอค่าความจำนวน 61 ข้อ และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัววิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ เสนอเป็นตารางมีค่าบรรยายประกอบ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน วิเคราะห์โดยการหาค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อ เสนอเป็นตารางมีค่าบรรยายประกอบ

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน ใช้วิธีรวบรวมและแจกแจงเป็นความถี่ในแต่ละปัญหาแต่ละด้าน

สรุปผลของการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง คือเป็นเพศชายร้อยละ 90.75 มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.04 มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 88.01 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 86.99

2. หัวหน้าหน่วยงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง คือเป็นเพศชายร้อยละ 64.58 มีอายุระหว่าง 46 ปีขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.96 มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 96.88 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.08

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษา 4 ด้าน จากการวิจัยปรากฏผลดังนี้

1. การสรรหามูลากร ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของกลุ่มตัวอย่าง ประชากรทั้งสองกลุ่ม ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}_1 = 2.83, \bar{X}_2 = 3.01$) แต่เมื่อแยกพิจารณาแต่ละกลุ่มแล้ว จะมีรายละเอียดดังนี้

1.1 กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการสรรหามูลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.83 ค่าตามค่านี้นี้มีอยู่ทั้งหมด 15 ข้อ หากพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่ามีความอยู่ในระดับมากจำนวน 1 ข้อ ได้แก่

การสรรหามูลากรที่มีวุฒิตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และค่าที่อยู่ในระดับน้อยมีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่

∴ การกำหนดระเบียบและวิธีการสรรหามูลากรเท่าที่ปฏิบัติอยู่ขณะนี้-

เหมาะสม

เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสรรหามูลากร เพื่อเลื่อนและ-
แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

ให้มีส่วนร่วมในการสรรหามุคสาคร
 ทานมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การทดลองปฏิบัติหน้าที่ของ
 บุคสาครที่บรรจุใหม่
 เปิดโอกาสให้ทานมีส่วนร่วมในการสรรหามุคสาคร
 และกำหนดหลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันมุคสาครที่บรรจุใหม่
 เท่าที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้เหมาะสม

ส่วนข้อที่เหลือจำนวน 8 ข้อ มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความคิดเห็น
 ในระดับมากที่สุดและน้อยที่สุดไม่มีปรากฏ

1.2 กลุ่มหัวหน้าหน่วยงาน จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็น
 ของหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการสรรหามุคสาคร อยู่ในระดับปานกลาง ได้ค่าเฉลี่ย
 รวมเท่ากับ 3.01 ($\bar{X}_2 = 3.01$) ค่าตามค่านี้อยู่ทั้งหมด 15 ข้อ หาก
 พิจารณารายข้อแล้วพบว่า มีค่าอยู่ในระดับน้อย มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่

ให้มีส่วนร่วมในการสรรหามุคสาคร
 มีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลังของมุคสาครได้เหมาะสม
 กำหนดหลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันมุคสาครที่บรรจุใหม่ -
 เท่าที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้เหมาะสม

ส่วนข้อที่เหลือจำนวน 12 ข้อ มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความคิดเห็น
 ในระดับมากที่สุด และน้อยที่สุดไม่มีปรากฏ

2. การข้าราชการมุคสาคร ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของกลุ่มตัวอย่าง
 ประชากรทั้งสองกลุ่ม ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}_1 = 2.71, \bar{X}_2 = 2.63$)
 แต่เมื่อแยกพิจารณาแต่ละกลุ่มแล้วจะมีรายละเอียดดังนี้

2.1 กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็น
 ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการข้าราชการมุคสาคร อยู่ในระดับปานกลาง ได้
 ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.71 ค่าตามค่านี้อยู่ทั้งหมด 18 ข้อ หากพิจารณาเป็นรายข้อ
 แล้วพบว่า มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่

เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ
มีการประชุมพิเศษราชการใหม่ก่อนปฏิบัติงาน
จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ เทียบเท่ากับข้าราชการประเภทอื่น

ส่วนที่เห็นว่าอยู่ในระดับน้อยมีจำนวน 7 ข้อ ได้แก่

ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร
จัดบริการด้านสุขภาพและอนามัยเพียงพอกับความต้องการของบุคลากร
ให้ค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลาราชการบุคลากร
เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน
หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความคิดเห็นที่ปฏิบัติอยู่นี้เหมาะสม
จัดครุภัณฑ์วัสดุสำนักงานให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร
จัดสวัสดิการบ้านพักที่อยู่อาศัยเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร

ส่วนข้อที่เหลือจำนวน 8 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความคิดเห็น
ในระดับมากที่สุดและระดับน้อยที่สุดไม่มีปรากฏ

2.2 กลุ่มหัวหน้าหน่วยงาน จากการวิจัยพบว่าความคิดเห็น
ของหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการชำระรักษาคะลากร อยู่ในระดับปานกลางได้
ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.63 ค่าถามค้านี้อยู่ทั้งหมด 18 ข้อ หากพิจารณาเป็น
รายข้อแล้วพบว่ามีความอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ เทียบเท่ากับข้าราชการประเภทอื่น ๆ
การให้บริการขอปรับวุฒิ เพิ่มวุฒิ ลาศึกษาต่อ ลาอุปสมบท -
ลาทัศนศึกษาแก่บุคลากร

ส่วนที่เห็นว่าอยู่ในระดับน้อยมีจำนวน 8 ข้อ ได้แก่

จัดสวัสดิการบ้านพักที่อยู่อาศัยเหมาะสมกับความต้องการของ -
บุคลากร
อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน
มีการประชุมพิเศษราชการใหม่ก่อนปฏิบัติงาน
ให้ความมั่นคงปลอดภัยแก่บุคลากร

ยกย่องสนับสนุนบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และมีผลงานดีเด่น
จัดบริการค่าตอบแทนต่าง ๆ มากน้อยเพียงพอกับความต้องการของบุคลากร
จัดครุภัณฑ์วัสดุสำนักงานให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร
หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความคิดความรอบที่ปฏิบัติอยู่นี้เหมาะสม

ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 8 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความคิดเห็น
ในระดับมากที่สุดและน้อยที่สุดไม่มีปรากฏ

3. การพัฒนาบุคลากร ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของกลุ่มตัวอย่างประชากร
ทั้งสองกลุ่ม ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}_1 = 3.11, \bar{X}_2 = 2.76$)
แต่เมื่อแยกพิจารณาแต่ละกลุ่มแล้วจะมีรายละเอียดดังนี้

3.1 กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็น
ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลางได้ค่าเฉลี่ย
รวมเท่ากับ 3.11 ค่าถามความถี่ทั้งหมด 16 ข้อ หากพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า
มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ ได้แก่

เคยสำรวจความต้องการในการอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้า
กำหนดหลักเกณฑ์ให้บุคลากร เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาค้น
และศึกษาค้น เท่าที่เป็นอยู่ขณะนี้เหมาะสม

เคยจัดประชุมทางวิชาการ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร
สนับสนุนให้มีเอกสาร หนังสือเวียน หนังสือพิมพ์ให้บุคลากร ได้ค้นคว้า
ให้ความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากร เข้ารับการอบรม

ส่วนที่เห็นว่าอยู่ในระดับน้อยมีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่

สนับสนุนให้บุคลากร ในหน่วยงานไปอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้า --
ตรงกับความต้องการ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนระดับการ เลื่อนตำแหน่ง
การเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้เหมาะสม

สนับสนุนงบประมาณในการไปอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้า

ได้สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทำงานตรงตาม

ที่ได้ไปอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาค้นคว้า

ให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาค้นคว้าที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ส่วนที่เหลืออีก จำนวน 6 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและน้อยที่สุดไม่มีปรากฏ

3.2 กลุ่มหัวหน้าหน่วยงาน จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลางได้ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.76 ค่าถามค้านมีอยู่ทั้งหมด 16 ข้อ หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ได้แก่

เคยสำรวจความต้องการในการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาค้นคว้า
สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานไปอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาค้นคว้าตรงกับความต้องการ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร

ส่วนที่เห็นว่าอยู่ในระดับน้อย มีจำนวน 7 ข้อ ได้แก่

ให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาค้นคว้าที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปตรวจเยี่ยมและแนะนำเหมาะสม

ให้ความสำคัญตามผลหลังการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาค้นคว้า

ได้สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทำงานตรงตามที่ได้ไปอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาค้นคว้า

มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร

ให้ความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาค้นคว้า

สนับสนุนงบประมาณในการไปอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และศึกษาค้นคว้า

ส่วนที่เหลืออีก 7 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและน้อยที่สุดไม่มีปรากฏ

4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของกลุ่มตัวอย่าง ประชากรทั้งสองกลุ่มปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}_1 = 2.99, \bar{X}_2 = 2.85$) แต่เมื่อแยกพิจารณาแต่ละกลุ่มแล้วจะมีรายละเอียดดังนี้

4.1 กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.99 คำถามคำถามนี้ทั้งหมดมี 12 ข้อ หากพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่ามีความอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ ได้แก่

ให้ความยุติธรรมในการย้ายและโอนบุคลากร

กำหนดระยะเวลาให้บุคลากรย้ายกรณีปกติปีละ 1 ครั้ง เท่าที่ -

ปฏิบัติอยู่นี้เหมาะสม

กำหนดหลักเกณฑ์การย้ายและโอนบุคลากรไว้ชัดเจน

กำหนดระยะเวลาให้บุคลากรย้ายกรณีพิเศษตลอดทั้งปีเท่าที่ -

ปฏิบัติอยู่นี้เหมาะสม

ส่วนที่เหลืออยู่ในระดับน้อยมี จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

ให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาการย้ายและโอนบุคลากร

ดำเนินการทางวินัยตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นลงโทษเป็นไปด้วย -

ความรวดเร็ว

ส่วนที่เหลืออีก 6 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและน้อยที่สุดไม่มีปรากฏ

4.2 กลุ่มหัวหน้าหน่วยงาน จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.85 คำถามคำถามนี้ทั้งหมดมี 12 ข้อ หากพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่ามีความอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

กำหนดหลักเกณฑ์การย้ายและโอนบุคลากรไว้ชัดเจน

ให้ความยุติธรรมในการย้ายและโอนบุคลากร

ส่วนที่เห็นว่าอยู่ในระดับน้อยมีจำนวน 2 ข้อ ได้แก่

เปิดโอกาสให้นักศึกษานักศึกษาที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยถึงขั้น ๓
ออกจากระบอบการอุทธรณ์ และร้องทุกข์ได้
ให้มีส่วนร่วมในการพิจารณา การย้ายและโอนบุคลากร

ส่วนที่เหลืออีก 8 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความคิดเห็นใน
ระดับมากที่สุดและน้อยที่สุดไม่มีปรากฏ

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรของกรมสามัญศึกษา
ผลจากการวิจัยปรากฏให้เห็นปัญหาสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากร ผู้บริหารมีความเห็นว่า การสอบบรรจุ
ข้าราชการครูที่มอบให้เขตการศึกษาดำเนินการจัดสอบนั้น เป็นปัญหาทำให้เกิดความ
ล่าช้าในการบรรจุ และโรงเรียนมีส่วนร่วมน้อย และการประกาศรับสมัครเนื่องจาก
นำไปรวมกันไว้ที่เขตการศึกษา จึงทำให้ผู้สมัครไปรวมกันอยู่ กำหนดเวลารับสมัคร
ครูจะยึดออกไป เพราะเจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทันทำให้เกิดเป็นปัญหา นอกจากนั้นยัง
ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ที่บรรจุไปใหม่มี ไม่ค่อยมีคุณภาพ และมีความประพฤติ
ไม่เหมาะสมที่จะเป็นครูที่ดี

ส่วนหัวหน้าหน่วยงานมีความเห็นว่า กระบวนการสรรหาตั้งแต่รับสมัคร
จนถึงแต่งตั้งใช้เวลายาวเกินไป ไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน และเห็นว่า
การรับสมัครแต่ละครั้งควรสำรวจความขาดแคลนให้ชัดเจนว่าขาดแคลนวิชาใด เมื่อ
บรรจุได้แล้วจะได้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน และหน่วยงาน นอกนั้น
ยังเห็นว่าเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไปนั้นต่ำเกินไป
ทำให้เกิดการวิ่งเต้น

2. ด้านการใช้และการข่ารงกับขบวนการบุคลากร ผู้บริหารมีความเห็นว่า
การพิจารณาความดีความชอบขาดหลักเกณฑ์และการประเมินผลจากผู้เกี่ยวข้อง และ
เห็นว่าไม่ให้นำผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ

ส่วนหัวหน้าหน่วยงานมีความเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบยังไม่เหมาะสมและ
ยุติธรรมพอ และมีความเห็นว่าหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของกรมสามัญศึกษาวางไว้ดีมาก แต่ไม่ค่อยนำมา
ปฏิบัติ

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารมีความเห็นว่าขาดงบประมาณเพื่อการอบรมบุคลากร
และยังเห็นว่าระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ การฝึกอบรมและการใช้เงินบำรุงการศึกษา
ยังไม่ดีนัก การจัดอบรมสั้นมาเพื่อพัฒนาคุณภาพครู-อาจารย์ยังทำได้น้อย และยังขี้นปัญหาอีกว่า
โรงเรียนขาดการฝึกอบรมผู้สอนวิชาชีพ และไม่มีการติดตามผลหลังจากที่คณะครู-อาจารย์อบรม
มาแล้ว

ส่วนหัวหน้าหน่วยงานเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเฉพาะการฝึกอบรมและการดูงานยังไม่
เพียงพอ การศึกษาต่อมีแนวโน้มว่าจะเอาแต่ปริญญามากกว่าจะนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงการ-
เรียนการสอน การไปศึกษาต่อต่างประเทศ การฝึกอบรมเปิดโอกาสไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร และไม่ยุติธรรม
ในการคัดเลือก และการให้ข้าราชการศึกษาต่อเพียง 5 เปอร์เซ็นต์ น้อยเกินไป

4. ด้านการโยกย้ายบุคลากรพ้นจากงาน ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า การพิจารณาโยกย้ายไม่ได้
เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน กรมสามัญศึกษาจึงควรที่จะสำรวจแผนการเรียนของโรงเรียน
มัธยมศึกษาทั่วประเทศ และสำรวจความต้องการของโรงเรียนไว้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
การย้ายด้วย นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่า การดำเนินการทางวินัยล่าช้ามาก ทำให้บุคลากรขวัญเสีย
เรื่องนี้ กรมสามัญศึกษาน่าจะได้กำชับการดำเนินการทางวินัยให้รวดเร็วขึ้น และหาบุคลากรมา
เพิ่มเติม ให้ทำงานได้รวดเร็วและทันต้น

ส่วนหัวหน้าหน่วยงานมีความเห็นว่า การย้ายครูบางคนที่ย้ายไปโรงเรียนที่ไม่ดีถึงประสงค์
และหากย้ายไปใดก็คงรอไปอีก 1 ปี ทำให้เสียขวัญและกำลังใจ นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าในการ
ย้ายของครูบางคนที่ย้ายพร้อมกับคู่สมรส หากขวัญและกำลังใจ เพราะขยับแล้วไม่ได้ย้ายคงรอวาระ
ไปอีก 1 ปี เหมือนกัน ทำให้เกิดความลาช้า

บทปริวายและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้บริหารโรงเรียน จากการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 292 คน ส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง อายุ 46 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป และมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีค่านิยมเต็ม ผู้ชายมักจะเป็นผู้นำ เฝ้าที่จะมาเปลี่ยนแปลงในยุคหลัง ซึ่งจะเห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงมีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป และยังคงเชื่อมั่นในความเป็นเพศชายว่า มีความสามารถและมีความคล่องตัวมากกว่าเพศหญิง และในการสมัครเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาปรากฏว่า มีเพศชายให้ความสนใจมากกว่าเพศหญิง ส่วนทางด้านอายุผู้บริหารมีอายุ 46 ปีขึ้นไป มากที่สุด และมีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป นั้น เนื่องจากว่า การคัดเลือกบุคลากรเข้าเป็นผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะคัดเลือกและแต่งตั้งจากผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จึงทำให้อายุราชการและอายุตัวเองสูงตามไปด้วย ทางด้านวุฒิการศึกษายกการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิระดับปริญญาตรี แสดงให้เห็นว่ากรมสามัญศึกษาได้พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.ค. คือ มีวุฒิจบปริญญาตรีถึงร้อยละ 86.99 และประกอบด้วยมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง ก.ค. ได้กำหนดคุณสมบัติเกณฑ์ขั้นต่ำไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนเขตที่มีผู้บริหารจำนวนหนึ่งที่ไม่จบปริญญาตรีนั้น เพราะก่อนที่ ก.ค. จะออกมาตราฐานการกำหนดตำแหน่ง มีผู้บริหารส่วนหนึ่งยังมีวุฒิไม่ถึงตามที่ ก.ค. กำหนด และกรมสามัญศึกษาได้ขอยกเว้นคุณสมบัติให้เป็นกรณีพิเศษ หลังจากนั้นผู้บริหารเหล่านั้นได้ไปศึกษาต่อพัฒนาความรู้ความสามารถ จนถึงระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ และ



นำที่จะได้สนับสนุนให้ศึกษาต่อปริญญาโท เนื่องจากมีภาควิชาบริหารการศึกษาเปิด
ทำการสอนอยู่ในหลายมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน

2. หัวหน้าหน่วยงาน จากการวิจัยพบว่า กลุ่มหัวหน้าหน่วยงานที่ตอบ
แบบสอบถาม จำนวน 96 คน ส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง อายุ 46 ปีขึ้นไป
มีมากที่สุด มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป และมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี
แสดงให้เห็นว่า การเป็นหัวหน้าหน่วยงานนั้นยังมีค่านิยมคล้ายกับผู้บริหารโรงเรียน
เพราะยังเชื่อในความเป็นเพศชายว่า มีความสามารถสูงและมีความคล่องตัวมากกว่า
เพศหญิง ส่วนทางด้านอายุ 46 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด และมีประสบการณ์ในการทำงาน
10 ปีขึ้นไป นั้น เนื่องจากตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานเป็นตำแหน่งที่สำคัญ การคัดเลือก
บุคลากรส่วนใหญ่จะสรรหาจากผู้มีความรู้ความสามารถ หรือมีประสบการณ์สูงจาก
โรงเรียนต่าง ๆ หรือฝ่ายต่าง ๆ จึงทำให้อายุตัวเองและอายุราชการสูงตามไปด้วย
เช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียน ทางด้านวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่า
หัวหน้าหน่วยงานส่วนใหญ่มีวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี แสดงให้เห็นว่า
กรมสามัญศึกษามองเห็นความสำคัญของตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่
สำคัญ จึงได้คัดเลือกเฉพาะผู้จบปริญญาตรีอย่างต่ำ มาดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็น
ความหวังอันสูงส่งที่จะได้คนที่มีความรู้ความสามารถอย่างน้อยระดับปริญญาตรีมา
พัฒนาองค์กร หรือสนับสนุนโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้าไปได้ และมาที่จะได้
สนับสนุนให้ศึกษาต่อ หรือคัดเลือกบุคคลที่มีระดับปริญญาโทขึ้นมาทำหน้าที่ทางบริหาร
เพราะสภาพปัจจุบันอาจารย์ก็กระจัดกระจายในการศึกษาระดับปริญญาโท ดังนั้น
ผู้ทำหน้าที่บริหารในส่วนกลางน่าจะมีวุฒิสูง เพื่อสร้างประสิทธิภาพและความเชื่อถือในการ
ทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงาน สังกัด
กรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษา
ดังนี้

1. งานการสรรหาบุคลากร ผลการวิจัยปรากฏว่า ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงาน มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกันในระดับปานกลาง
ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชนะ ชนะสมบุญ (2526 : 85 - 93) ได้ทำการ
วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของ
โรงเรียนสาธิตในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวม
ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรทั้ง 4 ด้าน โรงเรียนปฏิบัติอยู่
ในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้น ด้านการจ้างรักษามูลค่าบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียน
เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อ ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่
การสรรหาบุคลากรที่มีวุฒิตรงกับความต้องการของหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ใน
ระดับมาก แสดงว่าการสรรหาบุคลากรของกรมสามัญศึกษานั้น สรรหาได้ตรงกับ
ความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้ทำงานได้ตรงกับความรู้
ความสามารถ และควรเลือกสรรบุคลากรนั้น วิจิตร (ชีระกุล) วรุตบางกูร
(2521 : 57) กล่าวว่า เพื่อให้การเลือกสรรมีประสิทธิภาพและได้บุคลากร
ตามความต้องการ ผู้บริหารควรยึดหลักดังนี้คือ

1. การเลือกสรรจากคนจำนวนมาก
2. การเลือกสรรโดยคณะกรรมการ
3. มีเกณฑ์ในการคัดเลือก
4. สร้างความพอใจให้เกิดแก่ทุกฝ่าย

นอกจากนี้ผู้บริหารยังเห็นว่า การกำหนดระเบียบและวิธีการสรรหาบุคลากร
เท่าที่ปฏิบัติอยู่ยังไม่เหมาะสม และไม่ได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการ
สรรหาบุคลากร เพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น และไม่ไ้มีส่วนร่วม
ในการสรรหาและกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่บรรจุใหม่ ทำให้ผู้บริหาร
โรงเรียนมีความคิดเห็นในเรื่องเหล่านี้อยู่ในระดับน้อย แสดงว่าผู้บริหารมีความ
ต้องการที่จะได้เป็นผู้ทำการคัดเลือกสรรหาบุคลากรเอง ทั้งนี้ ตามหลักการแล้ว
ผู้ใดคนนั้นจะได้คัดเลือกเอง เพื่อจะได้สนองความต้องการที่แท้จริง แต่อย่างไรก็ตาม
ก็อาจเกิดข้อเสียหายในเรื่องระบบพรรคพวกขึ้นได้ จึงน่าที่จะได้มีคณะกรรมการกลาง

ประกอบด้วยหลายฝ่าย ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติอยู่คือ เขตเป็นผู้จัดสอบ แต่ควรตั้งเป็น คณะกรรมการและให้ผู้บริหาร เขาไปมีส่วนร่วมให้มากยิ่งขึ้น

สำหรับหัวหน้าหน่วยงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การมีส่วนร่วม ในการสรรหาบุคลากร การวางแผนเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลังบุคลากร การนำ หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันบุคลากรที่บรรจุใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย น่าจะเป็นเพราะว่า หัวหน้าหน่วยงานบางตำแหน่ง เช่น หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย จะไม่มีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร การวางแผนเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลังบุคลากร และการกำหนดหลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันบุคลากรที่บรรจุใหม่ ยกเว้นบางเรื่องที่ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะสั่งการมาจึงจะดำเนินการได้ ประกอบกับการกำหนดหลักสูตร และวิธีการสอบแข่งขันนั้น มีหน่วยงานกลางซึ่งทำเรื่องนี้อยู่แล้วคือ ก.พ., ก.ค. จึงทำให้หัวหน้าหน่วยงานไม่มีส่วนร่วมในเรื่องนี้ จึงทำให้ผลการวิจัยมีค่าคะแนน เฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

2. ความรู้และการเข้าร่วมของข้าราชการ ผลการวิจัยพบว่า ความคิด เห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงาน มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการพิจารณา ความคิดความชอบ ผู้บริหารเห็นความสำคัญค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการกรมสามัญศึกษาเริ่มก้าวระบบคุณธรรมเข้ามาใช้ คือ เปิดโอกาสให้ ผู้เกี่ยวข้องเช่น ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาความคิดความชอบด้วย ซึ่ง แตกต่างไปจากผลงานวิจัยของ สุวิช แก้วเกษ (2518 : 60) ได้ดำเนินการ วิจัยเรื่อง การบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การพิจารณาความคิดความชอบของผู้บริหารยังไม่ยุติธรรม เพราะขึ้นอยู่กับ ความพอใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว ส่วนการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ก่อนการ ปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นในเรื่องนี้ ให้ความสำคัญในระดับมาก เป็น ลำดับที่ 2 เพราะเห็นว่าข้าราชการครูและข้าราชการอื่น ๆ ที่จะปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนที่ดี ในหน่วยงานที่ดี กรมสามัญศึกษาต้องมีแนวปฏิบัติให้จังหวัดทุกจังหวัด ปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ทุกครั้ง เพื่อให้เข้าใจลักษณะงาน รู้จักองค์การ

สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ และโดยเฉพาะโรงเรียนส่วนกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา ก็เป็นผู้ดำเนินการเรื่องนี้อยู่ จึงทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญอยู่ในระดับมาก อีกข้อหนึ่งที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากก็คือ การจัดสวัสดิการค่านาง ๆ เทาเทียบกับข้าราชการประเภทอื่น ผู้บริหารอาจจะมองเห็นว่าข้าราชการทุกประเภทนั้นส่วนใหญ่จะมีสวัสดิการคล้ายคลึงกัน ยกเว้นว่าหน่วยงานบางหน่วยงานอาจจะมิใช่พิเศษ ๆ ออกไป เช่น อาจจะไปจัดในรูปแบบของสหกรณ์ของชมรม ฯลฯ เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมองเห็นว่าในเรื่องสวัสดิการของกรมสามัญศึกษานั้น เทาเทียบกับข้าราชการประเภทอื่น แต่ของกรมสามัญศึกษาอาจจะมีสวัสดิการที่นอกเหนือไปกว่าอีก เช่น สหกรณ์เคหะสถานครูไทย สหกรณ์ออมทรัพย์กรมสามัญศึกษา เป็นต้น จึงทำให้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างกับผลงานวิจัยของ มัย สุขเยี่ยม (2522 : 84) ที่พบว่า การจัดสวัสดิการให้แก่ครูกรุงเทพมหานคร ยังไม่เพียงพอ นอกจากนั้น ผู้บริหารยังเห็นว่าการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากร การจัดบริการค่านสุขภาพและอนามัย การให้ค่าตอบแทนบุคลากรในการทำงานนอกเวลา การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะแนวทางปฏิบัติ หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ การจัดครูอำนวยการสำนักงานให้พอเพียงแก่บุคลากร การจัดสวัสดิการบ้านพัก ที่อยู่อาศัย ยังมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย อาจจะเป็นเพราะว่า ในการสนับสนุนความก้าวหน้าบุคลากรนั้น เนื่องจากบุคลากรของกรมสามัญศึกษามีมากจึงทำให้ดูแลในเรื่องนี้ไม่ทั่วถึง และการให้ค่าตอบแทนบุคลากรในการทำงานนอกเวลาก็ เรื่องนี้คิดชดเชยที่ระเบียบกระทรวงการคลัง ในเรื่องการเบิกจ่ายเงินบำรุงการศึกษา ซึ่งกรมสามัญศึกษาก็พยายามหาแนวทางที่จะตกลงกับกระทรวงการคลัง เพื่อจะเบิกจ่ายในเรื่องนี้ให้คล่องตัวขึ้น และในกรณีบ้านพักครู เนื่องจากงบประมาณกรมสามัญศึกษาได้จำกัด และข้าราชการมีมากจึงอาจจะเป็นปัญหา แต่อย่างไรก็ตามกรมสามัญศึกษาก็เปิดโอกาสให้ขยายได้พอสมควร ๆ ก็เป็นผลให้เกิดสิทธิค่าเช่าบ้านอยู่แล้ว

สำหรับหัวหน้าหน่วยงาน จากการวิจัยพบว่า การจัดสวัสดิการค่านาง ๆ เทาเทียบกับข้าราชการประเภทอื่น และการให้บริการขอปรับวุฒิ เพิ่มวุฒิ ลาศึกษาต่อ

ลาอุปสมบท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เท่าเทียมกับชาวราชการประเภทอื่นนั้น มีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารโรงเรียน และการให้บริการขอปรับวุฒิ เพิ่มวุฒิ ลาศึกษาต่อ ลาอุปสมบท นั้น สาเหตุที่หัวหน้าหน่วยงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ก็อาจจะเพราะว่าการดำเนินการในเรื่องเหล่านี้เป็นขั้นตอนที่สั้น ไม่มีขั้นตอนที่ยาวเหมือนอยู่ในโรงเรียน เพราะต้องผ่านหน่วยงานหลายหน่วย เช่น อำเภอ จังหวัด และกรมสามัญศึกษา จึงทำให้ผู้บริหารมีความคิดเห็นในเรื่องนี้อยู่ในระดับปานกลาง

3. การพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงาน มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาารายข้อพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ เคยสำรวจความต้องการในการอบรม สัมมนา ศึกษานและศึกษาต่อ แสดงว่าในการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษานและศึกษาต่อ กรมสามัญศึกษาได้สำรวจและดำเนินการเรื่องนี้ ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะเป็นผลดีทำให้การอบรมไม่ซ้ำซ้อน และมีทะเบียนประวัติของครู สะดวกในการแต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรของกรมสามัญศึกษาเอง ส่วนเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์ใหม่บุคลากร เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษานและศึกษาต่อ การจัดประชุมทางวิชาการ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร การสนับสนุนให้มีเอกสาร หนังสือเวียน หนังสือคนคว่า ให้ความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษานและศึกษาต่อ นั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก แสดงว่ากรมสามัญศึกษามีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษานและศึกษาต่อ และนอกจากนั้น กรมสามัญศึกษายังมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนในเรื่องนี้ จึงทำให้ผู้บริหารมีความเห็นอยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตามเรื่องนี้ถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำกันอยู่ตลอดเวลา และต่อเนื่อง ทั้งที่ สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2521 : 73) เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจน

การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารที่อยู่ในระดับน้อย คือ
 สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานไปอบรม สัมมนา กูงานและศึกษาต่อตรงกับ
 ความต้องการ เรื่องนี้อาจจะเป็นเพราะว่ากรมสามัญศึกษามีระเบียบและแนวปฏิบัติ
 ที่สัดเจนในเรื่องต่าง ๆ แต่อาจจะกระทำไม่ได้ทั่วถึง เพราะบุคลากรมีมาก จึง
 ทำให้เหมือนกับไม่สนับสนุน ซึ่งพิจารณาจากความเห็นจริงแล้ว กรมสามัญศึกษา
 มีการกระทำเรื่องนี้ค่อนข้างมาก เพราะการไปศึกษาต่อให้ไปได้ถึงร้อยละ 5
 และการฝึกอบรม สัมมนา ถ้าหน่วยราชการจัด กรมสามัญศึกษาก็อนุมัติเป็นหลักการ
 ให้ไปได้ตามที่เงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนจะอำนวย การกำหนดหลักเกณฑ์
 การพิจารณาเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บริหารเห็น
 ความสำคัญในเรื่องนี้อยู่ในระดับน้อยอีกข้อหนึ่ง เพราะว่าการกำหนดหลักเกณฑ์ขึ้น
 กระทำจากส่วนกลางออกไป หากได้ให้ผู้บริหารได้ร่วมพิจารณาในเรื่องนี้ไม่ ก็อาจจะ
 มีความคิดความกฎเกณฑ์บางอย่างไม่สามารถจะวัดได้ เพราะขนาดของโรงเรียน
 ลักษณะการทำงานก็แตกต่างกันไป ประกอบกับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีมาก จึงทำให้
 การดูแลในเรื่องนี้ไม่ทั่วถึงเกิดการบกพร่องขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามปัจจุบันนี้
 กรมสามัญศึกษาได้พยายามปรับปรุงเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนระดับ การเลื่อนตำแหน่ง
 การเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งคาดว่าจะสามารถใช้ต่อไปได้ในเร็ววัน การสนับสนุน
 งบประมาณในการไปฝึกอบรม สัมมนา กูงานและศึกษาต่อ ผู้บริหารมีความเห็นใน
 เรื่องนี้น้อยนั้น เพราะว่าการสามัญศึกษาไม่ได้ตั้งงบประมาณในเรื่องนี้ไว้มากนัก
 เพราะเห็นว่าโรงเรียนทุกโรงเรียนมีเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนตัวเองอยู่แล้ว
 จึงไม่ได้ตั้งงบประมาณเรื่องนี้ไว้มากนัก แต่ก็มีปัญหาคือ โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน
 กันออกไป บางโรงเรียนก็มีเงินบำรุงการศึกษามาก บางโรงเรียนก็มีเงินบำรุงการศึกษา
 น้อย จึงทำให้ผู้บริหารมีความเห็นในเรื่องนี้แยก เรื่องการสนับสนุนส่งเสริมให้
 บุคลากรในหน่วยงานได้ทำงานตรงตามที่ไปอบรม สัมมนา กูงานและศึกษาต่อ
 ผู้บริหารมีความคิดเห็นในเรื่องนี้น้อย เพราะว่าการสนับสนุนให้ทำงานตรงตามที่
 ไปอบรมเห็น บางโรงเรียนซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เมื่อ
 ขาดครูก็มักจะส่งครูสาขาวิชาอื่นไปอบรมเมื่อกลับมาทำหน้าที่สายวิชาที่ขาดครูอยู่
 และเมื่อกรมสามัญศึกษาจัดอัตราแทนอัตราที่ขาดครูให้แล้ว ครูที่ไปอบรมในวิชานั้น

ก็กลับไปสอนในวิชาเดิม ซึ่งจะได้ตรงกับความรู้ความสามารถเดิมก็จะทำให้การ
อบรมนั้นสูญเปล่าไป อีกประการหนึ่งกรมสามัญศึกษามีการย้ายกันเป็นประจำปี
เมื่อได้ย้ายไปแล้วก็จะไปสอนวิชาเอกที่ใดเรียนมา ทำให้การฝึกอบรมเกิดการ
สูญเปล่า หรืออาจจะเป็นเพราะโรงเรียนที่ย้ายไปมีผู้ที่มีความรู้ความชำนาญนี้ครบแล้ว
ทำให้ครูเกินและต้องไปสอนวิชาอื่นที่ขาดแคลนอยู่ จึงทำให้ผู้บริหารมองเรื่องนี้ใน
ระดับน้อย อีกข้อหนึ่งซึ่งผู้บริหารมีความเห็นอยู่ในระดับน้อย คือการให้บุคลากรเข้ารับ
การอบรม สัมมนา ศึกษาคู และศึกษาคือ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เรื่องนี้
กรมสามัญศึกษาได้มีระเบียบเรื่องการศึกษาต่ออยู่ชัดเจน และกำหนดสาขาวิชา
ที่ให้ไปเรียนได้โดยประโยชน์กับโรงเรียนหรือหน่วยงานโดยตรงอยู่แล้ว หากวิชาใด
ไม่จำเป็น กรมสามัญศึกษาจะไม่อนุมัติให้ หากแต่เมื่อกลับมาแล้วผู้บริหารโรงเรียน
จะนำมาใช้ประโยชน์ให้กับโรงเรียนหรือหน่วยงานหรือไม่นั้น ไม่มีระเบียบปฏิบัติ
ในเรื่องนี้ และผู้บริหารอาจจะคิดว่าบางสาขาวิชาโรงเรียนมีครูชำนาญอยู่แล้ว
แต่ไปศึกษาคูมาอีก เพราะระเบียบเปิดทางให้เมื่อกลับมาก็ต้องกลับไปปฏิบัติหน้าที่เดิม
จึงทำให้ผู้บริหารมีความคิดเห็นในเรื่องนี้อยู่ในระดับน้อย

สำหรับหัวหน้าหน่วยงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็น
อยู่ในระดับมาก ได้แก่ เคยสำรวจความต้องการในการอบรม สัมมนา ศึกษาคู และ
ศึกษาคือ เรื่องนี้หัวหน้าหน่วยงานมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารโรงเรียนว่า
กรมสามัญศึกษาเคยดำเนินการในเรื่องนี้และการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงาน
ไปอบรม สัมมนา ศึกษาคู และศึกษาคือ หัวหน้าหน่วยงานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับ
ผู้บริหารโรงเรียน เพราะว่าระดับหัวหน้าหน่วยงานซึ่งเป็นผู้ควบคุมแผนผังมองเห็นว่า
เรื่องนี้ได้พัฒนาไปมากแล้ว เมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการประเภทอื่น ๆ แล้ว
ข้าราชการครูได้จัดให้ครูไปฝึกอบรม ศึกษาคู สัมมนา มากพอสมควร จึงทำให้มี
ความคิดเห็นในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยงานที่อยู่ในระดับน้อย
ได้แก่ การให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาคู และศึกษาคือ เป็นประโยชน์
เรื่องนี้ในหน่วยงาน กองต่าง ๆ จะคัดเลือกการไปศึกษาคูและศึกษาคือไม่ตรงกับ
สายงานเท่าใดนัก เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องการศึกษาสนับสนุนบำรุงขวัญบุคลากร และ

มักจะเป็นระบบหมุนเวียนและพิจารณาความเหมาะสมเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ เมื่อ
 โลกกลับมาแล้วก็จะไม่ได้เคลื่อนย้ายไปทำงานที่ตรงกับสาขาที่เรียนมาเท่าไรนัก
 การจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปตรวจเยี่ยมและแนะนำ เมื่อพิจารณาว่าข้อพม่าข้อนี้
 ระดับความสำคัญของหัวหน้าหน่วยงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับน้อย อาจจะเป็น
 เพราะว่าคุณบริหารของกรมสามัญศึกษา เช่น ผู้อำนวยการกอง รองอธิบดี อธิบดี
 ยังมีการตรวจเยี่ยมโรงเรียนน้อย เพราะสาเหตุว่าคุณบริหารเหล่านี้มีหน้าที่ที่จะต้อง
 รับภาระมาก เพราะเป็นศูนย์กลางของการบริหารงานทั้งหมดของกรมสามัญศึกษา
 และอีกประการหนึ่ง กรมสามัญศึกษาไม่ได้กระจายอำนาจทางการบริหารออกไป
 จึงไม่สามารถตรวจเยี่ยมโรงเรียนได้ทุกปีและทุกโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ
 สุวัฒน์ อินใจกล้า (2527 : 101 - 102) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหาร
 บุคลากรครูของกรมสามัญศึกษา ความทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สวทกลาง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงได้มีการตรวจเยี่ยมโรงเรียนน้อยมาก
 แต่อย่างไรก็ตาม กรมสามัญศึกษาได้แต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อาวุโส
 ขึ้นเป็นผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษาต่าง ๆ เพื่อรายงาน
 ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตที่รับผิดชอบแล้ว ปัญหาต่าง ๆ คงจะ
 ลดลงไปได้

การมีการติดตามผลหลังการอบรม สัมมนา คูงานและศึกษาคือ ความคิดเห็น
 เรื่องนี้หัวหน้าหน่วยงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย แสดงว่ากรมสามัญศึกษามีการ
 ติดตามผลหลังการอบรม สัมมนา คูงานและศึกษาค่อนข้างน้อย เรื่องนี้อาจจะได้
 ข้อเท็จจริงว่า ในการติดตามผลนั้นเนื่องจากโรงเรียนมัศึกษามีจำนวนมาก
 และบุคลากรที่ไม่ฝึกอบรมก็มีมาก จึงเป็นปัญหาในการติดตามเพราะเจ้าหน้าที่ระดับ
 กรมสามัญศึกษาก็น้อย ศึกษานิเทศก์เขตก็น้อย จึงทำให้การติดตามผลการฝึกอบรม
 จัดทำไม่ได้สะดวกนัก ยกเว้น กรณีที่เป็นนโยบายพิเศษหรือโครงการใหญ่ ๆ เช่น
 โครงการเงินกู้ซึ่งต้องใช้งบประมาณการดำเนินการและบุคลากรมากก็อาจจะมีการ
 ติดตามผลจึงจะดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ และประกอบกับกรมสามัญศึกษา
 ยังไม่เห็นความสำคัญของการติดตามผลหลังการฝึกอบรม ผลการวิจัยที่ออกมาจึงแตก
 ต่าง กับผลการวิจัยของ นิยะดา ชูณหงษ์ (2521 : 114) ที่ได้ทำการวิจัย

เรื่อง การบริหารบุคคลในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์การต่าง ๆ ที่เป็นของ
รัฐบาล ของรัฐวิสาหกิจ และของเอกชนรวม 62 แห่ง มีจำนวน 48 แห่ง ที่มีการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมแล้ว และมีเพียง 14 แห่งเท่านั้น ที่ไม่มี
การติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ซึ่งแสดงว่าส่วนมากมีการ
ติดตามผล

การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทำงานโดยผลเต็มที่ได้อไป
อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาค้นคว้า และการมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร
หัวหน้าหน่วยงานมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้บริหาร โรงเรียน ว่าอยู่ในระดับน้อย
อาจจะเห็น เพราะว่าในกรมสามัญศึกษามีได้มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรไว้
และไม่ได้อส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานตรงกับที่ได้ไปอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาค้น
จึงทำให้เห็นความสำคัญในระดับน้อย การให้ความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากร
เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาค้นคว้า หัวหน้าหน่วยงานมีความคิดเห็นใน
เรื่องนั้นน้อย ซึ่งขัดแย้งกับผู้บริหาร โรงเรียนเพราะอาจเห็นว่าในการคัดเลือกบุคลากร
ระดับหัวหน้าหน่วยงานของกรมสามัญศึกษาเอง ไม่มีเกณฑ์แน่นอนนัก และจะพิจารณา
ความเหมาะสมของบุคลากร เป็นหลัก ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เป็นนามธรรมเกินไป จึงทำให้
หัวหน้าหน่วยงานเห็นความสำคัญในระดับน้อย

สำหรับเรื่องการสนับสนุนงบประมาณในการไปอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและ
ศึกษาค้นคว้า หัวหน้าหน่วยงานมีความคิดเห็นในเรื่องนั้นน้อย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็น
ของผู้บริหาร โรงเรียน เพราะกรมสามัญศึกษาไม่ได้ตั้งงบประมาณในเรื่องนี้ไว้เลย
จะอยู่ที่เพียง 2 - 3 โครงการเท่านั้นที่ตั้งงบประมาณไว้ แต่อย่างไรก็ตาม
กรมสามัญศึกษาก็ได้ตั้งงบประมาณเรื่องนี้เฉพาะการฝึกอบรม สัมมนา ไว้ในหมวด
ค่าใช้สอย ซึ่งเป็นงบประมาณรวมจะไขก็จะต้องขออนุมัติใจเป็นคราว ๆ ไป

4. การให้บุคลากรพัฒนาตนเอง: ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของ
ผู้บริหาร โรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ
การให้ความยุติธรรมในการขยายโอนบุคลากร แสดงว่าผู้บริหาร โรงเรียนเห็นความสำคัญ

ในเรื่องนี้อยู่ในระดับมาก เพราะว่า กรมสามัญศึกษามีระเบียบและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และให้ความยุติธรรมในการขายโอนแบบกลางกรสูง การที่ผลการวิจัยออกมาเช่นนี้ก็เพราะว่ากรมสามัญศึกษาได้ปฏิบัติตามระเบียบที่วางไว้ จึงทำให้มีการใช้ระบบพรรคพวกน้อย และสาเหตุอีกประการหนึ่ง กรมสามัญศึกษายังได้เปิดโอกาสให้มีการอุทธรณ์การขายได้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ทองค้อ กลวยไม ณ อยุธยา (2521 : 62) ที่กล่าวว่า การขายของครูกรุงเทพมหานครที่ไม่เป็นไปตามระเบียบและขั้นตอนนั้น ก็มีอยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่แล้วสามารถแสดงผลได้ว่า เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้ การกำหนดระยะเวลาให้บุคลากรขายปกติปีละ 1 ครั้ง เท่าที่ปฏิบัติอยู่ในผู้บริหาร เห็นว่าเหมาะสมแล้วอาจจะ เป็นเพราะว่า ในการจัดการเรียนการสอนให้มีการต่อเนื่อง หากปล่อยให้ขายได้ตลอดปี อาจจะมีปัญหาในการเรียนการสอน เพราะปกติขายกรณีพิเศษก็ปล่อยให้ขายได้ส่วนหนึ่งแล้ว สำหรับกำหนดหลักเกณฑ์การขายและโอนบุคลากรไว้ชัดเจน และการกำหนดระยะเวลาให้บุคลากรขายกรณีพิเศษได้ตลอดปีเท่าที่ปฏิบัตินี้ ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากแสดงว่า กรมสามัญศึกษากำหนดหลักเกณฑ์การขายและโอนไว้ชัดเจน และกรณีกำหนดระยะเวลาให้บุคลากรขายกรณีพิเศษตลอดทั้งปี ผู้บริหารอาจจะพิจารณาเห็นว่าบุคลากรมีความเดือดร้อนในการขายกรณีพิเศษ เช่น ขายคึกคักตามสามัญ ซึ่งมีความเดือดร้อนจำเป็นจริง เห็นความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย คือ การให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาการขายและโอนบุคลากร แสดงว่าผู้บริหารเห็นว่าการขาย การโอน เป็นเรื่องของกรมสามัญศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีสิทธิในการพิจารณาเรื่องนี้ แต่กรมสามัญศึกษาก็เปิดโอกาสให้เพียงเสนอความคิดเห็นในระดับต้น แต่การตัดสินใจยังอยู่ที่กรมสามัญศึกษา ผู้บริหารมีความเห็นในเรื่องนี้อยู่ในระดับน้อย ส่วนอีกข้อหนึ่งคือ การดำเนินการทางวินัยตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นลงโทษเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นในเรื่องนี้อยู่ในระดับน้อย แสดงว่าการดำเนินการทางวินัยของกรมสามัญศึกษาเป็นไปด้วยความล่าช้า อาจจะเพราะว่าการดำเนินการทางวินัย มีขั้นตอนและวิธีการที่ล่าช้า เพราะจะต้องพิจารณา

หลายขั้นตอนตั้งแต่สืบข้อเท็จจริง ทั้งคณะกรรมการสอบสวน ตรวจสำนวนเสนอผู้มีอำนาจ หากเป็นวินัยร้ายแรงจะต้องเสนอไปศาลด้วย จึงทำให้การดำเนินการเรื่องนี้ช้า แต่อย่างไรก็ตามกรมสามัญศึกษาได้ตระหนักในเรื่องนี้ และมองเห็นปัญหาอยู่แล้ว จึงได้ขอครูช่วยราชการจากโรงเรียนที่มีความรู้ความชำนาญมาช่วยดำเนินการ ประมาณ 20 คน และขอให้มตินิการระดับจังหวัดเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งได้อบรมไปเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2529 ณ กองพัสดุอุปกรณ์การศึกษา คอนเมือง กรุงเทพมหานคร พร้อมกับจะกำหนดโครงการสร้างขงฐานะจากฝ่ายนิการ ซึ่งมีบุคลากรน้อย เป็นกองนิการ ขณะนี้กำลังดำเนินการอยู่

สำหรับหัวหน้าหน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก คือกำหนดหลักเกณฑ์การย้ายและโอนบุคลากรไว้ชัดเจน และทำให้ความยุติธรรมในการย้ายและโอนบุคลากร เรื่องนี้หัวหน้าหน่วยงานมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารโรงเรียน และผลการวิจัยรายข้อยังพบว่าความคิดเห็นที่อยู่ในระดับน้อย คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยถึงขั้นออกจากราชการ อุทธรณ์ และร้องทุกข์ได้ ข้อนี้หัวหน้าหน่วยงานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้บริหารโรงเรียน อาจจะเป็นเพราะว่าการเปิดโอกาสให้อุทธรณ์ได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าบุคลากรภายในกรมสามัญศึกษาเป็นบุคลากรในสำนักงาน และใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง คิดว่าการพิจารณาของไทยคงจะต้องมีข้อมูลแน่นอนและถูกต้อง ส่วนโรงเรียนนั้นอยู่ไกลมีปัญงกับปัญหาหลายระดับ เช่น อำเภอ จังหวัด จึงเห็นเวลาควรจะมีเปิดโอกาสให้อุทธรณ์และร้องทุกข์ได้สะดวกขึ้น ส่วนการมีส่วนร่วมในการพิจารณาการย้ายและโอนบุคลากรนั้น กรมสามัญศึกษาได้วางแนวปฏิบัติไว้ชัดเจน จึงทำให้หัวหน้าหน่วยงานบางระดับไม่มีส่วนร่วมมากนัก แต่กรมสามัญศึกษาทำให้สิทธิในการเสนอความคิดเห็นได้ในระดับต้น ซึ่งความคิดเห็นในเรื่องนี้มีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีความคิดเห็นเรื่องนี้อยู่ในระดับน้อย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรของกรมสามัญศึกษา

1. ด้านการสรรหาบุคลากร ผู้บริหารมีความเห็นว่า การสอบบรรจุข้าราชการครูที่มอบให้เขตการศึกษาดำเนินการจัดสอบนั้น เป็นปัญหาทำให้เกิดการล่าช้า และโรงเรียนมีส่วนร่วมน้อย ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่หนึ่งนั้น แสดงว่าเรื่องนี้เป็นปัญหามาก ผู้วิจัยเห็นว่า กค. ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ ควรจะได้พิจารณาว่าการมอบอำนาจให้เขตการศึกษา หรือจังหวัด นั้น มีผลดีและผลเสียอย่างไร และการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการควรแต่งตั้งให้ทั่วถึงและให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีส่วนร่วมมากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้

ส่วนหัวหน้าหน่วยงานเห็นว่า เรื่องที่เป็นปัญหา คือกระบวนการสรรหาตั้งแต่รับสมัครจนถึงแต่งตั้งใช้เวลายาวเกินไป ไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน เรื่องนี้การกำหนดเวลารับสมัครควรดำเนินการเสียก่อนเปิดภาคเรียน เพราะระยะเวลารับสมัครตามประกาศใช้เวลา ยาน กว่าจะประกาศออกทำให้โรงเรียนต้องรอ จึงน่าจะได้เลื่อนวันรับสมัครให้เร็วเวลาเตรียมการสอบแข่งขันเพื่อเปิดโรงเรียนเปิด

2. ด้านการใช้และการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารมีความเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบรางวัลเกณฑ และการประเมินจากคุณลักษณะของในความสำเร็จเป็นอันดับที่หนึ่ง เรื่องนี้กรมสามัญศึกษานี้เกณฑ์การประเมินผลงานตั้งกล่าว และควรนำผลการประเมินมาพิจารณาโรงเรียนเป็นเกณฑ์ ในการพิจารณาความดีความชอบด้วย

ส่วนหัวหน้าหน่วยงานเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบยังไม่เหมาะสมและยุติธรรมต่อ เรื่องนี้กรมสามัญศึกษาเองไม่มีเกณฑ์การประเมินที่แน่นอน จึงทำให้เห็นว่าขาดความยุติธรรม กรมสามัญศึกษาจึงน่าจะกำหนดเรื่องขึ้น หรือเก็บผลงานไว้เป็นระยะ ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่าขาดงบประมาณเพื่อการอบรมให้ความสำคัญเป็นลำดับหนึ่ง และเห็นว่าระเบียบต่าง ๆ ยังด้าสมัย เรื่องนี้กรมสามัญศึกษาควรจะได้มีการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ และตั้งงบประมาณเพื่อการอบรมเพิ่มขึ้น ประกอบกับควรจะได้มีการฝึกอบรมกระทำกันอย่างต่อเนื่อง

ส่วนหัวหน้าหน่วยงานเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเฉพาะการฝึกอบรมและการดำเนินงาน
ยังไม่เพียงพอ ให้ความสำคัญเป็นลำดับหนึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่ากรมสามัญศึกษาควรตระหนักในเรื่องนี้
และปรับปรุงระเบียบปฏิบัติให้เกิดการคล่องตัว

4. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผู้บริหารเห็นว่า การพิจารณาย้ายไม่ได้เป็น
ไปตามความต้องการของโรงเรียน กรมสามัญศึกษาจึงควรสำรวจแผนการเรียนของโรงเรียน
มัธยมศึกษาทั่วประเทศ เพื่อนำไว้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการย้ายของบุคลากร

ส่วนหัวหน้าหน่วยงานเห็นว่า การย้ายครูบางคนได้ย้ายไปโรงเรียนที่ไม่พึงประสงค์
และหากย้ายไม่ได้คงรอไปอีก 1 ปี ทำให้ขวัญและกำลังใจเสีย เรื่องนี้กรมสามัญศึกษาควร
เปิดโอกาสให้มีการอุทธรณ์การย้ายได้ หรือเมื่อกรมสามัญศึกษาจัดสรรอัตรากำลังให้แล้ว น่าจะ
พิจารณาวันย้ายผู้มีความเดือดร้อนพวกนี้ก่อน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรจะได้มีการศึกษา เรื่องที่เป็นปัญหาเฉพาะท่าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร
ด้านการใช้การชำระรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร หรือด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน
ในรายละเอียดเป็นด้าน ๆ ไป

2. ควรจะได้ศึกษาเรื่องที่เป็นปัญหาให้ลึกซึ้งเฉพาะเรื่อง เช่น เรื่องการพิจารณา
ความดีความชอบ การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการ เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย