

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัยโดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์
- 2) เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งตามขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

- 1) ศึกษาเอกสาร วารสาร บทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) การเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากร เลือกโดยใช้ตารางเทียบหากกลุ่มตัวอย่างประชากรของมอร์แกน (Morgan) ได้จำนวน 226 โรงเรียน (กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนจำนวน 1 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จึงได้ข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 452 ชุด) แล้วทำการสุ่มตัวอย่างประชากรโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลากสุ่มแยกตามรายชื่อ

3) การสร้างเครื่องมือการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมี 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบเป็นแบบตรวจสอบ ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบประมาณค่าตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นแบบประมาณค่า ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เป็นแบบประมาณค่า และตอนท้ายเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด

4) การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน

5) การทดลองใช้เครื่องมือแบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้นำไปทดลองใช้แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเที่ยงตรงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเที่ยงของเครื่องมือคือค่า α เท่ากับ 0.89

6) การเก็บรวบรวมในข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ และส่งแบบสอบถามโดยตรงไปยังผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร และการรับแบบสอบถามคืนผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นผู้เก็บรวบรวมโดยผู้วิจัยเดินทางไปติดตามเก็บรวบรวมด้วยตนเอง ซึ่งได้รับกลับคืนมา 426 ชุดคิดเป็นร้อยละ 94.25

7) การวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามทั้ง 4 ตอน มีดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นการตรวจสอบ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่นำมาคิดร้อยละ แล้วเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

แบบสอบถามตอนที่ 2,3 และ 4 ซึ่งเป็นการประมาณค่านำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอนโดยใช้สถิติเปรียบเทียบ $t - test$ เปรียบเทียบสภาพปัญหาในด้านต่าง ๆ ตามขนาดของโรงเรียนโดยใช้สถิติเปรียบเทียบ $F - test$ แล้วเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ส่วนแบบสอบถามปลายเปิดในส่วนท้ายของตอนที่ 4 ได้รวบรวมความคล้ายคลึงกันของข้อ เสนอแนะแล้วนำเสนอเป็นความเรียง

5.3 สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารและครูผู้สอน ทักไปพบว่า เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงอายุ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้มีอายุ ระหว่าง 31-40 ปี วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี อายุราชการ ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 11-15 ปี ตำแหน่ง เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนจำนวนเท่ากันระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งอยู่ในระหว่าง 1-5 ปี ขนาดของโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลาง

ตอนที่ 2 ผลการศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

1) สภาพปัจจุบัน พบว่า

ด้านการสรรหาบุคลากร การได้รับครูมาใหม่ ส่วนใหญ่โรงเรียนได้รับครูใหม่มาด้วยการย้ายมาจากโรงเรียนอื่นเป็นส่วนมาก และรองลงมาได้มาจากการบรรจุใหม่โดยวิธีการสอบแข่งขัน ด้านการทดลองปฏิบัติราชการ ส่วนใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนจะมอบหมายงานให้ปฏิบัติโดยพิจารณาความรู้ความสามารถ รองลงมาจะเป็นการชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้ทราบและถือปฏิบัติ

ด้านการบำรุงรักษามูลค่า การประเมินทิศ ผู้บริหารจะมีการแนะนำครูใหม่ต่อหน้าแก่นักเรียนและรองลงมาจะชี้แจงหน้าที่ และความรับผิดชอบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การจัดครูเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะใช้วิธีปรึกษากับคณะครูเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาจะเป็นการจัดให้ตามความต้องการของสายชั้นหรือกลุ่มวิชา การติดตามนิเทศงานหลังจากครูเข้าปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่ จะมีการยกย่องเชิดชูครูที่ปฏิบัติงานได้ผลดีต่อที่ประชุมคณะครูและรองลงมาจะมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ การติดตามผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ติดตามด้วยตนเองรองลงมาคือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้ส่วนใหญ่จะนำไปใช้ประกอบ การพิจารณาความดีความชอบมากที่สุด รองลงมาใช้ประกอบการเลื่อนตำแหน่งการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครู ผู้บริหารโรงเรียนคำนึงถึงผล การปฏิบัติงานในหน้าที่ของครูมากที่สุดรองลงมาเป็นการปฏิบัติงานที่สนองนโยบาย ของผู้บริหารโรงเรียน การส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งพบว่าอยู่ในระดับได้รับการปฏิบัติ

มาก ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการรับรองและรายงานความสามารถของผู้ขอเลื่อนตำแหน่งมากที่สุด รองลงมาเป็นการเสนอแนะแนะนำการขอเลื่อนตำแหน่ง การประพจน์วินิจฉัยพบว่า ความผิดที่ครูกระทำมากที่สุดเป็นอันดับต้น ๆ คือ การมาปฏิบัติงานสายบ่อยๆ รองลงมาคือการลาหยุดโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ส่วนการทุจริตในหน้าที่และการมีเรื่องชู้สาวพบว่ามีน้อยที่สุดในอัตราเฉลี่ยเท่ากัน แต่อย่างไรก็ตามพบว่าการกระทำผิดทางวินัยของครูอยู่ในอัตราส่วนระดับน้อย การดำเนินการขึ้นต้นแก่ครูที่กระทำผิดวินัย พบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารใช้วิธีชี้แนะข้อเสียหาข้อบกพร่องแก่ตัวผู้กระทำผิด รองลงมาคือการว่ากล่าวตักเตือน ด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลได้รับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนใหญ่ ทางโรงเรียนจัดสวัสดิการให้แก่ครูในรูปจัดสหกรณ์ร้านค้าในโรงเรียน รองลงมาเป็นการจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเงินการบำรุงขวัญและกำลังใจของครู ส่วนใหญ่ได้รับการปฏิบัติในระดับมากโดย ผู้บริหารให้การสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูเป็นอันดับแรกรองลงมา เป็นการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม

ด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการอบรมมากที่สุด รองลงมาเป็นการเข้ารับ การศึกษาต่อ ครูที่ได้รับการพัฒนา มาแล้ว ได้รับการพิจารณาโดยการมอบหมายหน้าที่การงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถมากที่สุด รองลงมาเป็นการส่งเสริมให้เผยแพร่ผลงานและแนะนำความรู้แก่ครูด้วยกัน

ด้านการให้พ้นจากงาน ในระยะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนนี้มีครูที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่โดยการย้ายมากที่สุด

2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า

ด้านการสรรหาบุคลากร การได้รับครูมาใหม่ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน การทดลองปฏิบัติราชการของครูใหม่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นแตกต่างกันในทุกรายข้อ

ด้านการบำรุงรักษามูลนิธิ การปฐมนิเทศครูใหม่ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันในสภาพการปฏิบัติด้านการชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ส่วนประเด็นอื่นมีความเห็นไม่แตกต่างกัน การจัด ครูเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องการจัดครู เข้าชั้นตามความต้องการของรายชั้น และการจัดให้

ตามความสมัครใจของครู ส่วนประเด็นอื่นมีความเห็นไม่แตกต่างกัน การติดตามนิเทศงาน พบว่าผู้บริหาร กับครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกประเด็นบทบาทในการติดตามผลการ ปฏิบัติงานของครูบรรจุใหม่ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันในประเด็นผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทในการติดตามผลการปฏิบัติงานมากที่สุด การนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้ประโยชน์พบว่าผู้บริหารกับครูผู้สอน มีความเห็นแตกต่างกันทุกประเด็น คือ การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อน ตำแหน่ง และการเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ การพิจารณาความดีความชอบ ประจําปีของครูพบว่าผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นแตกต่างกันเป็นส่วนใหญ่ในด้านปฏิบัติจริง สภาพการปฏิบัติงานในการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเลื่อน ตำแหน่งพบว่าผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นแตกต่างกันทุกรายข้อ การประพัตินิตของครู พบว่าผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นไม่แตกต่างกัน โดยมีความเห็นว่าครูในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยในการประพัตินิตอยู่ในระดับน้อย การดำเนินการขึ้นต้นแก่ครูที่ประพัตินิตวินยพบว่าเป็นผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นแตกต่างกันในหัวข้อการขึ้นต้นข้อเสียหยาอื่นเกิดแก่ตัวผู้กระทำผิดส่วนหัวข้ออื่นมีความเห็นสอดคล้องกัน การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่ครูในโรงเรียนพบว่าผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นตรงกันว่าจัดได้ในสภาพปานกลางการบำรุงขวัญและกำลังใจของครูพบว่าผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นแตกต่างกันในทุกประเด็น โดยผู้บริหารเห็นว่ามีความสามารถในการปฏิบัติมากขึ้น ไปส่วนผู้สอนมีความเห็นว่ามีความสามารถในการปฏิบัติในระดับปานกลางและระดับมาก

ด้านการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตัวเองพบว่าผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นแตกต่างกันในการเข้ารับการฝึกอบรมส่วนประเด็นอื่น ๆ มีความเห็นไม่แตกต่างกัน การปฏิบัติกับครูที่ได้รับการพัฒนามาแล้ว พบว่า ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นแตกต่างกันในการมอบหมายหน้าที่การงาน ส่วนประเด็นอื่นมีความเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการให้พ้นจากงาน ในคำถามว่าระยะเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามมาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนนี้มีข้าราชการครูในโรงเรียนพ้นจากงานโดยวิธีใด มากที่สุดพบว่าผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นไม่แตกต่างกัน คือมีความเห็นว่ามีการพ้นเพราะการย้ายมากที่สุด ในสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ทั้ง 4 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอนแล้วพบว่าโดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เว้นแต่ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

3) การเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน คือขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่า

ด้านการสรรหาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีการบำรุงรักษาบุคลากรในระดับสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก แต่ไม่แตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลาง

ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน

ด้านการให้ทุนจากงาน ผลการวิจัยพบว่าไม่มีความแตกต่างกันในด้านขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

1) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาที่ตอบแบบสอบถามดังนี้ ด้านการสรรหาบุคลากร พบว่ามีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางโดยมีปัญหาการบรรจุครูหรือการย้ายครู ไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียนเป็นปัญหาอันดับแรก ($\bar{X}=3.22$) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร พบว่ามีสภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อยโดยมีปัญหาโรงเรียนขาดเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูเป็นปัญหาอันดับแรก ($\bar{X}=3.13$) ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่ามีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางโดยมีปัญหาโรงเรียนขาดวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรเป็นปัญหาอันดับแรก ($\bar{X}=3.19$) ด้านการให้ทุนจากงานพบว่ามีสภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อยโดยมีปัญหาคูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาให้โอน-ย้าย เป็นปัญหาอันดับแรก ($\bar{X}=2.00$)

2) สรุปผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาด้านการสรรหา บุคลากร พบว่า ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นไม่แตกต่างกันในปัญหาด้านนี้

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร พบว่า โดยส่วนมากผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นไม่แตกต่างกัน แต่มีประเด็น 3 ประเด็นที่ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็นแตกต่างกันคือครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ครูมีปัญหาขัดแย้งกันจนทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารงาน และ

ครูมีปัญหาขัดแย้งกับผู้บริหารจนทำให้เกิดปัญหาต่อการบริหารงาน ด้านการพัฒนาศุภคลาภพบว่า ผู้บริหารกับครูผู้สอน มีความเห็น ไม่แตกต่างกัน ด้านการให้พ้นจากงาน พบว่า ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความเห็น ไม่แตกต่าง

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

3) สรุปผลการเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน 3 ขนาดคือ ขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่าในการสรรหาบุคลากร โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในการสรรหาบุคลากร ในการบำรุงรักษาบุคลากร โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในการบำรุงรักษาบุคลากร ในการพัฒนาศุภคลาภ โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในการพัฒนาศุภคลาภ ในการให้พ้นจากงาน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในด้านการให้พ้นจากงาน

ตอนที่ 4 แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

1) สรุปผลข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็น ดังนี้ ด้านการสรรหาบุคลากร มีความเห็นด้วย ระดับมาก โดยมีความเห็นเรื่องควรเกลี้ยอัตรากำลังครูที่เหมาะสมให้แล้วเสร็จ ในระดับอำเภอเป็นอันดับแรก ($\bar{X}=4.16$) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร มีความเห็นด้วยระดับมากที่สุด โดยมีความเห็นเรื่องผู้บริหารควรสร้างเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมเป็นอันดับแรก ($\bar{X}=4.61$)

ด้านการพัฒนาศุภคลาภ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นกับข้อเสนอแนะในระดับมาก โดยเห็นด้วยกับการให้ครูผู้สอนได้รับการทบทวนความรู้เป็นประจำ เพื่อให้ทันกับวิทยาการสมัยใหม่เป็นอันดับแรก ($\bar{X}=4.48$) ด้านการให้พ้นจากงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด โดยมีความเห็นด้วย กับการที่ผู้ออกจากราชการควรได้รับบำเหน็จบำนาญและเงินช่วยเหลือต่าง ๆ ภายในระยะเวลา 1 เดือน นับจากวันพ้นตำแหน่งเป็นอันดับแรก ($\bar{X}=4.56$)

2) สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

ด้านการสรรหาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารกับครูผู้สอน มีความคิดเห็นแตกต่างกันใน 2 ประเด็น คือ ผู้บริหารควรเข้านิเทศภายในทุก ห้องเรียนอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง กับประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกระทำในรูปองค์คณะบุคคลมากกว่าให้อำนาจผู้บริหารคนเดียว ส่วนประเด็นอื่นมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ด้านการพัฒนาบุคลากรพบว่าผู้บริหารกับครูผู้สอนไม่มีความเห็นแตกต่างกัน ด้านการให้พ้นจากงานพบว่าผู้บริหารกับครูผู้สอน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

5.4 อภิปรายผลการวิจัย

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีวุฒิทางการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีอายุราชการ 11-15 ปี และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามระหว่าง 1-5 ปี

จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นชายส่วนใหญ่ มีหญิงเป็นส่วนน้อยคิดเป็นอัตราส่วน 3:1 ด้านอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-40 ปี ซึ่งเป็นระยะกำลังมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และตั้งใจปฏิบัติงานและครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารจะเห็นว่ายังมีอายุไม่สูงมากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ใช้ระบบการสอบคัดเลือก จึงได้ข้าราชการครูที่อายุราชการ 11 ปีขึ้นไปเป็นส่วนมากซึ่งเป็นวัยที่สังคมนับถือในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แทบทั้งหมดมีวุฒิปริญญาตรี ซึ่งตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้ที่เข้าสู่อำนาจตำแหน่งผู้บริหารก็ต้องได้รับวุฒิปริญญาตรีเท่านั้น และแสดงให้เห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเองในด้านคุณวุฒิทางการศึกษาให้สูงขึ้นและในด้านระยะเวลาที่มอดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่โรงเรียนนั้นจะเห็นว่าส่วนใหญ่เพิ่งจะมาดำรงตำแหน่งในระยะเวลา 1-5 ปี เป็นส่วนมากแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งหรือโยกย้ายกันบ่อย ทั้งนี้มาจากสาเหตุที่การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้นมาจากการสอบคัดเลือกทั้งสิ้น ข้าราชการครูสายผู้สอนที่ผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกจะถูกเรียกตัวเข้ารับการ แต่งตั้งให้

ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามลำดับเลขที่ที่ประกาศผลการคัดเลือกดังนั้นจึงจำเป็นต้องไปรับหน้าที่ยังโรงเรียนที่อาจจะห่างไกลกับภูมิลาเนาหรือเป็นโรงเรียนที่ห่างไกลความเจริญการคมนาคมไม่สะดวก ประกอบกับการยื่นคำร้องขอย้ายของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีระยะเวลากำหนดในการดำรงตำแหน่งหรือฤดูกาลย้ายเหมือนกับระเบียบการย้ายของครูผู้สอน จึงอาจเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนหนึ่งเป็นระยะเวลา 1-5 ปี เป็นส่วนมาก

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาด้านการสรรหาบุคลากร

ในด้านการสรรหาบุคลากรจากผลการวิจัยพบว่าครูที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ที่โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นครูที่ย้ายมาจากโรงเรียนอื่นโรงเรียนจึงไม่ค่อยได้รับครูบรรจุใหม่และการได้ครูใหม่มาโดยการย้ายมาจากโรงเรียนอื่นนั้นโรงเรียนเองก็ไม่ได้มีโอกาสรักษาหรือคัดเลือกครูตามที่ต้องการได้ ทั้งนี้เพราะการขอย้ายเป็นความต้องการของครู สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจะเป็นผู้ดำเนินการให้ ดังนั้นในการดำเนินการสรรหาบุคลากรไม่ว่าจะโดยวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการย้ายโรงเรียนมีส่วนในการสรรหาน้อยมากซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิทธิชัย ลีวเวหา (2534) ที่พบว่า “ในการจัดหาโรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ไดมาเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่น เป็นส่วนใหญ่และได้มาไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน”

ด้านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของครูบรรจุใหม่ส่วนใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกรียงศักดิ์ ฤทธิ์รงค์ (2526) ที่พบว่า “ครูมีความต้องการผู้นำทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติอันดับหนึ่งคือการมอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ” และมีหลักเกณฑ์การประเมินผลอย่างรัดกุมซึ่งเป็นไปตามหลักการและกระบวนการในการที่จะคัดเลือกให้ได้นคนที่ดีที่สุดเข้ารับราชการที่ต้องใช้เวลานานพอสมควรจนเป็นที่แน่ใจว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมที่จะรับราชการต่อไป

กล่าวโดยสรุปจากผลการวิจัยในด้านการสรรหาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่มีส่วนในการวางแผนในด้านความต้องการครูเพราะการสรรหาเป็นหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และครูที่มาใหม่ส่วนใหญ่เป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่น โรงเรียนจึงไม่สามารถกำหนดความต้องการหรือเลือกได้

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ในการปฏิรูปนิเทศครูใหม่จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติโดยการชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้ครูได้รับทราบเป็นหลักสำคัญ ซึ่งเป็นไปตามหลักการแนะนำผู้มาปฏิบัติงานใหม่คือมีการชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้รับทราบถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ก่อนที่จะมอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติ

ในด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีปรึกษากับคณะครูและจัดให้ตามความต้องการของสายชั้นหรือกลุ่มวิชาซึ่งเป็นการจัดที่สนองกับความต้องการภายในของโรงเรียนขณะเดียวกันก็อยู่ในความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนด้วย ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสม

ในด้านการนิเทศงานจากผลการวิจัย พบว่า หลังจากที่ได้จัดครูเข้าปฏิบัติงานแล้วนั้นผู้บริหารได้ติดตามและประเมินผลเป็นระยะ โดยมีการยกย่อง เชิดชูครูที่ปฏิบัติงานได้ผลดีต่อที่ประชุมคณะครูเพื่อเป็นการให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ดี และเพื่อให้มีการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ส่วนผู้ที่มีความบกพร่องในการติดตามผลการปฏิบัติงานของครูบรรจุใหม่ได้แก้ตัวผู้บริหารเอง

ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาความดีความชอบของครูจากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญกว่าสิ่งอื่นซึ่งสอดคล้องกันกับการบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรมและสอดคล้องกับผลการวิจัยของจันทราณี สงวนนาม (2518) ที่พบว่า “ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยเฉพาะครูใหญ่บริหารบุคคลมีความยุติธรรมมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อพิจารณาความดีความชอบ” และสอดคล้องกับผลของการวิจัยของ ลิทธิชัย ลีวเวหา (2534) ที่พบว่า “ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติตามหลักของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่”

ในด้านการเลื่อนตำแหน่งจากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเลื่อนระดับและตำแหน่งโดยการให้คำรับรองและรายงานความสามารถของผู้ขอเลื่อนตำแหน่ง ในด้านความผิดที่ครูประถมศึกษาในโรงเรียนกระทำผิดผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าครูกระทำความผิดทางวินัยน้อยที่สุด โดยความผิดที่พบคือการทำงานสายบ่อย ส่วนวิธีดำเนินการขั้นต้นต่อครูประพฤติผิดวินัยนั้น ผู้บริหารใช้วิธีแนะนำข้อเสียหยาอันเกิดการต่อตัวผู้กระทำผิดเอง

ในการจัดสวัสดิการแก่ครูที่โรงเรียนจัดให้แก่ครูนอกเหนือจากที่ได้รับจากทางราชการมีอยู่ในระดับปานกลางและสวัสดิการที่จัดให้มากที่สุด คือ การจัดสหกรณ์ร้านค้าในโรงเรียนในด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารใช้วิธีบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนด้วยการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครู ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสร้างขวัญกำลังใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจดีขึ้น

ในการบำรุงรักษามูลค่าครู จากผลการวิจัยพบว่า วิธีที่ก่อให้เกิดผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนนั้นผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งจากผลการวิจัยที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเห็นความสำคัญของบุคคลซึ่งในการปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่การงานใดต้องอาศัยบุคคลและบุคคลที่จะปฏิบัติงานได้ดังนั้นก็ต้องมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจที่ดี

กล่าวโดยสรุปจากผลการวิจัยในด้านการบำรุงรักษามูลค่าครู พบว่าโรงเรียนปฐมนิเทศครูใหม่โดยแนะนำครูใหม่ให้เป็นที่รู้จักภายในโรงเรียน และชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานจัดให้ตามความต้องการของคณะครูทั้งโรงเรียน การติดตามนิเทศงานมีการยกย่องการ ปฏิบัติงานที่ดีที่ประชุมและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะๆ และผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการนิเทศงานครูใหม่ คือผู้บริหารโรงเรียนเอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีมากที่สุด การประพฤติดิฉันพบว่ามีน้อยที่สุด ประเภทความผิดที่พบคือการไปปฏิบัติงานสาย ส่วนการพิจารณาลงโทษครูที่ประพฤติดิฉัน พบว่าผู้บริหารใช้การชี้แนะให้เข้าใจถึงผลเสียแก่ตัวผู้กระทำผิดเองมากที่สุด การจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่ครูในโรงเรียนจัดให้แก่ครูในระดับปานกลางและสวัสดิการที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้ครูคือการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าในโรงเรียนการบำรุงขวัญและกำลังใจของครู ผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูเป็นอันดับแรก

ด้านการพัฒนาบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองในด้านการเข้ารับการอบรมมากที่สุด และครูที่ได้รับการพัฒนามาแล้วได้รับการส่งเสริมให้ก้าวหน้าด้วยการที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายหน้าที่การงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งตรง

กับผลงานวิจัยของ สิทธิชัย ลีวเวหา (2534) ที่พบว่า "ในด้านการพัฒนาครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุดแต่การพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุดคือการประชุมเชิงปฏิบัติการ"

กล่าวโดยสรุป จากผลการวิจัยในด้านการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ นั้น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูไปเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด ส่วนครูที่ได้รับการพัฒนามาแล้วจะได้รับการพิจารณาให้มีหน้าที่ปฏิบัติที่สอดคล้องกับสาขาวิชาหรือวิทยาการที่รับการอบรมมา ถือได้ว่าครูที่เข้ารับการอบรมมาได้ใช้ประโยชน์ตามความต้องการของทางราชการ

ด้านการให้ทุนจากงาน

ผลจากการวิจัยพบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่โดยการขอย้ายมากที่สุด ทั้งนี้โรงเรียนมีส่วนในการย้ายของครูตามระเบียบว่าด้วยการขอย้ายของครูเพียงการรวบรวมคำร้องขอย้ายนำส่งหน่วยบังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเท่านั้น

กล่าวโดยสรุปจากผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีการย้ายกันมาก ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากความไม่สะดวกในการเดินทางไปสอน หรือมีความต้องการย้ายกลับภูมิลำเนาเดิม ครูจึงขอย้ายไปอยู่โรงเรียนที่สะดวกในการเดินทางปฏิบัติราชการหรือย้ายไปอยู่ในท้องถิ่นที่เป็นภูมิลำเนาเดิม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

ด้านการสรรหาบุคลากร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการสรรหาบุคลากรมีอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีบางประเด็นที่เห็นว่าสมควรได้รับการแก้ไข โดยเร็วคือการบรรจุครูหรือการย้ายครูไม่ทันตามความต้องการของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมงคล มีสมภพ (2529) ที่พบว่า "กระบวนการสรรหาบุคลากรใช้เวลายาวนานเกินไปไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน" และผลการวิจัยของสิทธิชัย ลีวเวหา (2534) ที่พบว่า "ครูมีวุฒิไม่ตรงตามความต้องการ การได้ครูมาล่าช้าไม่ทันตามความต้องการ"

กล่าวโดยสรุปปัญหาในด้านการสรรหาบุคลากรที่สำคัญตามลำดับดังนี้คือ การบรรจุครูหรือการย้ายครูไม่ทันตามความต้องการ รองลงมาคือครูมีวุฒิไม่ตรงกับความต้องการ และจำนวนครูไม่ครบตามเกณฑ์ของ ก.ค.

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรจากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนขาดเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูเป็นปัญหามาก ที่สุด รองลงมาคือการจัดครูเข้าปฏิบัติงานทำไดยากเนื่องจากคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป ปัญหาในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

ด้านการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัย ความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นว่าในด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัญหายุ่งในระดับปานกลาง ปัญหาที่สมควรได้รับการแก้ไขโดยเร็วคือโรงเรียนขาดวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2530) ที่พบว่า "ปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรม เพื่อการพัฒนาบุคลากรทั้งกลุ่มผู้บริหารและครู อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่าสาเหตุส่วนใหญ่เกิดมาจากการขาดแคลนงบประมาณไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม"

กล่าวโดยสรุป จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนมากมองเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรมีความประสงค์จะให้ครูได้รับการพัฒนา แต่ติดขัดที่ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณซึ่งข้อเท็จจริงในการปฏิบัติราชการ ทางราชการไม่ได้มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้แก่ระดับโรงเรียน ทำให้ความต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองในระดับโรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จ

ด้านการให้ทุนจากงาน จากผลการวิจัย พบว่าปัญหาด้านการให้ทุนจากงานอยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาอันดับแรกที่สุดสมควรได้รับการแก้ไขคือครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ย้าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสิทธิชัย ลีวเวหา (2534) ที่พบว่า "ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย" และผลการวิจัยของ มงคล มีสมภพ (2529) ที่พบว่า " การพิจารณาย้ายไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนต้องการและการย้ายครูบางคนได้ย้ายไปโรงเรียนที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้เสียขวัญ" รองลงมาคือไม่มีความเข้าใจและความผูกพันอันดีระหว่างโรงเรียนกับครูที่พ้นจากตำแหน่ง

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์

ด้านการสรรหาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ส่วนมากมีความเห็นด้วยว่า ควรเกลี้ยอัตรากำลังครูที่เหมาะสมให้แล้วเสร็จในระดับอำเภอ และโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านกำลังคน เช่นการกำหนดความต้องการครูสาขาวิชาต่าง ๆ

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีความคาดหวังในตัวผู้บริหารโรงเรียนว่าสมควรเป็นผู้เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม และการย้ายครูควรทำให้รวดเร็วทันตามความต้องการของโรงเรียนและครู

ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยเห็นด้วยกับที่ครูผู้สอนควรได้รับการทบทวนความรู้เป็นประจำเพื่อให้กับกับวิทยาการสมัยใหม่ และผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาเป็นประจำทุกปี

ด้านการให้พ้นจากงานพบว่า ผู้ที่ออกจากราชการควรได้รับบำเหน็จบำนาญและเงินช่วยเหลือต่างๆ ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน นับจากวันพ้นตำแหน่ง

5.5 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการค้นพบจากผลการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาดังนี้

1) ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีการย้ายกันมาก ทั้งนี้จากผลการวิจัยด้านการสรรหาพบว่าครูใหม่ที่โรงเรียนได้รับส่วนใหญ่เป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่น และสอดคล้องกับผลการวิจัยในด้านการให้พ้นจากงานที่พบว่าครูที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนมากที่สุดโดยการย้าย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์มีอัตราว่างที่จะรับบรรจุเพิ่มในแต่ละปีน้อยมาก ประกอบกับได้มีมติคณะรัฐมนตรีห้ามการบรรจุข้าราชการและลูกจ้างประจำทดแทนอัตราว่างที่เกิดจากการเกษียณอายุราชการ ทำให้โรงเรียนได้รับครูใหม่โดยการบรรจุใหม่น้อย และอีกสาเหตุหนึ่งที่โรงเรียนได้ครูใหม่ด้วยการย้ายมาจากที่อื่นมากก็เพราะไม่มีการจำกัดภูมิลำเนาของผู้สมัครสอบแข่งขันทำให้ผู้ที่สอบแข่งขันเข้ารับราชการได้และต้องบรรจุเข้าทำการสอนในโรงเรียนที่มีการคมนาคมไม่สะดวก ไกลภูมิลำเนาจึงต้องพยายามขอย้ายไปอยู่โรงเรียนที่ใกล้บ้านที่สุด ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ครูมีการขอย้ายกันมาก ดังนั้นเห็นเป็นการสมควรที่ทางราชการน่าจะมีนโยบายในการดำเนินการรับสมัครบุคคลเข้ารับราชการต้องมีการกำหนดให้ผู้สมัครเข้าสอบแข่งขันมีภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่ที่สมัครหรือท้องที่ใกล้เคียง ส่วนปัญหา

ที่พบจากการวิจัยว่า การดำเนินการย้ายล่าช้าไม่ทันตามความต้องการของทางโรงเรียนที่จะวางแผนบุคลากรหรือไม่ทันกับความต้องการของครูผู้ขอย้าย สมควรที่ผู้มีอำนาจในการดำเนินการย้ายตามขั้นตอนต่างๆควรเอาใจใส่กำกับติดตามให้รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม

2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุระหว่าง 31-40 ปี เป็นวัยที่มีประสบการณ์ในการทำงานพอสมควร เป็นวัยที่กำลังมีความตั้งใจทำงานและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ มีความพยายามในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและเทคโนโลยีใหม่ๆ นับว่าเป็นผลดีต่อการบริหารการศึกษา แต่เนื่องจากการย้ายผู้บริหารโรงเรียนไม่มีข้อกำหนดในเงื่อนไขเวลาการดำรงตำแหน่งและไม่มีฤดูกาลยื่นคำร้องขอ้ายตายตัวเช่นเดียวกับ ครูผู้สอน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนบางคนดำรงตำแหน่งในโรงเรียนนั้นไม่นานก็ได้รับคำสั่งย้ายไปดำรงตำแหน่งที่อื่น จนบางโรงเรียนเคยมีการขึ้นป้ายไว้ว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูใหญ่” ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมีการเคลื่อนย้ายกันบ่อยการวางแผนเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนก็ได้รับการเอาใจใส่ไม่พอเพราะผู้บริหารปฏิบัติแต่งงานประจำไม่มีงานพัฒนา ครูผู้สอนก็รู้ว่าอีกไม่นานผู้บริหารก็ย้ายอีกแล้วจึงต่างคนต่างทำงานกันไปตามกำลังความสามารถของตน ขาดการร่วมกันคิดแก้ไขพัฒนา โรงเรียนที่ประสบปัญหาเช่นนี้มักเป็นโรงเรียนขนาดเล็กทางไกลการความเจริญ การคมนาคมไม่สะดวก ประชาชนท้องถิ่นยากจนค่าน้ำค่าน้ำจากปัญหาการย้ายบ่อยของผู้บริหารโรงเรียนนี้สมควรที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์จะได้ตระหนักถึงผลที่ตามมาควรที่จะกำหนดระเบียบซึ่งช่องทางของกฎหมายก็เปิดไว้ให้ ให้มีระเบียบว่าด้วยการย้ายผู้บริหารสถานศึกษาโดยให้มีสาระสำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องมีผลงานการพัฒนาโรงเรียนเดิมไม่น้อยกว่า 2 ปีการศึกษาจึงจะมีสิทธิ์ยื่นคำร้องขอ้ายได้ เชื่อว่าการบริหารการศึกษาของการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์จะประสบผลสำเร็จเพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง

3) แนวทางในการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่าครูส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาโดยการอบรมมากที่สุดแต่การพัฒนาบุคลากรที่น่าจะได้ผลดีและเกิดประโยชน์มากที่สุดทั้งต่อตนเองและต่อภารกิจคือการส่งเสริมให้ทำผลงานทางวิชาการ เพราะครูจะได้พัฒนางานในหน้าที่ของตนเองคือการสอนและพัฒนาตำแหน่งหน้าที่ระดับเงินเดือนของตนเองด้วย สุดท้ายผู้ที่ได้รับประโยชน์ก็คือ นักเรียนความรับผิดชอบของครูคนนั้น ในการจัดทำผลงานทางวิชาการคณะครูบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความตั้งใจจริงในการจัดทำผลงาน จึงสมควรอย่างยิ่งที่

ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการวางแผนพัฒนาครูในโรงเรียนของตนเองอย่างมีหลักเกณฑ์ให้สามารถดำเนินการได้อย่างจริงจัง ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการดำเนินการดังนี้

(1) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรไว้เป็นการล่วงหน้า ในแต่ละปีว่าโรงเรียนควรจะส่งเสริมครูผู้ใดบ้างให้จัดทำผลงานทางวิชาการ ที่สำคัญที่สุดตัวผู้บริหารเองต้องตระหนักในสำคัญของการจัดทำผลงานทางวิชาการด้วย

(2) สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ควรมีนโยบายในรูปการอบรมเพื่อการจัดทำผลงานทางวิชาการสำหรับครูที่มีความพร้อมเป็นประจำทุกปีโดยเป็นโครงการที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ไม่ใช่โครงการที่จัดทำเพื่อร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างที่เคยเป็นมา อาจเป็นโครงการระยะยาวที่ใช้เวลาในวันหยุดประจำสัปดาห์เช่นเดียวกับลักษณะของโครงการอบรมครูประจำการ(อ.ค.ป.)ของวิทยาลัยครูในอดีต ส่วนค่าใช้จ่ายให้ครูที่เข้าร่วมโครงการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นค่าตอบแทนแก่วิทยากรผู้บรรยาย ผู้ตรวจสอบแบบฝึกหัดหรือวิทยากรที่ปรึกษา ทั้งนี้ควรจัดตั้งงบประมาณของทางราชการไว้สนับสนุนด้วยเพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของตน

4) เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่ครูแก่ครูนั้นที่ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ ได้มีการจัดสวัสดิการในด้านสหกรณ์ร้านค้าในโรงเรียนซึ่งก็นับว่ามีประโยชน์ สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามร่วมกันของคณะครูทั้งโรงเรียนในการช่วยเหลือกัน สมควรได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจังจากทางราชการและครุสภาในการเป็นตัวกลางติดต่อสินค้าราคาถูกให้แก่โรงเรียน

อนึ่งจากผลการวิจัยพบว่าสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้แก่ครูรองลงมาคือ การจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเงิน ซึ่งข้อเท็จจริงพบว่าโรงเรียนต่างๆจะรวมกลุ่มในรูปกลุ่มโรงเรียนจัดตั้งสวัสดิการเงินกู้ยืมร่วมกัน โดยมีการออมทรัพย์ในหมู่สมาชิกแล้วนำเงินที่ได้มาให้สมาชิกกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำแต่ก็สูงกว่าที่กฎหมายกำหนด เช่นคิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 2-3 บาท ต่อเดือน ทั้งนี้เพื่อให้มีรายได้จากดอกเบี้ยไว้ปันผลและเฉลี่ยคืนแก่ผู้เป็นสมาชิกในสิ้นปี มีรายได้เป็นสวัสดิการร่วมกันในการใช้จ่ายเพื่อส่วนรวมของกลุ่มโรงเรียน เช่น การจัดงานวันประถมศึกษา เป็นต้น การร่วมกันจัดสวัสดิการออมทรัพย์เพื่อให้ครูกู้ยืมนี้ นับว่าเป็นการช่วยเหลือไม่ให้ครูต้องไปกู้ยืมเงินนอกระบบที่มีดอกเบี้ยสูงถึงร้อยละ 7-8 บาทต่อเดือน แต่ก็เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการครูของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี มีการใช้จ่ายเงินมากและมี

ภาระหนี้สินมาก ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน ประสิทธิภาพการสอน ชั่ววันและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

จากการร่วมกันจัดตั้งสวัสดิการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อให้เพื่อนครูกู้ยืม โดยคิดดอกเบี้ยต่ำกว่าเงินนอกระบบ แม้จะเป็นการช่วยเหลือกันก็จริงแต่ก็เป็นการเพิ่มภาระหนี้สินแก่ข้าราชการครูบางคนก็ถือว่ามีที่กู้ยืมหลายแห่งนั้น การจัดตั้งดำเนินการก็ไม่มีหน่วยงานบังคับบัญชาใดเข้าดูแลอย่างจริงจัง ทำให้เกิดการจ้องกันเฝ้าในบางแห่ง การปฏิบัติในแต่ละกลุ่มโรงเรียนไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเคยทำการสำรวจกองทุนลักษณะนี้โดยอ้างว่าเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการออกระเบียบยังไม่มีความคิดเห็นใด ๆ สมควรที่ทางราชการผู้รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการของครู จะผลักดันให้มีการควบคุมการดำเนินการเรื่องนี้อย่างจริงจังเพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกัน อันจะก่อให้เกิดความมั่นคงแก่กองทุนสวัสดิการของครู

5) ปัญหาการได้ครูที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการนั้นผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้ คือ ในกรณีครูบรรจุใหม่ ทางสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดควรได้มีการสำรวจความต้องการครูสาขาวิชาต่าง ๆ แล้วเปิดสอบแข่งขัน และบรรจุไปตามความต้องการของโรงเรียน ส่วนการรับย้ายครูซึ่งผลการวิจัยพบว่ามีมากนั้นควรได้มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมและความต้องการของโรงเรียนด้วย ไม่ใช่ดูแต่ความต้องการของครูเพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดที่เปิดสอนตั้งแต่ชั้นก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น ควรมีการสอบถามความต้องการของโรงเรียนก่อนที่จะดำเนินการย้ายครูไปให้ ในบางสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีการดำเนินการย้ายครูเข้าโรงเรียนขยายโอกาสดำเนินการตามวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการหลังจากนั้นจึงดำเนินการย้ายครูโรงเรียนทั่ว ๆ ไป

6) บทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนนั้น จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทและหน้าที่ในการบำรุงรักษาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ซึ่งทั้ง 2 ด้านนี้มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก สมควรที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหารเกี่ยวกับจิตสำนึกในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารงานบุคคลเป็นประจำทุกปี เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารกระตือรือร้นในการทำงาน

7) นโยบายการเกลี้ยอัตรากำลังครูให้เหมาะสมกับเกณฑ์อัตรากำลังตามเกณฑ์ของ ก.ค. ควรเปิดโอกาสให้แล้วเสร็จในระดับอำเภอก่อนจึงทำการตัดโอนตำแหน่งที่เกินเกณฑ์ไปยัง โรงเรียนในเขตอำเภออื่น

8) ในการบริหารด้านบุคคลในระดับโรงเรียนนั้น ผู้บริหารระดับจังหวัดระดับอำเภอ และระดับโรงเรียนจะต้องร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด งานที่ควรจะได้รับดูแล อย่างเร่งด่วนคือการขาดแคลนอัตรากำลังของ ข้าราชการครู ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ต้องผูกพัน กับงบประมาณและมติ ค.ร.ม. ส่วนงานที่โรงเรียนสามารถเร่งดำเนินการได้โดยทันทีคือการสนับสนุนการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อการพัฒนาตนเองของครูอันจะส่งผลถึงการบริหารการศึกษา ของโรงเรียนในที่สุดด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการแก่ครูเป็นเฉพาะเรื่อง
- 2) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู
- 3) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการย้ายของข้าราชการครู
- 4) ควรศึกษาวิจัยการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ
- 5) ควรศึกษาวิจัยความต้องการของโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลในแต่ละด้านให้ชัดเจน
- 6) ควรศึกษาวิจัยถึงองค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคล