

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยจะเสนอหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับดังต่อไปนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 5.2 วิธีดำเนินการวิจัย
- 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 5.4 สรุปผลการวิจัย
- 5.5 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.6 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี
- 2) เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

5.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 10,088 คน กลุ่มตัวอย่างกำหนดตามตารางของ R.V.Krejcie และ D.W. Morgan (อ้างอิงในประยูร อาษานาม, 2534) และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified

random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 633 คน คิดเป็นร้อยละ 6.27 ของประชากรทั้งหมด จำแนกได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารโรงเรียน มีประชากร 839 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน
- 2) ครูผู้สอน มีประชากร 9,249 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 368 คน

5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารบุคลากร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคลากร เป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

5.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี จำนวน 633 ฉบับ ด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 609 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.21 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 609 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC+ แบบตรวจสอบรายการวิเคราะห์โดยการหาความถี่และค่าร้อยละ แบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากร ใช้แบบทดสอบ F-test และ t-test

5.4 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

5.4.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารบุคลากร

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีการบริหารโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีข้อสังเกตว่าการบริหารด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานมีระดับการบริหารน้อยกว่าด้านอื่น ๆ

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและรายด้านพบว่า โรงเรียนขนาดกลางมีการบริหารมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ การบริหารงานด้านการธำรงรักษามีสภาพการบริหารงานมากกว่าด้านอื่น ๆ ส่วนประเด็นย่อยของการบริหารงานแต่ละด้าน มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน มีอยู่เพียง 3 เรื่องที่พบว่า มีการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุดคือ เรื่องโรงเรียนสำรวจและรายงานข้อมูลด้านบุคลากรไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทันตามกำหนดเวลา ตามสภาพความเป็นจริงและเรื่องโรงเรียนรายงานอัตราากำลังครูขาดและที่ต้องการเพิ่มเติมไปยังสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในด้านการจัดหาบุคลากร เรื่องสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสเข้าสอบคัดเลือกในตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งในด้านการธำรงรักษาบุคลากร และเรื่องโรงเรียนได้รับบรรจุครูใหม่ตามวิชาเอกที่ต้องการตามเสนอไปในด้านการจัดหาบุคลากรที่มีการบริหารอยู่ในระดับน้อย

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีสภาพในการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางมีสภาพการบริหารงานบุคลากรน้อยกว่าโรงเรียนขนาดอื่น

5.4.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากร

โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับน้อยทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน โดยมีข้อสังเกตว่าด้านที่มีปัญหามากกว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านการจัดหาบุคลากร

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่วนปัญหาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ปัญหาการบริหารบุคลากรด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานมีปัญหาน้อยที่สุด ส่วนใหญ่ปัญหาการบริหารบุคลากรประเด็นย่อยแต่ละด้านมีปัญหาการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับน้อยเช่นกัน มีเพียงบางเรื่องที่พบว่ามีความปัญหาการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก คือเรื่องระบบจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นใน เรื่องการวางแผนกำลังคนในโรงเรียน เรื่องความร่วมมือจากครูในการให้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกำลังคน ในด้านการจัดหาบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ และเรื่องการบรรจุครูที่มีวุฒิไม่ตรงตามความต้องการ ด้านการจัดหาบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก

ในการศึกษาเปรียบเทียบพบว่า โดยภาพรวมและในด้านการจัดหาบุคลากร ด้านการดำรงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานและประเด็นย่อย ที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญและเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาการบริหารบุคลากรในด้านการจัดหาบุคลากรมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลาง

กล่าวโดยสรุปโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับน้อย และส่วนใหญ่โรงเรียนแต่ละขนาดมีปัญหาการบริหารงานบุคลากรมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แทบทุกด้าน ยกเว้นด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน และโรงเรียนขนาดใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรมากกว่าโรงเรียนขนาดอื่น

5.4.3 ผลการศึกษาข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากร

จากการประมวลข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพิ่มเติมในแบบปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากร พบว่า มีปัญหาที่สำคัญในแต่ละด้านดังนี้

- 1) ด้านการจัดหาบุคลากร มีปัญหาในการบริหารบุคลากรเรื่อง โรงเรียนขาดอัตรา กำลังครู บุคลากรที่มาบรรจุไม่ได้ตามวุฒิวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการและปัญหาการไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเลือกสรรบุคลากรโดยมีผู้ให้ข้อคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 42.20, 38.25, และ 24.65 ของผู้ตอบแบบสอบถามตามลำดับ

2) ด้านการธำรงรักษาบุคลากร มีปัญหาในการบริหารบุคลากรเรื่องครูขาดขวัญกำลังใจเรื่องความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ความร่วมมือจากบุคลากรเนื่องจากมาจากห้องที่อื่น โดยมีผู้ให้ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 30.96, 28.08 และ 21.60 ของผู้ตอบแบบสอบถามตามลำดับ

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร มีปัญหาในการบริหารบุคลากรเรื่องการสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมสัมมนา เรื่องครูมีหนี้สินรุงรังและครูขาดความกระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้ โดยมีผู้ให้ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 22.40, 21.42 และ 10.60 ของผู้ตอบแบบสอบถามตามลำดับ

4) ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีปัญหาในการบริหารบุคลากรในเรื่องครูขาดความรู้เกี่ยวกับระเบียบกฎหมาย ความผูกพันและขวัญกำลังใจและเรื่องครูย้ายบ่อย โดยมีผู้ให้ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 17.64, 14.25 และ 9.24 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามลำดับ

5.5 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี สามารถอภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1) สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีอายุระหว่าง 30-45 ปี ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาชน ผู้มีความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้นและอยู่ในวัยของการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริยงค์ วงษ์บุตร (2537) ที่ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ที่ผลของการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากจังหวัดอุดรธานีและจังหวัดมหาสารคามมีสภาพพื้นที่ใกล้เคียงกัน และแผนการศึกษาชาติ พุทธศักราช 2535 หมวดที่ 4 ได้กำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาข้อหนึ่งไว้ว่า "จัดให้มีการกำกับดูแลคุณภาพมาตรฐานและการปฏิบัติวิชาชีพตามจรรยาวิชาชีพครู โดยการพัฒนาองค์ความรู้ให้เข้มแข็งและให้มีวินัยอนุเคราะห์ประกอบวิชาชีพครูที่มีกฎหมายรองรับ ทำให้ครูที่มีผู้ผิดต่ำกว่าปริญญาตรี พยายามศึกษาในระดับปริญญาตรีเพิ่มเติมจากสถาบันราชภัฏ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และสถาบันที่ผลิตครูอื่น ๆ การศึกษาปริญญาตรีถือว่ามีความเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ เพราะครูเองต้องสร้างความเชื่อถือศรัทธาต่อเด็กเรียนและผู้ปกครอง ส่วนครูที่บรรจุใหม่ส่วนมากจะมีวุฒิการศึกษา

ในระดับปริญญาตรี นอกจากนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-45 ปี อยู่ในวัยที่กำลังทำงาน ถ้าได้รับการเอาใจใส่พัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งการศึกษาค้นคว้า การฝึกอบรมและสัมมนา ก็จะเป็นการสร้างเชื่อมั่นในการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ และสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติหน้าที่ได้อีกยาวนาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และคุณภาพของนักเรียนต่อไป

2) สภาพปัจจุบันการบริหารบุคลากร

จากผลการวิจัยที่พบว่าโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกด้านนั้น อาจสืบเนื่องมาจากโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารบุคลากร ตามนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ที่เร่งรัดปรับปรุงการบริหารการนิเทศติดตาม เร่งรัดพัฒนาบุคลากร และเร่งสร้างขวัญกำลังใจตามแนวทางการจัดการศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 หมวด 4 ในส่วนครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างดี เพราะผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุริยงค์ วงษ์บุตร (2537) เรื่องการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เชษฐพล สังดวงศ์ (2538) เรื่องการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา และสอดคล้องกับคำกล่าวของ ภิญญู สาธ (2517) ที่ว่าการบริหารบุคลากรเป็นหัวใจของการบริหารงาน เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน

สำหรับข้อสังเกตที่ว่า ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานมีการบริหารน้อยกว่าด้านอื่นนั้น อาจสืบเนื่องมาจากการให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นสิ่งที่บุคลากรถือว่าการเอนการย้าย การให้การศึกษาด้านเกี่ยวกับวินัย การเกษียณอายุราชการ ตลอดจนการช่วยจัดพิธีกรรมทางศาสนา เมื่อครูถึงแก่กรรม เป็นเรื่องของการบำรุงขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่จะบ่งบอกถึงความผูกพันที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพื่อประโยชน์ของหน่วยงานซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานกับปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ถือว่าผู้บริหารให้ความสำคัญ มีความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้ก้าวหน้า ส่วนครูที่เกษียณอายุราชการหรือเอนย้าย ก็จะมีคามประทับใจ เกิดความผูกพันตลอดไป

การบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษานั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ถึงแม้ว่าผลการวิจัยที่ได้มีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้านก็ตาม โดยเฉพาะด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานมีการบริหาร

น้อยกว่าด้านอื่น เป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องเร่งแก้ไข ปรับปรุงโดยการให้ความสนใจเอาใจใส่ ถือว่าบุคลากรทุกคนมีความรู้ความสามารถและมีความสำคัญต่อองค์กร

- จากผลการวิจัยที่พบว่า มีเรื่องโรงเรียนได้รับครูบรรจุใหม่ตรงตามวิชาเอกที่ต้องการ ตามเสนอไปในด้านการจัดหาบุคลากรและจัดสวัสดิการด้านการเงิน เพื่อช่วยเหลือครูที่มีความเดือดร้อน มีการบริหารที่ปฏิบัติได้น้อยกว่าด้านอื่น ๆ นั้น อาจสืบเนื่องมาจากว่าข้อมูลครูบรรจุใหม่ ในวิชาเอกที่ต้องการไม่มีผู้สอบได้ชั้นบัญชีอยู่ ส่วนการจัดสวัสดิการด้านการเงิน เพื่อช่วยเหลือครูที่มีความเดือดร้อน อาจสืบเนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจทางครอบครัวของครูแต่ละคน ต้องรับภาระมาก กอปรกับครูในปัจจุบันเป็นผู้ที่วิ่งตามสังคม มีรสนิยมสูง รายได้น้อย ไม่อยู่ในฐานะที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่นได้ ผู้วิจัยเห็นว่าในเรื่องโรงเรียนที่ได้รับครูบรรจุใหม่ไม่ตรงตามวิชาเอกที่ต้องการนั้น น่าจะมีการแก้ไขโดยการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาเก็บข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียน โดยเฉพาะด้านบุคลากร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนอัตรากำลังบรรจุครูตามวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการ

ส่วนการจัดสวัสดิการด้านการเงินนั้น รัฐต้องจัดหากองทุนปลดปล่อยหนี้สินให้แก่ครู โดยเร่งด่วนและรวดเร็ว ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ดูแล ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้ได้

จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารบุคลากรน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ ในเรื่องต่าง ๆ คือ โรงเรียนได้จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานและจำนวนนักเรียนตามเกณฑ์ ก.ค. โรงเรียนได้บรรจุครูใหม่ตรงตามวิชาเอกที่ต้องการตามเสนอไป ในด้านการจัดหาบุคลากรและเรื่องค่าเงินการเกี่ยวกับการเกษียณอายุราชการของครูตามระเบียบเกษียณอายุและจัดกิจกรรม เพื่อแสดงมุทิตาจิตในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานจากงานนั้น อาจเนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนมากตั้งอยู่ในเขตชนบทห่างไกลมีความทุรกันดาร การคมนาคมติดต่อสื่อสารไม่สะดวก มีปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานจากชุมชนหรือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องน้อย ประกอบกับมีจำนวนครูไม่มากนัก จึงทำให้การดำเนินการในด้านต่าง ๆ ไม่ได้ดีเท่าที่ควร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพบุลย์เสียงพานิชย์ (2536) ที่ว่าการสอบบรรจุแข่งขันแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการครูเกิดความสับสน เพราะ ก.ค.เปลี่ยนแปลงคุณสมบัติในขณะดำเนินการ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิกรม ศาสวัตต์วงศ์กร (2535) ที่ว่าตามหลักการบริหารบุคคล โรงเรียนในฐานะหน่วยงานที่ใช้คนจะต้องมีหน้าที่วางแผนกำลังคน ทั้งจำนวนและคุณภาพให้เหมาะสมกับงาน

ผู้วิจัยเห็นว่า ควรปรับปรุงในเรื่องการติดต่อสื่อสารโดยใช้วิทยุสื่อสารให้มีครบทุกโรงเรียน บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินการจัดหางบประมาณจากภาคเอกชนและบริษัทห้างร้าน มูลนิธิต่างๆ มาจัดเป็นกองทุนของโรงเรียน เพื่อจัดสวัสดิการให้การช่วยเหลือครูที่มีความเดือดร้อน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการจัดบริเวณโรงเรียน อาคารสถานที่ให้มีความสะอาด ร่มรื่น สวยงาม มีความปลอดภัย มีเครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรสำหรับข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ ควรมีการจัดงานเพื่อแสดงมุทิตาจิตร่วมกันในระดับอำเภอ หรือในระดับจังหวัด ตลอดจนมอบเครื่องหมาย อนุสรณ์ เพื่อเป็นการให้เกียรติและประกาศเกียรติคุณในคุณงามความดี

ส่วนการบริหารบุคลากรในโรงเรียนขนาดกลาง มีการบริหารบุคลากรน้อยกว่าโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนขนาดใหญ่ ในเรื่องให้การต้อนรับและเป็นกันเองกับครูในด้านการธำรงรักษาศูนย์กลางนั้น อาจเนื่องจากโรงเรียนขนาดกลางเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการโอน ย้าย ไม่มากนัก เพราะบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่นที่ครอบครัวอยู่เป็นหลักฐานภายในหมู่บ้านแล้วไม่อยากจะเปลี่ยนสถานที่ทำงาน สถานภาพที่ดำรงอยู่คืออยู่แล้ว

ส่วนการบริหารบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีการบริหารบุคลากรน้อยกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการมีการจัดระบบการประเมินผลที่ดี และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในด้านการธำรงรักษาศูนย์กลาง เรื่องการจัดสรรงบประมาณในการประชุมอบรมสัมมนาทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีให้กับครูในด้านการพัฒนาบุคลากร อาจเนื่องจากโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนครูมาก การดูแลเอาใจใส่ การนิเทศติดตามจากผู้บริหารไม่ทั่วถึง งบประมาณที่ทางราชการมีอยู่อย่างจำกัดไม่เพียงพอต่อความต้องการของครู ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชนะ ชนสมบูรณ์ (2526) และมงคล มีสมภพ (2529) ที่พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีการบริหารบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรน้อยกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลาง ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ควรมีการปรับปรุงการบริหารงานให้ครอบคลุมทั่วถึง ให้ความสนใจและเอาใจใส่ให้ความสำคัญแก่ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารดูแลแทนตน และให้มีการกำกับติดตามงานทุกระยะอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

3) ปัญหาการบริหารบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีปัญหาในการบริหารอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง อาจจะสืบเนื่องมาจากการบริหารบุคลากรเป็นงานที่ต้องอาศัย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่มีความชัดเจนเป็นแนวทางในการบริหารงานและผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันมาจากการสอบคัดเลือก จึงทำให้ได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถบริหารบุคลากรได้เป็นอย่างดี สำหรับข้อสังเกตที่ว่าปัญหาด้านการจัดหาบุคลากร มีปัญหาในการบริหารมากกว่าทุกด้านนั้น อาจจะสืบเนื่องมาจากการกำหนดคุณสมบัติ อัตราากำลัง การคัดเลือกและการดำเนินการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ไม่ได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของทางโรงเรียน การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามความเห็นของผู้บริหารระดับสูง จึงไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของทางโรงเรียน ในเรื่องการบรรจุแต่งตั้งครูไม่ทันตามกำหนดเวลาและตรงตามวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการ และจำนวนอัตราากำลังครูพอเพียง ผลการวิจัยสอดคล้องกับของ สूर्यคัมภ์ วงษ์บุตร (2537) เชษฐพล สังควงศ์ (2538) ที่พบว่า ปัญหาการบริหารบุคลากรด้านการจัดหาบุคลากร มีปัญหามากกว่าด้านอื่น ๆ และสอดคล้องกับปรีชา คัมภีร์ปรภณ์ (2526) ที่ว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไม่ได้ให้อำนาจแก่ทางโรงเรียนในการสรรหาบุคลากรเข้ารับราชการ หรือให้ออกจากราชการ แต่มีหน้าที่ดูแลรักษา และพัฒนาเป็นสำคัญ ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานบุคลากรจากส่วนกลางไปให้โรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ราชการได้เอง ซึ่งจะเป็นการประหยัดเวลาและงบประมาณ ทั้งนี้ ก็จะช่วยทำให้การบริหารงานบุคลากรมีความรวดเร็ว ไม่เกิดปัญหาซ้ำซ้อนดังที่เป็นอยู่ ซึ่งจะทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ส่วนในเรื่องความเพียงพอของอัตรากำลังครู เรื่องการบรรจุครูที่มีวุฒิไม่ตรงกับวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการ ในด้านการจัดหาบุคลากร เรื่องการจัดสวัสดิการให้แก่ครูนอกเหนือจากสวัสดิการที่ต้นสังกัดจัดให้ในด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร เรื่องความเพียงพอของงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนาบุคลากร และเรื่องหลักเกณฑ์ในการพิจารณาในการโอนย้ายครูในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับมากนั้น อาจเนื่องมาจากว่าโรงเรียนเอง ไม่มีอำนาจที่จะกำหนดกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรได้ก็ตรงกับงบประมาณที่โรงเรียนก็มีไม่เพียงพอ เพราะรายได้จากที่อื่น ๆ ไม่มี ซึ่งเป็นความสามารถพิเศษของผู้บริหารที่จะจัดหามาได้ จากการระดมทุนจากภาคเอกชน และผู้มีความสนใจ ศรัทธาในการ

ศึกษาจริง ๆ เท่านั้นที่จะช่วยเหลือ หรือการช่วยเหลือสนับสนุนงบประมาณก็เพื่อประโยชน์ของ
ตนเอง ของพรรคพวก เพื่อประสพผลสำเร็จของการเมือง

ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลิทธิชัย สิ่งเวหา (2533) พบว่า ปัญหาการ
บริหารบุคลากรที่พบมากในการจัดหาบุคลากร ได้แก่ คุรุมีคุณวุฒิไม่ตรงตามความต้องการ การได้
ครุมาล่าช้าและสอดคล้องกับผลการวิจัยของวีระ สุเมธพันธ์ (2525) วิทยา วงษ์สมาน (2533)
สุริยงค์ วงศ์บุตร (2537) เชษฐพล สงัดวงศ์ (2538) ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากรปัญหาที่พบมาก
คือ การขาดงบประมาณ ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาการขาดงบประมาณเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงาน
ผู้บริหารควรจะประสานงานหาทางสนับสนุนจากเอกชน สมาคม มูลนิธิต่าง ๆ

ส่วนผลการวิจัยที่ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาการบริหารบุคลากรมากกว่า
โรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนขนาดกลางในทุกๆ ด้านนั้นอาจเนื่องมาจากโรงเรียนขนาดใหญ่
มีจำนวนบุคลากรมาก จึงทำให้การดูแล นิเทศกำกับ เอาใจใส่ การเสริมสร้างให้ขวัญกำลังใจ
การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่ทั่วถึง ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารเองต้องปรับปรุงระบบการบริหาร
ศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ประพฤติปฏิบัติตนให้
เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและประชาชนให้ความสนใจตลอดจนเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อบุคลากร
โดยการยกย่อง ชมเชย สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อจะได้เกิดประโยชน์และ
ประสิทธิภาพของหน่วยงานต่อไป

5.6 ข้อเสนอแนะ

5.6.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัย เกี่ยวกับการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อ
การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาระดับจังหวัด และระดับกรม ดังต่อไปนี้

1) การบริหารบุคลากรโดยภาพรวม

(1) ภาพรวมในการบริหารงานบุคลากร จะมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่
โรงเรียนทุกขนาดก็ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรให้มากขึ้น โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งโรงเรียนขนาดใหญ่ ถึงแม้จะมีทรัพยากรการบริหารมาก ถ้าเพิ่มความเอาใจใส่ในการบริหารงานบุคลากรทุกด้าน ก็จะเป็นสิ่งจูงใจและเพิ่มขวัญกำลังใจให้ครูได้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

(2) โรงเรียนทุกขนาด ควรเพิ่มความเอาใจใส่ในการจัดหาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ควรวางแผนด้านการจัดบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน มีการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนบุคลากร และกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนอย่างสม่ำเสมอ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติควรบรรจุครูในโรงเรียนที่มีจำนวนครูต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.กำหนดให้รวดเร็วและเพียงพอ

2) การจัดหาบุคลากร

(1) โรงเรียนขนาดต่าง ๆ ยังมีปัญหาเกี่ยวกับความเพียงพอของอัตรากำลังครู ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.กำหนด การได้ครูที่มีวุฒิไม่ตรงตามวิชาเอกที่ต้องการ การบรรจุครูให้ล่าช้า ควรมีการสำรวจข้อมูลด้านอัตรากำลังครู เพื่อใช้ประโยชน์ในการย้ายหรือโอนและการประกาศสอบบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้ครูมาทันเปิดภาคเรียน สำหรับวิชาเอกที่ขาดแคลน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติควรเสนอข้อมูลให้กระทรวงศึกษาธิการประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เพื่อให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

(2) ควรให้โรงเรียนประถมศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้น้อยลง เพราะโรงเรียนเองเป็นผู้ปฏิบัติจะทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้

3) การธำรงรักษาบุคลากร

(1) โรงเรียนทุกขนาด ควรเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการบริหารในการตัดสินใจต่าง ๆ และควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูในโรงเรียนใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การเฉลี่ยคาบสอนเพื่อลดความขัดแย้งของครูและเพื่อให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(2) ผู้บริหารควรให้ความสนใจเอาใจใส่ ควบคุมกำกับ นิเทศติดตามผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง พร้อมประกาศเกียรติคุณให้การยกย่องชมเชยสำหรับครูที่ปฏิบัติหน้าที่ดีเด่น และให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายงานที่สูงขึ้น

4) การพัฒนาบุคลากร

(1) ควรกระจายให้ครูทุกคนได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมและเมื่อครูได้รับการอบรมสัมมนา หรือประชุมเชิงปฏิบัติการมาแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการติดตามผล โดยให้ถ่ายทอดหรือเผยแพร่ครูคนอื่น และสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า การบริหารงานควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น และผู้บริหารโรงเรียนควรนำครูไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนดีเด่น หรือเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อนำความรู้มาพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

(2) โรงเรียนทุกขนาดควรวางแผน และจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและเป็นสัดส่วน ครูควรให้ความสนใจในการพัฒนาตนเอง และเห็นความสำคัญของการเสนอผลงานทางวิชาการ โดยโรงเรียนหรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดควรจัดวิทยากรมาให้ความรู้แก่ครูในการจัดทำผลงานทางวิชาการ

5) การให้บุคลากรพ้นจากงาน

(1) การดำเนินการเมื่อบุคลากรพ้นจากงานทุกกรณี ควรยึดตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และควรให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่พ้นจากงานตามสมควร

(2) การพิจารณาโอน-ย้ายครูควรเป็นไปตามหลักเกณฑ์และใช้ระบบคุณธรรม เมื่อครูมีความจำเป็นต้องโอน-ย้ายหรือลาออก เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารโรงเรียนควรอำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษา

5.6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการวิจัย เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาในทุกจังหวัด และทุกเขตการศึกษา เพื่อที่จะได้หารูปแบบที่เหมาะสมเป็นรูปแบบของสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติต่อไป
- 2) ควรมีการวิจัย เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานอื่น
- 3) ควรมีการวิจัย เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในด้านอื่นโดยเฉพาะ เช่น การ อนุรักษ์รักษามูลค่าหรือการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหรือในเขตการศึกษาต่าง ๆ



หอสมุดกลาง

มหาวิทยาลัยขอนแก่น