

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ซึ่งจะเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 5.2 วิธีดำเนินการวิจัย
- 5.3 สรุปผลการวิจัย
- 5.4 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.5 ข้อเสนอแนะ

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางแก้ไข ปรับปรุง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

- 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย จำนวน 31 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน 83 ครูผู้สอน 984 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,067 คน

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย จำนวนกลุ่มตัวอย่างหาโดยการเปิดตารางเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างของ R.V.Krejcie and D.W. Morgan (อ้างถึงในประยูร อาษานาม, 2534) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนต่าง ๆ ใช้วิธีเทียบสัดส่วน และการเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 75 คน ครูผู้สอน 277 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 352 คน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ปรับปรุงร่างแบบสอบถามและนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงในด้านโครงสร้าง และเนื้อหา ทำการปรับปรุงแก้ไขและได้นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try Out) ที่โรงเรียนชุมแพศึกษา อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าความเที่ยง สัมประสิทธิ์แอลฟา ของ Cronbach เท่ากับ 0.9434 แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตอนที่ 4 แนวทางแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย ระหว่างวันที่ 6 - 30 กรกฎาคม 2541 โดยนำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนด้วยตนเอง ได้แบบตอบคืนทั้งหมดเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ครบทุกฉบับ จำนวน 352 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม Microsoft Excel ดังนี้

(1) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่เป็นแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์โดยนำมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

(2) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกณฑ์การตัดสินใจผลการวิเคราะห์ข้อมูลพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ตามเกณฑ์จุดกลาง (Midpoint) ของช่วงระดับคะแนน (Class interval)

5.3 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย สรุปการวิจัยได้ดังนี้

1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 78.69 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 53.12 มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.74 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 90.34 และมีอายุราชการในระหว่าง 16 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.99

2) สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา

(1) โดยภาพรวม

โดยภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยคือ การจัดหาบุคคล การธำรงรักษามูลค่า ตามลำดับและมีอยู่ 2 ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยคือ การพัฒนาบุคคล การให้บุคคลพ้นจากงานตามลำดับ

(2) ด้านการจัดหาบุคคล

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่อง เรื่องโรงเรียนมีการดำเนินการเกี่ยวกับการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของครูบรรจุใหม่ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของครูบรรจุใหม่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก โรงเรียนมีการสำรวจ และรายงานข้อมูลด้านบุคคลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทันตามกำหนดเวลาและตามสภาพความเป็นจริง และคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล รายงานตามระยะเวลาที่กำหนดและตามสภาพความเป็นจริง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาตามลำดับ และเรื่องที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางคือ โรงเรียนได้รับการบรรจุแต่งตั้งครูใหม่แทนตำแหน่งที่ว่าง ทันกับความต้องการ

(3) การธำรงรักษามูลค่า

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่อง พบว่า โรงเรียนจัดครูเข้าปฏิบัติงานการสอนโดยยึดสาขาวิชาที่เรียนมาและมอบหมายหน้าที่พิเศษตามความถนัดและสนใจ และการพิจารณาความดีความชอบประจำปี โรงเรียนได้คำนึงถึงการปฏิบัติงานพิเศษที่สนองนโยบายผู้บริหารโรงเรียน มีการปฏิบัติในระดับมาก เป็นอันดับแรก รองลงไปคือ โรงเรียนได้มีการเสริมสร้าง การรักษาวินัยของครูโดยผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

เรื่องการปรุมนิเทศครูบรรจุใหม่ โรงเรียนมีการแต่งตั้งครูที่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิดและมีการชี้แจงหน้าที่ ความรับผิดชอบตามเกณฑ์มาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง มีการปฏิบัติในระดับมาก แต่เรื่องมีการแจกคู่มือการปฏิบัติงานเอกสารที่เกี่ยวกับการสอน มีการ

ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เรื่องการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติของคณะครูนั้น ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชา ได้แสดงบทบาทการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูในระดับมากที่สุดใกล้เคียงกัน ในเรื่องการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้ประโยชน์นั้น พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดเพียงเรื่องเดียว คือการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี แต่การนำไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การยกย่องชมเชย มอบเกียรติบัตร โล่รางวัล หรือเพื่อการย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เรื่องการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ได้คำนึงถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่พิเศษที่สนองนโยบายผู้บริหารโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับแรก และที่คำนึงถึงรองลงไปได้แก่ เรื่อง ผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับความเป็นครู สติดีวันลามาสาย และการรักษาวินัย ตามลำดับ ส่วนเรื่องความถี่ห่างของการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีพิเศษนั้น มีการคำนึงอยู่ในระดับปานกลาง

เรื่องการส่งเสริมให้ครู ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นนั้น โรงเรียนมีการสนับสนุนให้ครูทำผลงานทางวิชาการ อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงไปเป็นการเสนอข่าวสาร ข้อมูล การขอเลื่อนตำแหน่ง ส่วนการแนะนำวิธีการขอเลื่อนตำแหน่งนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องการเสริมสร้างวินัยของข้าราชการครูนั้น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด เป็นอันดับแรก รองลงไปได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด แต่เรื่องการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับวินัยครูนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

เรื่องการบำรุงขวัญ กำลังใจคณะครู พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดใกล้เคียงกัน ทั้งการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เหมาะสมโดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และการสนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน

(4) ด้านการพัฒนานุคคล

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เรื่องโรงเรียนมีการจัดทำแผนงานด้านการพัฒนานุคคลไว้อย่างชัดเจน และโรงเรียนมีการกระตุ้นหรือจูงใจให้คณะครู เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดใกล้เคียงกัน ส่วนการสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองนั้นโรงเรียนมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด คือการส่งเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา แต่การให้ศึกษาต่อการศึกษาสูง การทำผลงานทางวิชาการ และการเป็นสมาชิกวารสาร ชมรม สมาคมทางวิชาการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

(5) ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทุกเรื่อง เรื่องลำดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ โรงเรียนอำนวยความสะดวกและช่วยดำเนินการเกี่ยวกับการย้าย การโอน หรือการลาออกจากราชการของครู มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับครูที่ย้าย ลาออก หรือเกษียณอายุราชการ และโรงเรียนดำเนินการลงโทษทางวินัยกับครูผู้กระทำผิด ตามขั้นตอนของระเบียบราชการด้วยความถูกต้อง ยุติธรรม

3) ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา

(1) โดยภาพรวม

โดยภาพรวม พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีปัญหาการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน และเมื่อเรียงลำดับปัญหาจากด้านที่ปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการดำเนินงาน และด้านคนหรือบุคคล ตามลำดับ

(2) ด้านคนหรือบุคคล

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านคนหรือบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าปัญหาที่เกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เกือบทุกเรื่อง มีเพียงเรื่อง การดูแลเอาใจใส่ต่อการรักษาวินัยของคณะครูเพียงเรื่องเดียวเท่านั้น ที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาที่เกี่ยวกับ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เกือบทุกเรื่อง มีเพียงเรื่องคณะครูมีความคิดเห็นขัดแย้งกันจนมีผลต่อการบริหารเรื่องเดียวเท่านั้นที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เรื่องที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางที่มีปัญหาอยู่อันดับแรก ได้แก่ ความเหมาะสมระหว่างจำนวนครูกับปริมาณงานในโรงเรียน รองลงไปคือการแสวงหา ความรู้ วิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือวิธีการสอน

(3) ด้านการดำเนินงาน

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีปัญหาในการบริหารงานบุคคล ด้านการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง ทุกเรื่อง และเมื่อเรียงลำดับปัญหาจากมากไปหาน้อย คือ การวิเคราะห์วิจัยในชั้นเรียนของครูเพื่อพัฒนากิจกรรมการเรียนสอน การจัดทำแผนสะสมงานของครูกระทำอย่างเป็นระบบ สามารถค้นคว้า เรียกดูได้อย่างรวดเร็ว การจัดสอนแทนในกรณีที่ครูลาหรือไปราชการ การประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของครู กระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเป็นประจำทุกภาคเรียน การจัดกิจกรรมมุ่งใจให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้คณะครูทำงานเป็นทีม การจัดทำเอกสารคู่มือที่ใช้ประกอบการปฏิบัติหน้าที่ของครู การกำหนด

ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลแต่ละคนไว้อย่างชัดเจนการนิเทศติดตามงานที่มอบหมายให้คณะครูปฏิบัติ การอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานของคณะครู การให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันของคณะครู และการดำเนินการเกี่ยวกับการลาให้เป็นไปตามระเบียบการลาของข้าราชการ

(4) ด้านงบประมาณ

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ทุกเรื่อง และเมื่อเรียงลำดับปัญหาจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความเพียงพอของเงินงบประมาณหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ รายการค่าใช้สอยที่ได้รับจัดสรรจากกรมสามัญศึกษา ความเพียงพอของเงินบำรุงการศึกษาหรือเงินอุดหนุนการศึกษาหรือเงินอื่น ๆ สำหรับการจ้างครูอัตราจ้างที่โรงเรียนจำเป็นต้องจ้างเอง การให้ความร่วมมือและสนับสนุนด้านงบประมาณจากชุมชน และความเพียงพอของงบประมาณที่โรงเรียน จัดสรรไว้เพื่อส่งครูเข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนาในแต่ละปี

(5) ด้านวัสดุอุปกรณ์

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านวัสดุอุปกรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทุกเรื่อง และเมื่อเรียงลำดับจากเรื่องที่มีปัญหามากไปหาน้อยคือ การจัดหาเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ของครู การจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมใช้งานที่ใช้จัดเก็บข้อมูล เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ การมีเครื่องมือสื่อสารที่เอื้อประโยชน์ต่อ การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และภายในโรงเรียน

4) แนวทางแก้ไข ปรับปรุง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา

(1) โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับแนวทางแก้ไขปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าจากเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านธำรงรักษามูลค่า และด้านการจัดหาบุคคล ตามลำดับ

(2) ด้านการจัดหาบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับแนวทางแก้ไขปรับปรุง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ด้านการจัดหาบุคคล อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่องพบว่าเรื่องที่ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมากเป็นอันดับแรกคือ การสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน / ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

ควรใช้วิธีการสอบคัดเลือก ส่วนเรื่องความมอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการครูได้เอง มีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง

(3) ด้านการธำรงรักษาบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับแนวทางแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ด้านการธำรงรักษาบุคคล อยู่ในระดับมาก ทุกเรื่อง เรื่องที่เห็นด้วยระดับมากเป็นอันดับแรกคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตนให้เป็นที่ยิ่งของคณะครูได้ และเรื่องเห็นด้วยรองลงไปตามลำดับ ได้แก่ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนควรมีเวลาบริหารงานประจำอยู่ที่โรงเรียนให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การประเมินการปฏิบัติงานของครูควรกระทำอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกเดือนและประกาศให้ทราบอย่างเปิดเผย และโรงเรียนควรส่งเสริมกิจกรรมการออกกำลังกายและการนันทนาการของคณะครูให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

(4) ด้านการพัฒนาบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับ แนวทางแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย ด้านการพัฒนาบุคคล อยู่ในระดับ มาก ทุกเรื่อง เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่องจะ เห็นว่า เรื่องครูผู้สอนทุกคนควรได้รับการทบทวน ความรู้ และเทคนิคการสอนเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นเรื่องที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยระดับมาก อันดับแรก เรื่องที่เห็นด้วยอันดับรองลงไปได้แก่ โรงเรียนควรกำหนดให้ครูทุกคนจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของตนเองอย่างเป็นระบบ สามารถเรียกดูได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาด้านคุณธรรมสำหรับผู้บริหารอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจนเป็นประจำทุก ๆ 3 ปี ควรมีการประเมินประสิทธิภาพด้านวิชาชีพของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเป็นประจำทุก ๆ 4 ปี ควรส่งเสริมให้ครูมีการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาและหาวิธีการใหม่ ๆ มาจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และควรส่งเสริมให้ครูทุกคนเป็นสมาชิกวารสาร สมาคม ชมรมทางวิชาการและเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพครู

(5) ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับแนวทาง แก้ไขปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน อยู่ในระดับมาก ทุกเรื่อง เรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากอันดับแรกและรองลงไปได้ดังนี้ บุคคลที่จะเกษียณอายุราชการควรได้รับเงินบำเหน็จ บำนาญ และเงินช่วยเหลืออื่น ๆ ภายในระยะเวลาไม่เกิน 30 วัน นับจากวันเกษียณอายุราชการ บุคคลที่จะพ้นจากงานควรได้

รับคำแนะนำในเรื่องการขอรับเงินบำเหน็จบำนาญ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ควรได้รับ และผู้บริหารโรงเรียนควรใช้อำนาจ อย่างเต็มที่ในการดำเนินการ ทางวินัยกับครูกระทำผิดโดยไม่มี การเลือกปฏิบัติ

(6) ด้านงบประมาณ

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับแนวทางแก้ไข ปรับปรุง การบริหาร งานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ด้านงบประมาณ อยู่ใน ระดับมาก เมื่อเรียงลำดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยอันดับแรกและรองลงไปได้ดังนี้ โรงเรียนควร จัดหากองทุนสวัสดิการเพื่อบริการแก่คณะครู โรงเรียนควรจัดหางบประมาณหรือทุนส่งเสริม การวิจัยของครู เพื่อให้ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ และโรงเรียนควรร่วมมือกับชุมชน จัดหาเงิน บริจาคเพื่อพัฒนากิจการของโรงเรียน เป็นประจำทุก ๆ ปี

(7) ด้านวัสดุอุปกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ด้านวัสดุอุปกรณ์ อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับความคิดเห็นที่ด้วยอันดับแรก และรองไปตามลำดับ ได้แก่ โรงเรียนควรมีเครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมใช้งาน เพื่อการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ ไม่น้อยกว่าโรงเรียนละ 1 เครื่อง โรงเรียนควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงานของคณะครูและโรงเรียนควรมีห้องแสดงผลงานทางวิชาการ และสิ่งประดิษฐ์ ค้นคว้าของครูโดยเฉพาะ

5.4 บทสรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ทำให้ทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางแก้ไข ปรับปรุง การบริหารงาน บุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีประเด็นหลักที่สำคัญที่ควรนำ มาพิจารณา ดังต่อไปนี้

1) สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยภาพรวมพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีการปฏิบัติ การบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.52$) ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญของคนหรือบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง สำหรับการบริหาร เพราะการบริหารบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารงาน (ภิญญ ไชยธรรม, 2517) สอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2521) ที่ว่า ในบรรดาปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนาประเทศนั้น กำลังคนนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะว่าถ้ามีกำลังคนพอสมควร มีความรู้ ความสามารถ

เหมาะสมแก่หน้าที่การงานและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลดีและประหยัด
 ย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก ซึ่งสอดคล้องกับจุดหมายหลักที่เน้นการพัฒนาคนของแผนพัฒนา
 เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) พร้อมทั้งสนองนโยบาย การพัฒนา
 ครูและบุคลากรทางการศึกษา ของแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระยะที่ 8
 (พ.ศ. 2540 - 2544) ที่มุ่งปฏิรูประบบการผลิต การสรรหา และการพัฒนาครูรวมทั้งบุคลากร
 ทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและจรรยาบรรณในอาชีพ เพื่อให้สามารถจัดการเรียน
 การสอนและจัดการศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในอนาคต
 (กรมสามัญศึกษา, 2540) จากผลการวิจัยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีอยู่ 2 ด้าน คือ
 ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริยงค์ วงษ์บุตร (2537) ที่พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงาน
 บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม มีการปฏิบัติอยู่ใน
 ระดับมาก ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีการปฏิบัติในระดับ
 ปานกลาง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของโยง จันทรากุลนนท์ (2538) ที่พบว่า สภาพปัจจุบัน
 การพัฒนาบุคคล ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย มีการปฏิบัติอยู่ใน
 ระดับน้อย เนื่องจากขาดสิ่งอำนวยความสะดวก ทรัพยากร สื่อ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ
 ในการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยในแต่ละด้านปรากฏผลเป็นที่น่าสนใจ ดังนี้

(1) ด้านการจัดหาบุคคล โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$) ที่เป็น
 เช่นนี้ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ส่วนใหญ่เป็น
 โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก กระจายอยู่ตามอำเภอและตำบลที่ห่างไกล ครูอาจารย์ที่
 ปฏิบัติงานในโรงเรียนดังกล่าว พยายามที่จะขอย้ายเข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ขนาดกลางหรือ
 ขนาดใหญ่ ในตัวเมืองอยู่เสมอ ประกอบกับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเกือบทุก
 โรงเรียนเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยขกเว้นการเก็บเงินบำรุงการศึกษาให้กับ
 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จึงทำให้จำนวนนักเรียนมีปริมาณเพิ่มขึ้นค่อนข้างมากในแต่ละปี
 แต่จำนวนครูมีจำกัด เป็นเหตุให้โรงเรียนมีอัตราครูต่อจำนวนนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ศ. กำหนด
 จึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะต้องพยายามจัดหาอัตราว่างครู เพื่อให้เพียงพอต่อ การจัดการเรียน
 การสอน อีกทั้งในระยะเวลา 2 ปีการศึกษาที่ผ่านมาสำนักงบประมาณ ได้แจ้งอนุมัติให้โรงเรียนที่มี
 อัตราครูต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ศ. กำหนด ดำเนินการจ้างครูอัตราจ้างได้โดยใช้เงินนอกงบประมาณ
 เงินบำรุงการศึกษา หรือเงินอื่น ๆ และมีโรงเรียนหลายโรงเรียนที่กรมสามัญศึกษาได้จัดสรรเงิน
 ให้เพื่อการจ้างครูอัตราจ้างอีกด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลยจึงมีการปฏิบัติในด้านการ

จัดหาบุคคลอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ชลิดา สรมณี (2526) ที่ว่าการสรรหาบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานใด ๆ นับเป็นกระบวนการแรกของการบริหารงานบุคคล การดำเนินการขั้นนี้คือพยายามแสวงหา ชักจูง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่สุดเท่าที่จะหาได้ในตลาดแรงงาน ให้เข้ามาสมัครงานในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุริยงศ์ วงษ์บุตร (2537)

เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่อง พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการเกี่ยวกับการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของครูบรรจุใหม่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของครูบรรจุใหม่มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน จุดประสงค์ก็คือต้องการให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอุทัย หิรัญโต (2531) ที่ว่า แนวคิดและเหตุผลในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น ถ้าพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว จะเห็นว่า เพื่อให้การเลือกสรรคนเข้ารับราชการได้คนดีจริง ๆ มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ อย่างไรก็ตามก็เป็นที่น่าสังเกตว่า การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเรามักกระทำพอเป็นพิธี หรือทำไม่จริงจึง จึงแทบไม่มีใครถูกส่งให้ออกจากราชการ เพราะไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติราชการ ซึ่งในเรื่องนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรได้เอาใจใส่เป็นพิเศษ และดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบโดยเคร่งครัด เพื่อจะคัดเลือกบุคคล พัฒนาบุคคล และได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาในหน่วยงาน

ผลการวิจัยพบว่า เรื่องโรงเรียนได้รับครูบรรจุใหม่แทนตำแหน่งว่างทันกับความต้องการนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.90$) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมงคล มีสมภพ (2529) ที่พบว่า การบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การใช้และธำรงรักษามูลค่า การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรออกจากงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบคือ ปัญหาความล่าช้าของการสอบบรรจุ และกระบวนการสรรหาบุคลากร ใช้เวลานานเกินไป ไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ควรมอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการ สรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูได้เอง เพื่อความรวดเร็วและได้คนตรงกับความต้องการของโรงเรียน

(2) ด้านการธำรงรักษามูลค่า โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.56$) ที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการธำรงรักษามูลค่า ซึ่งเมื่อได้บุคคลเข้ามาอยู่ในหน่วยงานจำเป็นต้องสร้าง บรรยากาศ และสภาพการปฏิบัติงานที่ดี มีการสร้างขวัญและกำลังใจ การเสริมสร้างวินัย เพื่อให้บุคคลได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่ในหน่วยงานให้นานที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2525) ที่ว่า การที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงาน นานที่สุด โดยปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบคือ การจูงใจ เช่น

การให้คำตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน การบำรุงขวัญกำลังใจในการทำงาน และการจัดสวัสดิการและบริการอื่น ๆ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุวรรณ นรพัทธ์ (2529) ที่พบว่า การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนภูมิภาค สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการบำรุงรักษา และด้านการพัฒนาบุคลากร

เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่องมีเรื่องที่สนใจสมควรนำมาอภิปรายได้แก่

ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนจัดครูเข้าปฏิบัติงานการสอนโดยยึดสาขาวิชาที่เรียนมา และมอบหมายหน้าที่พิเศษตามความถนัดและความสนใจ มีการปฏิบัติระดับ มากเป็นอันดับแรก ($\bar{X}=3.87$) ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนได้มีการสรรหาคนให้เหมาะสมกับงาน และมีการมอบหมายให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน ตามหลักที่ว่าใช้คนให้ถูกกับงาน (อุทัย หิรัญโต, 2531) อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน

ผลการวิจัย พบว่า ในการพิจารณาความดีความชอบ ประจำปีนั้น โรงเรียนได้คำนึง 3 อันดับแรก ได้แก่ การปฏิบัติงานที่สนองนโยบายผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 3.87$) ผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.80$) และเรื่องการปฏิบัติที่เหมาะสมกับความเป็นครู ($\bar{X}=3.72$) สถิติวันลาวันมาสาย ตามลำดับ ส่วนเรื่องความถี่ห่างของการได้เลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษนั้น มีการคำนึงอยู่ในระดับปานกลาง การที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนในปัจจุบัน กรมสามัญศึกษา และ ก.ศ. ได้กำหนดแนวปฏิบัติที่ค่อนข้างชัดเจน โดยให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูเป็นประจำทุกภาคเรียน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งต้องพิจารณาทั้งด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณลักษณะ และการปฏิบัติงานพิเศษอื่น ๆ แต่มีข้อสังเกตจากการวิจัยว่า เรื่องการปฏิบัติงานที่สนองนโยบายของผู้บริหารโรงเรียนเป็นเรื่องที่มีการคำนึงถึงมากกว่าเรื่องอื่น ๆ นั้น อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบได้ เพราะหลายคนมุ่งทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อเด็กหรือส่วนรวม แต่การปฏิบัติงานพิเศษที่สนองนโยบายผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีการปฏิบัติน้อย อาจไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ จึงเป็นเหตุให้ครูบางคนมักทำงานเฉพาะต่อหน้าผู้บริหารโรงเรียน และให้ความสนใจในงานประจำการสอนน้อยลง ซึ่งอาจส่งผลถึงคุณภาพการเรียนการสอนได้ ซึ่งสอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีศิลป (2532) ที่ว่า ปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบในระบบราชการไทย อาจมีสาเหตุเนื่องมาจาก 1) ขาดเครื่องมือและวิธีการที่ดีพอในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ให้ความสำคัญแก่งานพิเศษมากกว่างานประจำในหน้าที่ โดยพิจารณาว่าใครปฏิบัติงานพิเศษได้มากกว่ามักมีโอกาสดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ขั้น ซึ่งบางครั้งข้าราชการผู้นั้นอาจปฏิบัติงาน

ประจำบพร่องไปบ้างก็ไม่ เป็นไร และสอดคล้องกับ มงคล มีสมภพ (2529) ที่พบว่า การพิจารณาความดีความชอบหลักเกณฑ์และยังไม่ยุติธรรม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในเรื่องนี้ โรงเรียนจะต้องดำเนินการโดยระบบคุณธรรมมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน โดยให้ทุกคนร่วมมือกันสร้างและใช้ร่วมกัน มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรคำนึงหลาย ๆ เรื่อง และควรให้ความสำคัญในระดับที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการแข่งขันหรือพัฒนาผลงาน ให้มีประสิทธิภาพ และเป็นขวัญกำลังใจของคณะครูอีกด้วยและที่สำคัญควร ใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพการปฏิบัติงานจริง โดยประเมินจากแฟ้มสะสมผลงาน (portfolio) น่าจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการเสริมสร้างการรักษาวินัยของครู โดยผู้บริหารปฏิบัติคน เป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X}=3.86$) เป็นการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับสอง เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนมานานพอสมควร จึงมีความตระหนักถึงบทบาท ภาระหน้าที่ที่จะประพฤติดนให้เป็นแบบอย่างต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2526) ที่ว่า ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับ บัญชาบมต้องมีการผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน เพราะนอกจากจะเป็นผู้นำ รับผิดชอบในการบริหารและการทำหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าแล้ว หัวหน้ายังต้องเป็นผู้สอนงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วย

ผลการวิจัย พบว่า เรื่องการปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่ สิ่งที่โรงเรียนปฏิบัติมากเป็น อันดับแรกคือ มีการแต่งตั้งครูที่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด แต่การแจกคู่มือปฏิบัติงานและ เอกสารเกี่ยวกับการสอนนั้นมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนต้องการ สร้างความอบอุ่น สบายใจให้กับผู้มาใหม่โดยให้มีครูที่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ แต่การจัดเตรียม เอกสารที่เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับครูนั้นยังทำได้ในปริมาณที่จำกัด

ในเรื่องการนำผลการประเมินผลปฏิบัติงานของครูไปใช้ประโยชน์นั้น พบว่าโรงเรียนมี การปฏิบัติมากก็นำไปใช้เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ แต่การนำไปใช้เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง ที่สูงขึ้น การยกย่องชมเชยหรือมอบเกียรติบัตร โล่รางวัล หรือเพื่อการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความ รับผิดชอบนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูยัง มองสภาพการประเมินผล การปฏิบัติงานนั้น ส่วนใหญ่เพื่อนำไปใช้การพิจารณาความดีความชอบ เท่านั้น ซึ่งแท้ที่จริงควรนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการอื่น ๆ ด้วยและควรให้ความสำคัญในระดับ ที่ใกล้เคียงกัน ในเรื่องการเสริมสร้าง การรักษาวินัยของครู นั้นพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติคน เป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บริหารโรงเรียนมีการกำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิดมีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากตามลำดับ แต่การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับวินัยแก่ครูนั้น มีการปฏิบัติในระดับ

ปานกลาง ในเรื่องการบำรุงขวัญกำลังใจคณะครูนั้น พบว่ามีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อการสนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน และจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เหมาะสมโดยมีสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่ เป็นการบริหารที่มุ่งให้ทุกคนมีส่วนร่วม “ทุกคนร่วมคิด ทุกคนร่วมทำ ทุกคนร่วมใช้ ทุกคนร่วมภาคภูมิใจ” (กรมสามัญศึกษา, 2540)

(3) ด้านการพัฒนาบุคคล ผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.41$) ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก กระจายอยู่ตามอำเภอและตำบลชนบทห่างไกล การเดินทางค่อนข้างลำบาก และเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ และมีจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ ก.ค. มาก ครูคนเดียวต้องทำงานหลายหน้าที่ ทั้งงานการสอนและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ในการส่งครูไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา ในแต่ละครั้งมักจะมีปัญหาเรื่องการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากขาดครูที่จะการสอนหรือปฏิบัติหน้าที่แทน เพราะครูแต่ละคนก็มีภาระหน้าที่มากมายอยู่แล้ว ในเรื่องการลาศึกษาจึงทำได้ยากมาก เพราะจะทำให้โรงเรียนต้องขาดครูเพิ่มขึ้น และที่สำคัญก็โรงเรียนขาดงบประมาณเพื่อการนี้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของโยง จันทรากุลนนท์ (2538) ที่พบว่าปัญหาการพัฒนาบุคลากรครู ได้แก่ ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และวิทยาการ

เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่องผลการวิจัยที่น่าสนใจ ได้แก่

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการกระตุ้นหรือจูงใจให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง มีการปฏิบัติระดับมากสูงสุด ($\bar{X}=3.57$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาตนเอง ครู - อาจารย์ ในสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งส่งผลให้การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว แพร่หลาย โลกแคบลง แต่วิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็ว ในเรื่องการจัดการศึกษาของโรงเรียนก็เช่นกัน ทุกโรงเรียนต้องเร่งรัดการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา บุคลากรจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองให้ทันเหตุการณ์ ทันสมัย อยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2529) ที่ว่า ความจริงน่าจะเป็นความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเองที่จะต้องหาทาง ปรับปรุงคุณภาพในการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น

ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนได้จัดทำแผนงาน ด้านการพัฒนาบุคคลลงในแผนพัฒนาโรงเรียนได้อย่างชัดเจน เป็นการปฏิบัติที่อยู่ในระดับที่รองลงมา ($\bar{X}= 3.55$) ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก ในการบริหารโรงเรียนนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาการเรียนการสอนตามโครงการ

ประกันคุณภาพการศึกษา (Quality -Assurance) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้จบการศึกษามีคุณสมบัติตามความคาดหวังของหลักสูตร (กรมสามัญศึกษา, 2540) และในขณะเดียวกันกรมสามัญศึกษาได้กำหนดให้โรงเรียนมีการร่วมมือกับชุมชน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนระยะ 3 ปี ที่เรียกว่า “ธรรมนูญโรงเรียน” (School Charter) (กรมสามัญศึกษา, 2540) ซึ่งในแผนฉบับนี้จะระบุแผนงานการพัฒนาโรงเรียนไว้ทุกด้าน รวมทั้งการวางแผนการพัฒนานุเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526) ที่ว่าการวางแผนพัฒนานุเคราะห์มีเรื่องที่จะต้องคิดในการวางแผนเพื่อพัฒนานุเคราะห์ ตามความต้องการหรือขอบเขต นโยบายของหน่วยงานนั้นๆ หลายประการ เช่น เราจะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร ภายในขอบเขตแค่ไหน และควรลำดับความสำคัญก่อนหลัง อย่างไร เรื่องอะไรอยู่ในแผนระยะยาว และเรื่องอะไรที่จะต้องรีบดำเนินการจัดทำ การจัดสรรงบประมาณเป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประทวน สมบูรณ์ (2540) ที่พบว่า แนวทางพัฒนานุเคราะห์ ให้มีคุณภาพสูงสุด ควรมีการวางแผนเพื่อพัฒนาครู

ผลการวิจัยพบว่า วิธีการที่โรงเรียนสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองคือการส่งเข้าประชุมอบรม สัมมนา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) ส่วนการศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การทำผลงานทางวิชาการ และการสมัครเป็นสมาชิกวารสาร ชมรม สมาคมทางวิชาการนั้น มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิริรัชย์ ลีวเวหา (2534) ที่พบว่า ในด้านการพัฒนาส่วนการสนับสนุนมากที่สุดคือการให้ไปอบรม ในเรื่องนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองให้มากขึ้น ทั้งการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษา การศึกษาดูงาน การให้ทำผลงานทางวิชาการ การสมัครเป็นสมาชิกวารสาร ชมรม สมาคม ทางวิชาการ และควรร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดหางบประมาณสนับสนุนการพัฒนานุเคราะห์เป็นกรณีพิเศษและเร่งด่วนด้วย

(4) ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน

ผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) เรียงลำดับจากเรื่องที่ปฏิบัติมากที่สุดไปหาน้อยได้ดังนี้ โรงเรียนอำนวยความสะดวกและช่วยดำเนินการเกี่ยวกับย้าย การโอน หรือการลาออกจากราชการของครู มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับครูที่ย้าย ลาออก หรือเกษียณอายุราชการ และโรงเรียนดำเนินการลงโทษทางวินัยกับครูผู้กระทำผิด ตามขั้นตอนของระเบียบราชการด้วยถูกต้อง ยุติธรรม จะสังเกตเห็นว่าโรงเรียนพยายามที่จะดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักการบริหารบุคคลของกรมสามัญศึกษาที่มุ่งสร้างขวัญ กำลังใจให้กับครู เอื้อประโยชน์ต่อการย้าย การโอน เพื่อความสุขของครอบครัว ความสุขใน

การปฏิบัติงาน (กรมสามัญศึกษา, 2540) แต่การปฏิบัติอาจมีข้อจำกัดในเรื่องตำแหน่งว่าง หรือ ตำแหน่งเกินเกณฑ์ก.ค. ครูจึงไม่อาจย้ายได้ตามที่ต้องการ

ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า แม้จะมีข่าวอื้อฉาวทางหน้าหนังสือพิมพ์หรือสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับ ความผิดทางวินัยของครู ไม่ว่าจะเป็นกรณีผู้สาว การทำโทษนักเรียนเกินกว่าเหตุ หรือการทำ อนุาหรณ์นักเรียน แต่ปรากฏว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ปรากฏขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ก็ควรตระหนักใน เรื่องนี้ไว้ให้มากด้วย

3) ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยภาพรวม พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย มีปัญหา การบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.86$) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุริยงค์ วงษ์บุตร (2537) และประทวน สมบูรณ์ (2540) ที่พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดขอนแก่น มีปัญหาการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อเรียงลำดับด้านที่มีปัญหาจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการดำเนินงาน และด้านคนหรือบุคคล ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดเป็นโรงเรียนใน โครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งต้องขกเว้นการเก็บเงินบำรุงการศึกษาสำหรับนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนมีสถานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างยากจนไม่มีศักยภาพพอที่จะ ช่วยเหลือโรงเรียน ได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากกรมสามัญศึกษาก็ยังมีไม่เพียงพอ

ผลการวิจัยในแต่ละด้านปรากฏผลที่น่าสนใจ ดังนี้

(1) ด้านคนหรือบุคคล พบว่าในภาพรวมมีปัญหายุ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.61$) เมื่อ พิจารณาเป็นรายเรื่องพบว่า ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหายุ่งอยู่ในระดับน้อย เกือบ ทุกเรื่อง ขกเว้นเรื่องการเอาใจใส่ต่อการรักษาวินัยของคณะครูเท่านั้นที่เป็นปัญหายุ่งอยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนปัญหาเกี่ยวกับครูนั้น มีปัญหายุ่งอยู่ในระดับระดับปานกลางเกือบทุกเรื่อง ขกเว้นเรื่อง ครูมีความคิดเห็นขัดแย้งกันจนมีผลต่อการบริหารงาน เพียงเรื่องเดียวเท่านั้นที่มีปัญหายุ่งอยู่ในระดับ น้อย และเรื่องที่มีปัญหายุ่งในระดับมากที่สุดคือ ความเหมาะสมระหว่างจำนวนครูกับปริมาณงานใน โรงเรียน แสดงให้เห็นว่า ปัญหาด้านคนหรือบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลยนั้น ปัญหา ที่เกี่ยวกับตัวผู้บริหารเองมีน้อย อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน ต้องเป็น ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ประกอบกับ ก.ค. ได้พยายามขกมาครฐานข้าราชการครูตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษาให้สูงขึ้น โดยผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด นอกจากนี้กรม

สามัญศึกษายังได้กำหนดแนวทาง ในการคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยขั้นตอนแรกต้องผ่านการพิจารณาว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม หลังจากนั้นจึงเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงเป็นขั้นตอนที่สอง จากการพัฒนาดังกล่าวทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการบริหารโรงเรียน ตลอดจนได้รับทักษะที่จำเป็น และคุณธรรมสำหรับผู้บริหารเพิ่มพูนยิ่งขึ้น อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบนจามิน (Benjamin 1976) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีวุฒิปริญญาโทเป็นอย่างน้อย แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีการปฏิบัติเรื่องมีการดูแลเอาใจใส่ต่อการรักษาวินัยของครู อยู่ในระดับปานกลางนั้น อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนั้นมานาน ทำให้เกิดความสนิทคุ้นเคยกับคณะครู จึงให้ความสำคัญในเรื่องนี้ค่อนข้างน้อยไปซึ่งจะก่อให้เกิดความหย่อนยานในการปฏิบัติหน้าที่ อันเป็นผลถึงคุณภาพการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอีกด้วย

ผลการวิจัยพบว่าปัญหาที่เกี่ยวกับครูที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง อันดับแรกคือความเหมาะสมเรื่องจำนวนครูกับปริมาณงานในโรงเรียน ($\bar{X}=3.16$) รองลงไปคือการแสวงหาความรู้วิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือวิธีการสอน ($\bar{X}=2.78$) แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ยังขาดปัจจัยความพร้อมด้านจำนวนครู : จำนวนนักเรียน ซึ่งตามเกณฑ์ที่ ก.ศ. กำหนด คือ ครู : นักเรียน 1 : 25 ในเรื่อง ครู อาจารย์ยังมีปัญหาเรื่องการแสวงหาความรู้ เทคนิค วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือประกอบการเรียนการสอนนั้นอาจเนื่องมาจาก การที่โรงเรียนขาดแคลนครู ดังกล่าวจึงทำให้ครู อาจารย์แต่ละคนมีภาระหน้าที่รับผิดชอบค่อนข้างมาก ทั้งงานการสอน การด้านธุรการต่าง ๆ ตลอดจนการปฏิบัติงานในหน้าที่พิเศษอื่น ๆ จึงทำให้ครู อาจารย์ มีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงวิธีทำงานหรือวิธีการสอน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยสมัยใหม่มาประกอบการเรียนการสอนให้มากขึ้น

(2) ด้านการดำเนินงาน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.82$) เรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การวิเคราะห์วิจัยในชั้นเรียนของครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของครู ที่ทำอย่างเป็นระบบสามารถค้นคว้าเรียกดูได้อย่างรวดเร็ว และการจัดการสอนแทนในกรณีครูลาหรือไปราชการ ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีจำนวนครูต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ศ. กำหนดมาก ทำให้ครูแต่ละคนมีคาบสอนมาก และสอนหลายรายวิชา ทำให้มีเวลาในการเตรียม

การสอนหรือการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ประกอบการเรียนการสอนน้อย และอาจมีครูบางส่วนที่ยังไม่เปลี่ยนพฤติกรรมในการสอน ไม่มีการวิเคราะห์วิจัยในชั้นเรียน อีกทั้งโรงเรียนให้ความสำคัญ ของการประเมินการปฏิบัติงาน ของคณะครูด้วยการประเมินจากสภาพการปฏิบัติงานจริง โดยพิจารณาจากแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) น้อย ซึ่งส่งผลการพัฒนาการเรียนการสอนด้วยวิธีดังกล่าว รวมทั้งไม่ให้ความสำคัญการจัดสอนแทนกรณีครูลาหรือไปราชการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนั่นเอง

(3) ด้านงบประมาณ พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่อง เกือบทุกเรื่องมีระดับปัญหาที่ใกล้เคียงกัน เมื่อเรียงลำดับปัญหาจากมากไปหาน้อย คือ ความเพียงพอของเงินงบประมาณ หมาค่าตอบแทน วัสดุและวัสดุ รายการใช้สอยที่กรมสามัญศึกษาจัดสรรให้ ความเพียงพอของเงินบำรุงการศึกษาหรือเงินอุดหนุนการศึกษาหรือเงินอื่น ๆ สำหรับจ้างครูอัตราจ้างที่โรงเรียนจำเป็นต้องจ้างเอง การให้ความร่วมมือและสนับสนุน ด้านงบประมาณจากชุมชน และความเพียงพอของงบประมาณที่ทางโรงเรียนจัดสรรไว้เพื่อการส่งครูเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาในแต่ละปี ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งต้องยกเงินบำรุงการศึกษาสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สถานภาพผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างยากจนยังไม่มีศักยภาพพอที่จะช่วยเหลือโรงเรียน ในด้านงบประมาณได้อย่างเพียงพอ อีกทั้งเงินอุดหนุนการศึกษา หรือเงิน งบประมาณที่กรมสามัญศึกษาจัดสรรให้ก็ไม่เพียงพอ และที่สำคัญโรงเรียนต้องนำเงินส่วนหนึ่งไปจ้างครูอัตราจ้างเพื่อเป็นการแบ่งเบาคาบการสอนของครูและต้องการให้นักเรียนได้เรียนอย่างเต็มที่ กรมสามัญศึกษาควรตั้งงบประมาณเพื่อการจ้างครูอัตราจ้างให้มากพอหรือให้มีจำนวนครูใกล้เคียงกับเกณฑ์ ก.ค.มากที่สุด

(4) ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.07$) เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ เรื่องการจัดหาเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ของครู และการมีเครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมใช้งาน ที่ใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ และโรงเรียนควรมีห้องแสดงผลงานทางวิชาการ และสิ่งประดิษฐ์ ชิ้นกว่าของครู โดยเฉพาะ แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลยยังขาดแคลนสิ่งเหล่านี้อยู่ค่อนข้างมาก ถึงแม้ว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ได้เข้าโครงการโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา แต่ก็มีบางโรงเรียนเท่านั้นที่ได้รับการสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ตลอดจนเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอน การขาดแคลนเครื่องมือ และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ครูนี้ ย่อมส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาอย่างแน่นอน

4) แนวทางแก้ไข ปรับปรุง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับแนวทางแก้ไข ปรับปรุง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย อยู่ใน ระดับ “มาก” ($\bar{X}=4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยจากด้านที่ เห็นด้วยมากไปหาน้อย คือ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านการธำรงรักษามูลค่า และด้านการจัดหาบุคคล ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีข้อขาดวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อประโยชน์ต่อ การบริหารงานบุคคล และต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน ทั้งจากกรมสามัญศึกษาเองและจากชุมชนท้องถิ่น จึงเป็นการ สมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู อาจารย์ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งชุมชนท้องถิ่น ควรร่วมมือ ร่วมใจ ระดมสรรพกำลัง เพื่อการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ให้เพียงพอต่อการบริหารงาน ของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ญัตติ สภานิติบัญญัติ (2517) ที่ว่า หากมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานและวัสดุสิ่งของ ต่างๆ ให้เพียงพอและเป็นที่ยอมรับของทุกคน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ผลการวิจัยในแต่ละด้านปรากฏผลที่น่าสนใจ ดังนี้

(1) ด้านการจัดหาบุคคล

ด้านการจัดหาบุคคล พบว่า เรื่องที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก เป็น อันดับแรกคือ การสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนนั้น ควรใช้วิธีสอบคัดเลือก แสดงให้เห็นว่า การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งสายผู้บริหารโรงเรียน ที่ผ่านมายังไม่เหมาะสม เปิดโอกาสให้มีการวิ่งเต้น ใช้เส้นสายเล่นพรรคเล่นพวก จึงสมควรได้รับการแก้ไขโดยใช้วิธีสอบคัดเลือกซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย และวิธีการของกรมสามัญศึกษาที่จะ สรรหาบุคคล เข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหารโรงเรียนโดยวิธีการสอบคัดเลือก ส่วนเรื่องควร มอบอำนาจให้โรงเรียน ดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูได้เอง ผู้ตอบ แบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามยังไม่มี ความมั่นใจในวิธีการสอบคัดเลือกที่จะกระทำด้วยหลักความสามารถมากนักเพียงใด

(2) ด้านธำรงรักษามูลค่า พบว่า เรื่องที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เห็นด้วย ในระดับมาก 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เป็นที่พึงของคณะครูได้ ควรจัดบุคคล เข้าปฏิบัติงานโดยให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด และผู้บริหารโรงเรียนควรมีเวลาบริหารงานอยู่ที่ โรงเรียนมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังในตัว

ผู้บริหารโรงเรียนว่า สมควรเป็นผู้เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา และกระทำด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรมเป็นที่ไว้วางใจที่ผู้ได้บังคับบัญชา สามารถปรึกษาหารือได้ทุกเรื่องเมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาบริหารงานอยู่ที่โรงเรียน ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะเกิดความอบอุ่นใจ มีความมั่นใจในการตัดสินใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับมอบหมายงานที่มีความถนัด มีความสามารถ เกิดความพึงพอใจ เขาเหล่านั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และมีความสุข อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนต่อไป

(3) ด้านการพัฒนาบุคคล พบว่า เรื่องที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยในระดับมาก 2 อันดับแรก ได้แก่ ครูผู้สอนทุกคนควรได้รับการทบทวนความรู้และเทคนิคการสอนเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โรงเรียนควรกำหนดให้ครูทุกคนจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง อย่างเป็นระบบ สามารถค้นคว้าได้อย่างรวดเร็ว แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประสงค์ที่จะให้มีการพัฒนาครูผู้สอนให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ และทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งต้องการมีพัฒนาผลงานใหม่ ๆ เก็บสะสมไว้เพื่อประโยชน์แก่ตัวครูเองและประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอีกด้วย

(4) ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน พบว่า เรื่องที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยในระดับมาก อันดับแรก คือ บุคคลที่เกษียณอายุราชการควรได้รับเงินบำเหน็จ บำนาญ และเงินช่วยเหลืออื่น ๆ ภายในระยะเวลา 30 วันนับจากวันเกษียณอายุราชการ แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการที่จะได้รับการดูแลเอาใจใส่ กรณีเมื่อบุคคลพ้นจากงานด้วยการเกษียณอายุราชการ ควรได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ โดยเร็ว

(5) ด้านงบประมาณ พบว่า เรื่องที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยในระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนควรจัดหางบกองทุนสวัสดิการเพื่อบริการแก่คณะครู โรงเรียนควรจัดหางบประมาณหรือทุนส่งเสริมการวิจัยของครูเพื่อให้ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ และโรงเรียนควรร่วมมือกับชุมชนจัดหาเงินบริจาคเพื่อพัฒนากิจการของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนงบประมาณทั้งเพื่อจัดเป็นกองทุนสวัสดิการ และเพื่อการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ท้นเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนางานในหน้าที่และเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพอีกด้วย

(6) ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า เรื่องที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยในระดับมาก อันดับแรกคือ โรงเรียนควรมีเครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมใช้งานเพื่อการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ ไม่น้อยกว่าโรงเรียนละ 1 เครื่อง แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการให้ทุกโรงเรียน มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมการใช้งาน มาใช้เพื่อ

การบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ของการค้นคว้า ตรวจสอบ และรายงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อทุกฝ่าย

5.5 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1) จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาบุคคล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ ปานกลาง ” จึงสมควรที่ผู้บริหารการศึกษา ทุกระดับต้อง เร่งรัด ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตาม จุดหมายของแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นหลัก และให้สนองนโยบายด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ของแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) อีกทั้งสนองนโยบายแนวทางการปฏิรูป การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และแนวทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ที่ต้องการ ให้ครูได้พัฒนา กิจกรรมการเรียนสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ให้ครูนำเทคนิควิธี และ เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ประกอบการเรียนสอน เพื่อให้โรงเรียนเข้าสู่ระบบประกันคุณภาพ ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา สามารถสร้างผลผลิตคือนักเรียนให้เป็นคนเก่งและคนดี สามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมยุคปัจจุบันได้อย่างมีความสุข ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ครู อาจารย์ ต้องดำเนินการเร่งรัด สนับสนุน การบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนา บุคคลทุกรูปแบบ ทั้งจัดการอบรม ประชุมสัมมนา การลาศึกษาต่อ การไปศึกษาดูงาน การส่งเสริม ให้ทำผลงานทางวิชาการ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริง โดยใช้ แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารโรงเรียนควรได้ดูแล เอาใจใส่ในเรื่อง การสร้างรักษามูลค่า โดยมีการบำรุงขวัญ กำลังใจ ควบคู่ไปด้วย

2) จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา มีปัญหาการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ปัญหาที่พบอันดับแรก คือ ด้านงบประมาณ รองลงไปคือ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ ชุมชนท้องถิ่น ต้องร่วมมือกันระดม ทรัพยากรกำลังเพื่อการจัดหางบประมาณ และ วัสดุ อุปกรณ์ ให้เพียงพอต่อการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารโรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่น เข้ามามีบทบาทในจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานต่อไป

3) ผลการวิจัยพบว่า แนวทางแก้ไขปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับ “มาก” อันดับแรกคือ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ จึงเป็น การสมควรที่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ รับผิดชอบการจัดหาวัสดุ

อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่ มาใช้กับกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมการใช้งาน เครื่องมือสื่อสาร ขานพาหนะ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสิ่งเหล่านี้นอกจากจะบังเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของครู อาจารย์โดยตรงแล้ว จะยังส่งผลถึงคุณภาพการศึกษา และความเชื่อถือศรัทธาของชุมชนที่มีต่อโรงเรียนอีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาความต้องการในการพัฒนามนุษย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 2) ควรศึกษาการใช้จ่ายงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 3) ควรศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 4) ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 5) ควรศึกษาความพึงพอใจของนักเรียน ต่อพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- (6) ควรศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ได้รับรางวัลชนะเลิศโรงเรียนพระราชทาน