

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 จำนวน 36 โรงเรียน มีจำนวนประชากรทั้งหมด 4,376 คน กลุ่มตัวอย่างกำหนดตามตารางของ R.V. Krejcie และ D.W.Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง 354 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 36 คน กลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 72 คน และกลุ่มครูผู้สอนใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จำนวน 246 คน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยผ่านความเห็นชอบ ตรวจสอบแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนอย่างสมบูรณ์ซึ่งนำไปทดลองใช้และวิเคราะห์ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเที่ยง เท่ากับ 0.94

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยัง โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 354 คน และเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยได้รับแบบสอบถามคืนและสมบูรณ์ จำนวน 350 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.87

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC⁺ เพื่อคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

- (1) ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าร้อยละ
- (2) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

5.3 สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปเป็นผลการวิจัยได้ดังนี้

1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 70.29 เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 69.43 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.71 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 85.14 และมีอายุราชการมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 78.57

2) สภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากร

(1) สภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรโดยภาพรวม

โดยภาพรวมและรายด้านมีการบริหารบุคลากร อยู่ในระดับ

"ปานกลาง" ซึ่งเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ ด้านการสรรหา ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการพัฒนา ด้านการวางแผนการบริหารบุคลากร และด้านการธำรงรักษาไว้ตามลำดับ ยกเว้น ด้านการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ ผู้บริหารเห็นว่ามี การปฏิบัติ อยู่ในระดับ "มาก"

(2) สภาพปัจจุบันด้านการวางแผนการบริหารบุคลากร

โดยภาพรวม มีการวางแผนการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายเรื่อง พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" 2 เรื่อง คือ เมื่อมีอัตราว่างโรงเรียนได้รายงานไปยัง สศจ. และ กรมฯ เพื่อบรรจุหรือรับย้าย หรือรับโอนมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างทันที และ โรงเรียนได้จัดแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าทุกปีและรายงานไปยัง สศจ. และ กรมฯ ตามกำหนดเวลา ยกเว้น เรื่องการเกลี้ยอัตรากำลังครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ไปยังโรงเรียนที่มีครูขาดเกณฑ์นั้น พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" ส่วนเรื่องอื่นนอกนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

(3) สภาพปัจจุบันด้านการสรรหา

โดยภาพรวม มีการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายเรื่อง พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" 4 เรื่อง คือ ครูที่ย้ายหรือโอนมาโรงเรียนจัดให้สอนตามวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด หรืองานสนับสนุนการสอนที่ถนัด โรงเรียนได้ใช้หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค. กำหนดเป็นแนวปฏิบัติ ในการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการ โรงเรียนรายงานตำแหน่งว่างวิชาเอกที่ต้องการอย่างละเอียดชัดเจนทุกครั้ง และครูที่ได้รับคำสั่งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ หรือไปช่วยราชการโรงเรียนให้มอบหมายหน้าที่การงานทางตำแหน่งเดิม แล้วส่งไปรับตำแหน่งใหม่ภายใน กำหนดทันที ตามลำดับ ยกเว้น เรื่องโรงเรียนได้รับครูบรรจุใหม่รวดเร็วทัน กับความต้องการ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" ส่วนเรื่องอื่นนอกนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

(4) สภาพปัจจุบันด้านการพัฒนา

โดยภาพรวม มีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายเรื่อง พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" 3 เรื่อง คือ โรงเรียนสนับสนุนและส่งเสริมการไปศึกษาต่อของครู หัวหน้าหมวดวิชา หรือหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกครู เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการ และโรงเรียนมีหลักเกณฑ์และวิธีสรรหาหัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้างานอย่างชัดเจนและยุติธรรมตามลำดับ ยกเว้นเรื่องศึกษานิเทศก์ได้เข้ามาให้การนิเทศครูในโรงเรียน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" ส่วนเรื่องอื่นนอกนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

(5) สภาพปัจจุบันด้านการดำรงรักษาไว้

โดยภาพรวม มีการดำรงรักษามูลค่าการไว้อยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายเรื่อง พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" ในเรื่องการจัดทำทะเบียนประวัติของครูถูกต้องหรือเป็นปัจจุบันทุกคน ยกเว้นเรื่องโรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีของครูโดยประสานกับสถานพยาบาลของรัฐหรือเอกชน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" เรื่องอื่นนอกนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง" 3 อันดับแรกคือการมอบหมายงานให้ครูตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละคน โรงเรียนมีการประชุมนิเทศแนะนำและชี้แจงระเบียบปฏิบัติของทางราชการแก่ครูบรรจุใหม่ การจัดบริการที่สะดวกถูกต้อง รวดเร็วเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินที่ครูพึงได้รับตามสิทธิ์ ตามลำดับ

(6) สภาพปัจจุบันด้านการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

โดยภาพรวมมีการใช้ประโยชน์บุคลากรให้เต็มที่อยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อจำแนกตามตำแหน่งพบว่า ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" แต่ครูผู้สอนปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายเรื่อง พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" 2 เรื่อง คือ โรงเรียนสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูภายในโรงเรียนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และโรงเรียนสนับสนุน

และส่งเสริมให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ นอกนั้นพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง" 3 อันดับแรกคือ โรงเรียนให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกแก่ครูที่ขอปรับเงินเดือนตามวุฒิ หรือขอเพิ่มวุฒิ กรรมการประเมินได้ตรวจสอบข้อมูลเอกสารหลักฐานของครู ที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งด้วยความถูกต้อง และตรงตามสภาพความเป็นจริง โรงเรียนได้จัดทำเรื่องการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง (สายงานการสอนที่ ก.ค. ให้กรมฯ อนุมัติได้เอง) ให้กับครูที่มีคุณสมบัติครบถ้วนทุกคน และในระยะเวลาที่กรมฯ กำหนดตามลำดับ

(7) สภาพปัจจุบันด้านวินัยและการรักษาวินัย

โดยภาพรวมและรายเรื่อง มีการบริหารบุคลากรด้านวินัย และการรักษาวินัยอยู่ในระดับ "ปานกลาง" 3 อันดับแรก คือการลงโทษทางวินัย โรงเรียนได้ดำเนินการตามขั้นตอน และระเบียบของทางราชการด้วยความถูกต้อง บริสุทธิ์ และยุติธรรม โรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และชี้แจงให้ครูได้ทราบเพื่อป้องกันการปฏิบัติราชการที่จะก่อให้เกิดการผิดวินัยขึ้น โรงเรียนให้ความสนใจและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนรอบคอบต่อการร้องเรียนที่พอเชื่อถือได้โดยระบุหลักฐานหรือพยานบุคคล ตามลำดับ

3) ปัญหาในการบริหารบุคลากร

(1) ปัญหาในการบริหารบุคลากรโดยภาพรวม

โดยภาพรวมและรายด้าน มีปัญหาในการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการวางแผนการบริหารบุคลากร ด้านการพัฒนา ด้านการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการสรรหา และด้านการดำรงรักษาไว้ตามลำดับ

(2) ปัญหาด้านการวางแผนการบริหารบุคลากร

โดยภาพรวม มีปัญหาในการวางแผนการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายเรื่อง พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" 2 เรื่อง คือ การเกลี้ยอัตรากำลังครูจากโรงเรียนที่มีครูเกิน

เกณฑ์ไปยังโรงเรียนที่มีครูขาดเกณฑ์ และโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์เมื่อมีอัตราว่างเกิดขึ้น กรมฯ จะขอสงวนไว้ทำให้โรงเรียนไม่สามารถจะขอบรรจุหรือรับย้ายมาทดแทนได้ตามแผนที่วางไว้ สำหรับผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" อีก 2 เรื่อง คือ อัตรากำลังครูตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนดนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพเป็นจริงของโรงเรียน และผลการพิจารณาครูย้ายหรือโอนล่าช้ามีผลต่อการวางแผนอัตรากำลังครูในแต่ละปี ตามลำดับ

(3) ปัญหาด้านการสรรหา

โดยภาพรวม มีปัญหาในการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายเรื่อง พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" 3 เรื่อง คือ การย้ายติดตามคู่สมรสและส่งตัวไปช่วยราชการก่อนนั้นกรณีไม่มีอัตราว่างรับย้าย ทำให้โรงเรียนเดิมขาดอัตรากำลังครูเป็นระยะเวลานาน ครูที่ย้ายหรือโอนไปช่วยราชการภาคเรียนที่ 2 ไปจนถึงสิ้นปีการศึกษา มีผลต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน และโรงเรียนได้รับครูบรรจุใหม่ล่าช้ากว่ากำหนด ตามลำดับ ยกเว้นเรื่องการประพฤติปฏิบัติตนของครูบรรจุใหม่ที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติราชการนั้น พบว่ามีปัญหาอยู่ใน "น้อย" ส่วนเรื่องอื่นนอกนั้นมีปัญหาอยู่ในระดับ "ปานกลาง" 3 อันดับแรก คือ วิธีดำเนินการสอบบรรจุในปัจจุบันผู้ที่สอบได้และไม่ใช้บุคคลในท้องถิ่นเมื่อปฏิบัติราชการไปสักระยะหนึ่งก็ขอย้ายกลับภูมิลำเนาทำให้โรงเรียนขาดอัตรากำลังครูเช่นเดิม โรงเรียนได้รับครูที่ย้ายมาปฏิบัติราชการไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ตำแหน่งว่างที่โรงเรียนแจ้งไปยัง กรมฯ เพื่อขอบรรจุผู้สอบแข่งขันได้นั้นไม่สามารถขอเปลี่ยนแปลงไปใช้รับย้ายหรือรับโอนได้ตามลำดับ

(4) ปัญหาด้านการพัฒนา

โดยภาพรวม มีปัญหาในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายเรื่อง พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" 3 เรื่อง คือ การจัดครูสอนแทนไม่สามารถปฏิบัติงานสอนได้อย่างแท้จริง งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีไม่เพียงพอ และครูไม่นำเทคนิค

และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาตนเองและเผยแพร่ในโรงเรียน ตามลำดับ นอกนั้นมีปัญหาอยู่ในระดับ "ปานกลาง" 3 อันดับแรกคือ ครูขาดการวางแผนในการพัฒนาตนเอง อิทธิพลแผ้วและความจำเจเบื้อหนายที่เกิดขึ้นจากการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้างานเป็นระยะเวลานาน ๆ ทำให้ไม่มีการพัฒนางานในหน้าที่ของตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรมและสัมมนาไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะขาดการติดตามและประเมินผล ตามลำดับ

(5) ปัญหาด้านการธำรงรักษาไว้

โดยภาพรวม มีปัญหาในการธำรงรักษานุคลากรไว้ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายเรื่อง พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" ในเรื่อง ครูที่มีสถานภาพเศรษฐกิจไม่ดี หรือเงินเดือนติดลบมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีปัญหาอยู่ในระดับ "ปานกลาง" 3 อันดับแรก คือ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขึ้นตามปกติ ไม่สามารถส่งเสริมกำลังใจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้ การพิจารณาความดีความชอบที่ใช้ระบบหมุนเวียน หรือโควตาหมวดวิชาทำให้ครูปฏิบัติงานไม่สม่ำเสมอ การมอบหมายงานไม่ทั่วถึงและมีปริมาณแตกต่างกัน ตามลำดับ แต่พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "น้อย" 3 เรื่องคือ ครูบรรจุใหม่มารายงานตัวที่โรงเรียนไม่พร้อมกัน ทำให้โรงเรียนจัดประชุมนิเทศซ้ำซ้อนหลายครั้ง ครูเก่าไม่เปิดโอกาสให้ครูบรรจุใหม่ได้แสดงความรู้ ความสามารถอย่างอิสระเนื่องมาจากระบบอาวุโสและประสบการณ์ที่ดีน้อยกว่า และโรงเรียนมีพื้นที่คับแคบไม่สะดวกทางไกลชุมชน จึงไม่สามารถจัดกิจกรรมนันทนาการให้แก่ครูได้ ตามลำดับ

(6) ปัญหาการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

โดยภาพรวม มีปัญหาในการใช้ประโยชน์บุคลากรให้เต็มที่อยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายเรื่อง พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" 2 เรื่อง คือ การอนุมัติการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นล่าช้า ก.ค. ควรให้กรมฯ อนุมัติในระดับ 7-8 ได้ หรือเพิ่มกรรมการตรวจผลงานมากขึ้น และครูขาดแรงจูงใจและไม่เข้าใจวิธีการจัดทำผลงานทางวิชาการ

นอกนั้นมีปัญหาอยู่ในระดับ "ปานกลาง" 3 อันดับแรกคือ ผลงานหรือเอกสารหลักฐานที่ครูนำมาอ้างอิงในแบบรายงานขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง มีไม่เพียงพอหรือไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน โรงเรียนไม่มีเครื่องมือ และวิธีดำเนินการที่ดีในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ครูได้รับเงินเพิ่มวุฒิซ้ำ และการเลื่อนตำแหน่งไม่ยุติ หลักความรู้ความสามารถ หลักความอาวุโส และระบบคุณธรรม ตามลำดับ

(7) ปัญหาด้านวินัยและการรักษาวินัย

โดยภาพรวมและรายละเอียด มีปัญหาในการบริหารบุคลากรด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับ "ปานกลาง" 3 อันดับแรกคือการร้องเรียนที่ไม่มีหลักฐานทั้งพยานบุคคลสร้างความแตกแยกหวาดระแวง และขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ครูไม่อยากเป็นพยานหรือให้การไม่ตรงกับข้อเท็จจริงทำให้การสอบสวนไม่สามารถเอาผิดกับผู้กระทำผิดได้ และการลงโทษทางวินัยที่ไม่ร้ายแรง ผู้บริหารมีอำนาจสั่งลงโทษได้แต่ไม่ดำเนินการ หรือดำเนินการล่าช้าเกินไป ตามลำดับ

4) ความต้องการในการบริหารบุคลากร

(1) ความต้องการในการบริหารบุคลากรโดยภาพรวม

โดยภาพรวมและรายด้าน มีความต้องการในการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ "มาก" ซึ่งเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการดำรงรักษาไว้ ด้านการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ ด้านการพัฒนา ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการสรรหา และด้านการวางแผนการบริหารบุคลากร ตามลำดับ

(2) ความต้องการด้านการวางแผนการบริหารบุคลากร

โดยภาพรวม มีความต้องการในการวางแผนการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ "มาก" 4 เรื่องคือเมื่อมีอัตราว่างโรงเรียนได้รายงานไปยัง สศจ. และกรมฯ เพื่อบรรจุหรือรับย้ายหรือรับโอนมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างทันที โรงเรียนได้จัดแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าทุกปีและรายงานไปยัง สศจ. และกรมฯ ตามกำหนดเวลา โรงเรียนได้รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อ

นำมาวางแผนกำลังคน และรายงานได้ทันตามกำหนดเวลา และการเกลี้ย
อัตรากำลังครูจากโรงเรียนครูที่เกินเกณฑ์ ไปยังโรงเรียนที่มีครูขาดเกณฑ์
ตามลำดับ ยกเว้นเรื่องเมื่อมีอัตราว่าง (วิชาสามัญ) แต่โรงเรียนต้องการ
บรรจุครูวิชาอื่นได้รายงานขอเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง วุฒิ วิชาเอกและได้รับ
อนุมัติตามที่ขอนั้น มีความต้องการอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

(3) ความต้องการด้านการสรรหา

โดยภาพรวม มีความต้องการในการสรรหาบุคลากรอยู่ใน
ระดับ "มาก" 3 อันดับแรก คือ โรงเรียนได้รับครูบรรจุใหม่ตรงตามวิชา
เอกที่ต้องการ โรงเรียนได้รับครูบรรจุใหม่รวดเร็วทันกับความต้องการ และ
ครูที่ย้ายหรือโอนมาโรงเรียนจัดให้สอนตามวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด หรืองาน
สนับสนุนการสอนที่ถนัด ตามลำดับ ยกเว้นเรื่องโรงเรียนสนับสนุนและยินดี
ให้ครูที่ลาออกกลับเข้ารับราชการในตำแหน่ง อัตราและวิชาเอกเดิม พบว่า
มีความต้องการอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

(4) ความต้องการด้านการพัฒนา

โดยภาพรวมและรายละเอียด มีความต้องการในการพัฒนา
บุคลากรอยู่ในระดับ "มาก" เมื่อพิจารณา 5 อันดับแรก คือ ครูที่ผ่านการ
ฝึกอบรม สัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการมาแล้วได้นำความรู้มาพัฒนาตนเอง
และเผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนทราบครูที่กลับจากไปศึกษาต่อได้นำวิธีการและ
ความรู้ใหม่ ๆ มาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานในโรงเรียน โรงเรียนได้จัด
สรรงบประมาณในการฝึกอบรม สัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการ หัวหน้า
หมวดวิชาหรือหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกครู
เข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการ โรงเรียนมีหลักเกณฑ์
และวิธีสรรหาหัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานอย่างชัดเจน และยุติธรรม
โรงเรียนจัดให้มีการนิเทศภายในแก่ครูอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การหมุน
เวียนสับเปลี่ยนการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานใน
โรงเรียนตามวาระที่กำหนด หรือตามความเหมาะสม ตามลำดับ

(5) ความต้องการด้านการดำรงรักษาไว้

โดยภาพรวมและรายละเอียด มีความต้องการในการดำรงรักษาอยู่ในระดับ "มาก" 5 อันดับแรกคือ โรงเรียนได้นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงพัฒนางาน และประกอบการศึกษาความดีความชอบ การจัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองให้ความเห็นชอบเสนอ ต่อผู้บริหารโรงเรียนในการพิจารณาความดีความชอบแต่ละปี การจัดบริการที่สะดวกถูกต้อง รวดเร็วเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินที่ครูพึงได้รับตามสิทธิ การมอบหมายงานให้ครูตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละคน และโรงเรียนจัดทำทะเบียนประวัติของครูถูกต้องหรือเป็นปัจจุบันทุกคน ตามลำดับ

(6) ความต้องการด้านการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

โดยภาพรวมและรายละเอียด มีความต้องการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่อยู่ในระดับ "มาก" 3 อันดับแรก คือโรงเรียนสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูภายในโรงเรียนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โรงเรียนสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ได้เข้าสอบคัดเลือก หรือคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารอย่างเท่าเทียมกัน โรงเรียนจัดทำเรื่องการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง (สายงานการสอนที่ ก.ค. ให้กรมอนุมัติได้เอง) ให้กับครูที่มีคุณสมบัติครบถ้วนทุกคนและในระยะเวลาที่กรมกำหนด ตามลำดับ

(7) ความต้องการด้านวินัยและการรักษาวินัย

โดยภาพรวมและรายละเอียด มีความต้องการในการบริหารบุคลากรด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับ "มาก" 3 อันดับแรก คือการลงโทษทางวินัย โรงเรียนได้ดำเนินการตามขั้นตอน และระเบียบของทางราชการด้วยความถูกต้องบริสุทธิ์และยุติธรรม โรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและชี้แจงให้ครูได้ทราบ เพื่อป้องกันการปฏิบัติราชการที่จะก่อให้เกิดการผิดวินัยขึ้น และการดูแลและช่วยดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องแก่ครอบครัวของครูที่ถึงแก่กรรมหรือทุพพลภาพ ตามลำดับ

5.4 อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่สำคัญควรนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีวุฒิระดับปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระ สุเมธพันธ์ (2526) ที่ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ผลการวิจัยเป็นเช่นนั้นเนื่องจากกรมสามัญศึกษารับผู้จบปริญญาตรีสาขาวิชาเอกต่าง ๆ เข้ารับราชการเป็นส่วนใหญ่ ในสาขาวิชาอาชีพที่รับผู้จบระดับอนุปริญญา เมื่อเข้ามาปฏิบัติราชการได้สักระยะหนึ่ง ส่วนมากก็ไปศึกษาต่อเพิ่มคุณวุฒิในหลาย ๆ วิธี เช่นอบรมครูประจำการของวิทยาลัยหรือสถาบันราชภัฏ เรียนนอกระบบกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชหรือมหาวิทยาลัยรามคำแหงหรือลาศึกษาต่อในภาคปกติบ้าง ภาคพิเศษบ้างของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นต้น สำหรับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) สำหรับอายุราชการนั้น พบว่ามีอายุราชการมากกว่า 15 ปี ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมเดช สิงห์เสนา (2536) และ สุริวงศ์ วงศ์บุตร (2537) ถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์มาก ย่อมพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด

2) สภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากร

(1) สภาพปัจจุบันในการบริหารบุคลากรโดยภาพรวม

มีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรเชษฐ์ ช่างถม (2536) อาจเนื่องจาก ผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน และการบริหารงานต่าง ๆ นั้นก็ใช้เวลาและให้ความสำคัญไม่เท่าเทียมกัน (สมิทธิ์ และคณะ, 1971) ดังนั้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า การบริหารบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคนแล้ว

ก็ควรเพิ่มการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการจัดสรรอัตรากำลังครูในโรงเรียนให้เพียงพอ การได้รับครูบรรจุใหม่รวดเร็วทันกับความต้องการ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลการนิเทศภายใน และคำนึงถึงเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้วย

(2) สภาพปัจจุบันด้านการวางแผนการบริหารบุคลากร

มีการวางแผนการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนะ ธนสมบูรณ์ (2526) ที่ได้ศึกษา เรื่องความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร พบว่าการปฏิบัติจริงของโรงเรียนอยู่ในระดับ "ปานกลาง" โดยเฉพาะการเกลี้ยอัตรากำลังครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ไปยังโรงเรียนที่มีครูขาดเกณฑ์นั้น ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" อาจเนื่องมาจาก ครูผู้สอนในโรงเรียนที่เกินเกณฑ์ไม่ประสงค์ขอย้ายไปโรงเรียนที่ขาด และกรมฯ ก็ยังมีปัญหาในทางปฏิบัติอีกด้วย นอกจากนี้โรงเรียนควรจัดทำแผนการจัดสรรอัตรากำลังครูของโรงเรียน หากมีอัตราว่างหรือขาดครูในวิชาใดแล้ว ก็สามารถรายงาน สศจ. หรือกรมฯ เพื่อขอบรรจุหรือรับย้ายหรือรับโอนได้ทันที ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ อำนวนัย ไมยฤทธิ์ (2532) ในการศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดยะลา ที่เสนอแนะว่าผู้บริหารโรงเรียนควรวางแผนการบริหารบุคลากรไว้ล่วงหน้า

(3) สภาพปัจจุบันด้านการสรรหา

มีการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคล มีสมภพ (2529) ที่ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ของกรมสามัญศึกษา แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่องพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" ในเรื่องโรงเรียนได้รับครูบรรจุใหม่รวดเร็วทันกับความต้องการ ปัจจุบันนี้กรมฯ ได้พยายามเร่งรัดให้กระบวนการสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการรวดเร็วทันกับความต้องการของโรงเรียนโดยให้ผู้สอบแข่งขัน

ได้ไปรายงานตัวที่ สศจ. เพื่อรับหนังสือส่งตัวไปโรงเรียนทันที และกรมฯยังเรียกบรรจุผู้สอบแข่งขันได้ตลอดเวลา สำหรับครูที่ได้รับคำสั่งย้ายหรือไปช่วยราชการ กรมฯให้เดินทางไปรับตำแหน่งใหม่ภายในเวลาที่กำหนด กรณีครูลาออกจากราชการ หากมีความประสงค์จะขอกลับเข้ารับราชการนั้นพบว่า มีโรงเรียนที่ยินดีและสนับสนุนให้กลับเข้ารับราชการอยู่ในระดับ "ปานกลาง" แต่ก่อนไประดับ "น้อย" ($\bar{X} = 2.53$) ซึ่งอาจเนื่องมาจากตำแหน่งที่ว่างจากการลาออก โรงเรียนได้รับการบรรจุครูใหม่ หรือรับย้าย หรือรับโอนมาทดแทนแล้ว

(4) สภาพปัจจุบันด้านการพัฒนา

มีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคล มีสมภพ (2529) และ สุริยงค์ วงษ์บุตร (2537) แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเดช สิงห์เสนา (2536) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอก็ได้ เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่อง พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" 3 เรื่อง คือ การไปศึกษาต่อ การพิจารณาครูเข้าฝึกอบรมสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการ และวิธีการสรรหาหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้างาน ทั้งนี้ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีบุคลากรเพียงพอไม่กระทบต่อโควตาการลาศึกษาต่อ มีงบประมาณหรือเงินบำรุงการศึกษาเพียงพอที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้รับการฝึกอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนโรงเรียนมีหลักเกณฑ์และวิธีการในการพิจารณาแต่งตั้งให้บุคลากรดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้างานที่ชัดเจนของโรงเรียน แต่มีข้อที่น่าสังเกตควรนำมาอภิปรายคือในเรื่องศึกษานิเทศก์ได้เข้ามาให้การนิเทศครูในโรงเรียน ปรากฏว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริยงค์ วงษ์บุตร (2537) ที่พบว่า ศึกษานิเทศก์ไปนิเทศโรงเรียนขนาดเล็กมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความพร้อมของโรงเรียนแตกต่างกัน ทำให้ศึกษานิเทศก์ต้องเข้าไปดูแลแนะนำช่วย

เหลือโรงเรียนขนาดเล็กอย่างใกล้ชิดเป็นกรณีพิเศษนั่นเอง

(5) สภาพปัจจุบันด้านการธำรงรักษาไว้

มีการธำรงรักษาบุคลากรไว้อยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคล มีสมภพ (2529) เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่องพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" ในเรื่อง โรงเรียนจัดทำทะเบียนประวัติของครูถูกต้องหรือเป็นปัจจุบันทุกคนอาจเนื่องมาจากการจัดทำ ก.พ.7 และสมุดประวัติของครูในปัจจุบัน สศจ.ได้มอบหมายให้โรงเรียนเป็นผู้จัดทำ และโรงเรียนก็มีภาระกิจที่จะต้องรายงานข้อมูลสถิติเกี่ยวกับบุคลากรทุกปี จึงมีการจัดทำทะเบียนประวัติของครูให้เป็นปัจจุบัน เพื่อสะดวก รวดเร็วในการรายงานดังกล่าว สำหรับเรื่อง โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีของครูโดยประสานกับสถานพยาบาลของรัฐหรือเอกชน ปรากฏว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" นั้น อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตั้งอยู่ในตัวเมืองของอำเภอ หรือจังหวัด ครู-อาจารย์มีความสะดวกในการไปตรวจรักษาพยาบาลกับสถานพยาบาลของรัฐหรือเอกชนหรือตามคลินิกทั่ว ๆ ไป ส่วนเรื่องอื่นๆ ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เช่น การเบิกจ่ายเงินที่สะดวก รวดเร็ว ก็เป็นการจัดบริการที่ต้ออย่างหนึ่งให้กับบุคลากร สำหรับการมอบหมายงานให้ครูตามความรู้ความสามารถ ความถนัดของแต่ละคนนั้น ย่อมทำให้ทุกคนมีความพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ถ้าโรงเรียนมีหลักเกณฑ์และวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงพัฒนางาน หรือประกอบพิจารณาความดีความชอบ โดยมีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองให้เห็นชอบเสนอต่อผู้บริหาร ก็จะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และยุติธรรมต่อบุคลากรในโรงเรียน

(6) สภาพปัจจุบันด้านการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

มีการใช้ประโยชน์บุคลากรให้เต็มที่อยู่ในระดับ "ปานกลาง" แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่องพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" คือเรื่อง โรงเรียนสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริยงค์ วงษ์บุตร (2537) และเรื่องโรงเรียนสนับสนุนและ

ส่งเสริมให้ครูภายในโรงเรียนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัย สุขเอี่ยม (2522) ที่วิจัยเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อบทบาทการบริหารบุคลากรของกรุงเทพมหานคร พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" ในการให้ครูภายในโรงเรียนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโครงสร้างกรมสามัญศึกษา กับกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน สำหรับการจัดทำผลงานทางวิชาการ กรมฯ มีนโยบายให้โรงเรียนจัดให้มีศูนย์ทางวิชาการเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า และกระตุ้นให้ครูได้พัฒนาวิชาชีพของตนให้สูงขึ้น ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องพัฒนาตนเองในการจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นและเป็นตัวอย่างแก่ครูในโรงเรียน

(7) สภาพปัจจุบันด้านวินัยและการรักษาวินัย

มีการบริหารบุคลากรด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ มงคล มีสมภพ (2529) เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่องพบว่า การลงโทษทางวินัยโรงเรียนได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบของทางราชการด้วยความถูกต้อง บริสุทธิ์และยุติธรรม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระ สุเมธพันธ์ (2526) ที่วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร อาจเนื่องมาจากการดำเนินการทางวินัยมีผลกระทบต่อผู้ถูกกล่าวหาโดยตรง หากกระบวนการพิจารณาโทษไม่บริสุทธิ์ยุติธรรมแล้ว ก็จะทำให้การลงโทษผู้ถูกกล่าวหาผิดพลาดไปด้วย และอาจทำให้เจ้าหน้าที่เรียกร้องผลประโยชน์ได้ แต่มีข้อที่น่าสังเกตในเรื่องเมื่อพบว่าครูได้กระทำผิดวินัยเกิดขึ้นผู้บริหารดำเนินการทางวินัยทันที มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ที่ค่อนข้างไประดับ "น้อย" ($\bar{X} = 2.73$) อาจเนื่องมาจากหากมีการกระทำผิดวินัยเกิดขึ้น ผู้ถูกกล่าวหา มักจะให้ผู้บริหารดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป หากยุติเรื่องได้ก็ขอให้ยุติ แต่ถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็ขอให้ดำเนินการไปอย่างถูกต้องบริสุทธิ์และยุติธรรม

3) ปัญหาในการบริหารบุคลากร

(1) ปัญหาในการบริหารบุคลากรโดยภาพรวม

มีปัญหาในการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ วีระ สุเมธพันธ์ (2526) และสุรเชษฐ์ ช่างถม (2536) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า ด้านการวางแผนการบริหารบุคลากรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อาจเนื่องมาจากการคาดคะเนกำลังคนของโรงเรียนยังไม่สามารถดำเนินการได้ดีนัก สาเหตุมาจากข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังครู ปัญหาการพิจารณาครูย้ายหรือโอนล่าช้า ปัญหาครูขาดในบางหมวดวิชา ปัญหามีครูเกินในบางหมวดวิชา หรือมีอัตรากำลังครูทั้งโรงเรียนเกินเกณฑ์ที่กำหนด ปัญหาจำนวนนักเรียนต่อครู หรือต่อห้องเรียน ยังไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงของโรงเรียน จึงทำให้มีปัญหาในการบริหารบุคลากรดังกล่าว

(2) ปัญหาด้านการวางแผนการบริหารบุคลากร

มีปัญหาในการวางแผนอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรเชษฐ์ ช่างถม (2536) แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพบุลย์ เลี้ยงพาณิชย์ (2536) ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" อาจเนื่องมาจากปัญหาการขาดอัตรากำลังครูโดยภาพรวมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะขาดแคลนครู แต่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา จะมีอัตรากำลังครูเกินเกณฑ์ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่องพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" ในเรื่องการเกลี้ยอัตรากำลังครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ ไปยังโรงเรียนที่มีครูขาดเกณฑ์และเรื่องโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์เมื่อมีอัตราว่างเกิดขึ้น กรมฯจะขอสงวนไว้ทำให้โรงเรียนไม่สามารถจะขอบรรจุหรือรับย้ายมาทดแทนได้ตามแผนที่กำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพบุลย์ เลี้ยงพาณิชย์ (2536) เนื่องจากนโยบายการเกลี้ยอัตรากำลังครูดังกล่าวของ สปจ.หรือ กรมสามัญศึกษา ยังมีปัญหาในทางปฏิบัติอีกมากหรือกระทำไม่ได้ล่าช้าเพราะต้องรอจนกว่าจะมีครูขอย้ายออกจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ หรือมีผู้กระทำผิดวินัย หรือมี

ปัญหาในการบริหารงานเกิดขึ้น สศจ.หรือ กรมฯ อาจสั่งให้ไปช่วยราชการที่โรงเรียนที่มีครูขาดเกณฑ์ต่อไป

(3) ปัญหาด้านการสรรหา

มีปัญหาในการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคล มีสมภพ (2529) เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่องพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" 3 เรื่อง คือ โรงเรียนได้รับครูบรรจุใหม่ล่าช้ากว่ากำหนด ครูที่ได้ย้ายหรือโอนในช่วงภาคเรียนที่ 2 ไปจนถึงสิ้นปีการศึกษา มีผลต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน และการย้ายติดตามคู่สมรสและส่งตัวไปช่วยราชการก่อนนั้น กรณีไม่มีอัตราว่างรับย้ายทำให้โรงเรียนเติมขาดอัตรากำลังครูเป็นระยะเวลานาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิชัย ลีวเวหา (2533) ในเรื่องการได้ครูมาล่าช้านั้น กรมฯ สามารถดำเนินการให้เร็วขึ้นได้โดยมอบให้ อ.ก.ค.จังหวัดเป็นผู้ดำเนินการสอบบรรจุ สำหรับการย้ายในภาคเรียนที่ 2 หากมีผลกระทบต่อการเรียนการสอนผู้บริหารควรให้ปฏิบัติราชการไปจนสิ้นปีการศึกษา สำหรับปัญหาการประเพณีปฏิบัติตนของครูบรรจุใหม่ที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติราชการนั้น พบว่าปัญหาอยู่ในระดับ "น้อย" ทั้งนี้ทุกคนย่อมกระทำดีที่สุดเพื่อประโยชน์ส่วนตนอยู่แล้ว สำหรับปัญหาอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ที่ควรอภิปรายก็คือ ปัญหาโรงเรียนได้รับครูที่ย้ายมาไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียนนั้น ถึงแม้โรงเรียนจะจัดให้สอนวิชาที่ครูขาดก็อาจจะทำการสอนได้ไม่ดีเท่าที่ควร หรือจะจัดให้สอนในวิชาเอกที่ถนัดโรงเรียนก็มีครูเกินอยู่แล้วหรือจะมอบหมายงานอื่นให้ทำ ล้วนเป็นปัญหาต่อโรงเรียนยิ่ง ดังนั้น สศจ.หรือ กรมฯ ควรพิจารณาให้เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง

(4) ปัญหาด้านการพัฒนา

มีปัญหาในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนะ ธนสมบูรณ์ (2526) มงคล มีสมภพ (2529) แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพบุลย์ เลียงพาณิชย์ (2536) ที่วิจัยพบว่าปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีปัญหาอยู่ใน

ระดับ "มาก" เนื่องจากครูในสังกัด สปจ. อยู่ในท้องถิ่นที่ห่างไกล การคมนาคมไม่สะดวกและบุคลากรในโรงเรียนมีจำกัดเมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่อง พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" 3 เรื่อง คือ การจัดครูสอนแทนไม่สามารถปฏิบัติงานสอนได้อย่างแท้จริง งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีไม่เพียงพอ และครูไม่นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาตนเองและเผยแพร่ในโรงเรียน ตามลำดับ ในเรื่องการจัดสอนแทนถ้าครูมีแผนการสอนและสื่อการเรียนการสอนที่ดีจะช่วยให้การสอนแทนประสบผลสำเร็จมากขึ้น สำหรับงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรนั้น โรงเรียนมีระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับเงินบำรุงการศึกษาที่จะจัดสรรให้ได้ตามความจำเป็นมากที่สุด ในเรื่องครูไม่นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้นั้น โรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้ครูเหล่านั้นได้แสดงความรู้ความสามารถและกระจายงานให้ทั่วถึงทุกคน นอกจากนี้ยังมีปัญหาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้างานเป็นระยะเวลานานๆ ทำให้ไม่มีการพัฒนางานในหน้าที่ ซึ่งครูผู้สอนเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" นั้น ผู้บริหารควรกำหนดวาระในการครองตำแหน่งดังกล่าวเพื่อลดปัญหาข้อขัดแย้งและเป็นการพัฒนางานอยู่เสมอ

(5) ปัญหาด้านการธำรงรักษาไว้

มีปัญหาในการธำรงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรเชษฐ์ ช่างถม (2536) เมื่อพิจารณาเป็นรายเรื่อง พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" ในเรื่องครูที่มีสถานภาพเศรษฐกิจไม่ดีหรือเงินเดือนติดลบมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ อาจเนื่องมาจากในปัจจุบัน "เงิน" เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหลาย ๆ ประการ ดังนั้น เงินจึงจัดเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญที่จะส่งเสริมความพึงพอใจของบุคลากรหรือความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ กัน Taylor (อ้างถึงใน ภิญโญ สาร, 2517) ก็มีความเชื่อว่า พนักงานจะทุ่มเทความพยายามมากขึ้นถ้าได้รับการจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงขึ้น ทั้งนี้โดยยึดถือจำนวนงานที่ทำเป็นสำคัญ Taylor เรียกวิธีการนี้ว่า "Differential piece rate" สำหรับการปฏิวัติเศรษฐกิจใหม่ โรงเรียนสามารถดำเนินการได้โดยตลอดเพราะมีบุคลากร

มากไม่กระทบกระเทือนต่อหน้าที่การเรียนการสอนแต่ประการใด สำหรับครู
เก่าในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงทัศนคติ และพัฒนาตนเองให้ก้าวทันกับ
วิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ และประเด็นเกี่ยวกับที่ตั้งและขนาดของโรงเรียน
นั้น โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ตั้งอยู่ในตัวเมือง การคมนาคมสะดวกและ
มีพื้นที่กว้างขวางสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดี พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ
"น้อย"

(6) ปัญหาด้านการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

มีปัญหาในการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่อยู่ในระดับ"ปานกลาง"
ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนวย ไมยฤทธิ์ (2532) เมื่อพิจารณาเป็น
รายเรื่องพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" 2 เรื่องคือ การอนุมัติการกำหนด
ตำแหน่งให้สูงขึ้นล่าช้า ก.ค.ควรให้กรมฯ อนุมัติในระดับ 7-8 ได้ หรือเพิ่ม
กรรมการตรวจผลงานมากขึ้น และครูขาดแรงจูงใจ และไม่เข้าใจวิธีการจัด
ทำผลงานทางวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิชัย ลีวเวหา (2533)
ที่พบว่า ครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการและสอดคล้อง
กับงานวิจัยของ ไพบุญย์ เลี้ยงพาณิชย์ (2536) ที่พบว่า การส่งเสริมสนับสนุน
ให้บุคลากรพัฒนาผลงานทางวิชาการเพื่อขอกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นยังไม่
สามารถกระทำได้เพราะ สปจ.ขาดบุคลากรที่มีความรู้ให้คำแนะนำต้องอาศัย
จากหน่วยงานอื่น ปัญหาการอนุมัติการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นล่าช้า นั้น ควร
ให้ สศจ. ดำเนินการได้ในระดับ 7 และโรงเรียนควรมีวิธีการกระตุ้นจูงใจ
ให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการมากยิ่งขึ้นซึ่งอาจนำไปเป็นองค์ประกอบในการ
พิจารณาความดีความชอบก็ย่อมได้ สำหรับปัญหาของผลงานหรือเอกสารหลัก
ฐานที่ครูนำมาอ้างอิงในแบบรายงานขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งมีไม่เพียง
พอหรือไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจนนั้น มักจะปรากฏในการประเมิน ครู 2
เป็นอาจารย์ 1 และอาจารย์ 1 เป็นอาจารย์ 2 อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร
โรงเรียนและกรรมการผู้ประเมินก็ยินดีที่จะประเมินให้ผ่านเกณฑ์อยู่แล้ว เพื่อ
เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของโรงเรียน จึงอาจจะไม่ตรวจ
สอบเอกสารหลักฐานที่อ้างอิงดังกล่าว

(7) ปัญหาด้านวินัยและการรักษาวินัย

มีปัญหาในการบริหารด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพบูลย์ เลี้ยงพาณิชย์ (2536) ที่พบว่ามีปัญหาด้านการดำเนินการทางวินัยของข้าราชการครูในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด อันดับแรก คือ ปัญหาการร้องเรียนที่ไม่มีหลักฐานหรือพยานบุคคลสร้างความแตกแยกหวาดระแวงและขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ดังปรากฏตามสื่อมวลชนเกี่ยวกับ "บัตรสนเท่ห์" หรือ "ใบปลิว" ที่เกิดขึ้นในกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ซึ่งมีทั้งจริงและเท็จแต่จะมีผลในทางเสื่อมเสียมากกว่า เพราะการจะพิสูจน์ว่าเรื่องดังกล่าวเป็นจริงหรือเท็จต้องใช้เวลานาน หากว่าผลการพิสูจน์เรื่องนั้นเป็นเท็จก็จะทราบเฉพาะกรรมการและผู้ถูกกล่าวหาเท่านั้นแต่คนทั่วไปยังคงรับทราบในเรื่องดังกล่าวอยู่เช่นเดิม ปัญหาครูไม่ยอมเป็นพยานหรือพยานให้การไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ทำให้การสอบสวนไม่สามารถเอาผิดกับผู้กระทำผิดได้ อาจเนื่องมาจากโดยธรรมชาติข้าราชการครูจะเป็นบุคคลสมณะ เรียบง่ายไม่ถือโทษโกรธใครหากไม่จำเป็นจะไม่ให้ร้ายแก่คนอื่นดังนั้นการให้ปากคำในฐานะพยานจึงมีลักษณะไม่รู้ไม่เห็นหรือรู้แต่ไม่ชี้ และปัญหาการลงโทษทางวินัยที่ไม่ร้ายแรง ผู้บริหารมีอำนาจสั่งลงโทษได้แต่ไม่ดำเนินการหรือดำเนินการล่าช้าเกินไป อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมี "กรุณา" จิตคิดสงสารที่จะปลดปล่อยความทุกข์ ความเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงพยายาม "ซื้อเวลา" ไม่ดำเนินการหรือดำเนินการไปอย่างช้า ๆ จนกระทั่งเรื่องราวเงียบหายไป ลักษณะดังกล่าวนี้เรียกว่า ความยุติธรรมที่ล่าช้า คือความยุติธรรม (Justice delayed ; Justice denied) แม้จะใช้ได้ผลชั่วคราวแต่อาจสร้างปัญหาขึ้นในระยะยาวได้ ดังนั้นถือเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องดำเนินการทางวินัยทันที

4) ความต้องการในการบริหารบุคลากร

(1) ความต้องการในการบริหารบุคลากรโดยภาพรวม

มีความต้องการในการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ "มาก" เนื่องจากความสำเร็จ หรือล้มเหลวของการบริหารงาน ย่อมเป็นผลมาจาก

"คน" เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ดังนั้นการบริหารบุคลากรจึงเป็นการเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอเพื่อใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์เต็มที่เพื่อรักษากำลังคน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งเรียงความต้องการจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการธำรงรักษาไว้ ด้านการใช้ประโยชน์เต็มที่ ด้านการพัฒนา ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการสรรหา และด้านการวางแผนการบริหารบุคลากรตามลำดับ

(2) ความต้องการด้านการวางแผนการบริหารบุคลากร

โดยภาพรวม มีความต้องการในการวางแผนบุคลากรอยู่ในระดับ "มาก" เรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ เมื่อมีอัตราว่างโรงเรียนได้รายงานไปยัง สศจ. และกรมฯ เพื่อบรรจุหรือรับย้ายหรือรับโอนมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างทันที โรงเรียนได้รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวางแผนกำลังคนและรายงานได้ทันตามกำหนดเวลา โรงเรียนได้จัดแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าทุกปี และรายงานไปยัง สศจ. และกรมฯ ตามกำหนดเวลาและการเปลี่ยนอัตรากำลังครูจากโรงเรียนครูที่เกินเกณฑ์ไปยังโรงเรียนที่มีครูขาดเกณฑ์ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพบุลย์ เลี้ยงพาณิชย์ (2536) โดยเฉพาะเมื่อโรงเรียนมีอัตราว่างต้องการบรรจุหรือรับย้ายหรือรับโอนมาทดแทนวิชาที่ขาดครูสอนและเป็นความเดือดร้อนของโรงเรียนอย่างแท้จริงแล้ว กรมฯ ควรพิจารณาให้ตามที่ขอ แม้ว่าอัตรากำลังครูทั้งหมดของโรงเรียนจะเกินเกณฑ์ก็ตาม แต่ความสามารถเฉพาะสาขาวิชาจะสอนแทนกันไม่ได้ จึงจำเป็นต้องบรรจุครูเฉพาะสาขานั้น ๆ โดยตรง

(3) ความต้องการด้านการสรรหา

โดยภาพรวม มีความต้องการในการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับ "มาก" คือเรื่อง โรงเรียนได้รับบรรจุครูใหม่ตรงตามวิชาเอกที่ต้องการ โรงเรียนได้รับครูบรรจุใหม่รวดเร็วทันความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคล มีสมภพ (2529) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงานของกรมสามัญศึกษา มีความต้องการให้ กรมฯ สอนบรรจุ

และเรียกบรรจครูให้ทันความต้องการของโรงเรียน สำหรับเรื่องครูที่ย้ายหรือโอนมาโรงเรียนจัดให้สอนตามวิชาเอก หรือวิชาที่ถนัด หรืองานสนับสนุนการสอนที่ถนัดนั้น ในสภาพเป็นจริงผู้ที่ขอย้ายมาไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนต้องการ (มงคล มีสมภพ, 2529) ดังนั้นโรงเรียนต้องจัดหาการสอน หรืองานอื่นให้ปฏิบัติทำให้มีผลเสียหายทั้งต่อตัวครูและงานส่วนรวมของโรงเรียน อนึ่ง การย้ายของครูมักขอย้ายไปโรงเรียนใหญ่ที่สะดวกสบายมากกว่า (ประจวบ วัจนะรัตน์, 2520) มีการย้ายโดยใช้ระบบอุปถัมภ์ (ชิต ปุโรสิตม, 2523) และการย้ายครูบางคนได้ย้ายไปโรงเรียนที่ไม่พึงประสงค์ (มงคล มีสมภพ, 2529) ลักษณะเหล่านี้ยิ่งทำให้โรงเรียนได้รับครูย้ายมาไม่ตรงกับความต้องการมากขึ้น

(4) ความต้องการด้านการพัฒนา

โดยภาพรวม มีความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับ "มาก" คือเรื่องครูที่ผ่านการฝึกอบรมสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการมาแล้ว และครูที่กลับจากไปศึกษาต่อควรนำวิธีการ และความรู้ใหม่มาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและเผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนทราบ แต่มีบางคนเมื่อผ่านการสัมมนามาแล้วยังปฏิบัติงานเหมือนเดิมหรือศึกษาต่อไม่ตรงกับสายงานหรือเมื่อกลับจากศึกษาต่อแล้ว มักจะย้ายจากที่เดิมไปตำแหน่งใหม่ ทำให้โรงเรียนต้องสูญเสียบุคลากร เงินทุนการศึกษาไปโดยเปล่าประโยชน์ เรื่องการหมุนเวียนสับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้างานในโรงเรียนตามวาระที่กำหนดหรือตามความเหมาะสมนั้น แม้ในระเบียบของกรมฯไม่ได้ระบุระยะเวลาการครองตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาไว้ แต่ผู้บริหารก็สามารถกำหนดเป็นแนวปฏิบัติของโรงเรียนได้เพื่อให้การบริหารงานในหมวดวิชามีการพัฒนาอยู่เสมอ ส่วนตำแหน่งหัวหน้างานถ้าเป็นเฉพาะสาขา เช่น การเงิน วัสดุ แผนก เป็นต้น ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เกี่ยวกับเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งด้วย เรื่องความต้องการที่จะให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการบริหารงานโรงเรียนนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเดช สิงห์เสนา (2536) และ

ชาญณรงค์ ชาวงษ์ (2535) ส่วนเรื่องศึกษานิเทศก์ได้เข้ามาให้การนิเทศครูในโรงเรียนนั้น ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ควรกำกับให้ ศึกษานิเทศก์เข้าไปนิเทศโรงเรียนขนาดใหญ่มากขึ้นและสม่ำเสมอเพราะโรงเรียนขนาดใหญ่ ก็ย่อมมีปัญหาเช่นเดียวกับโรงเรียนขนาดกลางหรือขนาดเล็กเพียงแต่ลักษณะของปัญหา ความรุนแรงของปัญหาอาจแตกต่างกันบ้างตามขีดจำกัดของแต่ละโรงเรียน

(5) ความต้องการด้านการธำรงรักษาไว้

โดยภาพรวม มีความต้องการในการธำรงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับ "มาก" คือ เรื่องการจัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองให้ความเห็นชอบเสนอต่อผู้บริหารโรงเรียน ในการพิจารณาความดีความชอบในแต่ละปีซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณี กาญจนสุวรรณ (2529) โรงเรียนได้นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงพัฒนางาน และประกอบการพิจารณาความดีความชอบ จากความต้องการทั้ง 2 เรื่องนี้ตามระเบียบปฏิบัติแล้วผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินเดือนก็คือ ปลัดกระทรวง อธิบดีหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย แต่เพื่อให้การพิจารณามีความถูกต้อง บริสุทธิ์ และยุติธรรมยิ่งขึ้นก็ควรมีหลักเกณฑ์วิธีการในการประเมิน และควรมีกรรมการพิจารณากลับกรอง เสนอต่อผู้บริหารโรงเรียนประกอบการพิจารณาเป็นขั้นต้นก่อนเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและมีความละเอียดถี่ถ้วนมากยิ่งขึ้น สำหรับเรื่องการจัดบริการที่สะดวก ถูกต้องรวดเร็วเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินที่ครูพึงได้รับตามสิทธิ เรื่องการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือ และบรรเทาความเดือดร้อนของครูเป็นกรณีพิเศษ และเรื่องจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวก มั่นคงปลอดภัยในการทำงานให้กับครู ล้วนเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู ซึ่งโรงเรียนขนาดใหญ่สามารถทำได้ เพราะมีความพร้อมทางด้านบุคลากรและด้านการเงิน หรือวิธีการจัดให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้นสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจวบ วัจนะรัตน์ (2520) และ อัจฉรา สังขสุวรรณ (2529) ในการจัดสวัสดิการสำหรับครู

(6) ความต้องการด้านการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

โดยภาพรวมมีความต้องการในการใช้ประโยชน์บุคลากรให้

เต็มที่อยู่ในระดับ "มาก" คือ เรื่องโรงเรียนสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูภายในโรงเรียนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โรงเรียนสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูที่มีคุณสมบัติครบถ้วนได้เข้าสอบคัดเลือก หรือคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารอย่างเท่าเทียมกันทุกคน ปัจจุบันโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นทุกคน โดยเฉพาะในตำแหน่งที่ ก.ค.ให้กรมฯ อนุมัติได้เอง สำหรับการสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารนั้น ก็มีระเบียบปฏิบัติของ กรมฯ แจ่มแจ้งชัดเจน ส่วนจะได้หรือไม่ได้นั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันและอื่น ๆ สำหรับเรื่องโรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำผลงานทางวิชาการ และโรงเรียนจัดให้มีศูนย์วิชาการหรือศูนย์แสดงผลงานทางวิชาการ หรือเชิญวิทยากรมาให้ความรู้แก่ครูนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญโชติ จันทร์สุวัฒน์ (2527) และเป็นนโยบายของ กรมฯ ที่ให้โรงเรียนและครูได้พัฒนาวิชาชั้นครูของตน โดยสามารถนำแผนการสอน สื่อการเรียนการสอน ที่ครูจัดทำขึ้นเสนอเป็นผลงานทางวิชาการ ประกอบการขอกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นได้อยู่แล้ว

(7) ความต้องการด้านวินัยและการรักษาวินัย

โดยภาพรวม มีความต้องการในการบริหารบุคลากร ด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับ "มาก" คือ เรื่อง การลงโทษทางวินัย โรงเรียนได้ดำเนินการตามขั้นตอน และระเบียบของทางราชการด้วยความถูกต้อง บริสุทธิ์และยุติธรรม และโรงเรียนจัดทำคู่มือครูการปฏิบัติงานและชี้แจงให้ครูได้ทราบเพื่อป้องกันการปฏิบัติราชการที่จะก่อให้เกิดการผิดวินัยขึ้น ในปัจจุบันนี้โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เท่านั้นซึ่งอาจจะมีความล่าช้าเป็นเหตุให้ผู้ถูกกล่าวหาต้องเสียสิทธิขาดขวัญและกำลังใจ และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เรียกร้องผลประโยชน์อันมิควรได้ ดังนั้น เมื่อพบว่าครูได้กระทำผิดวินัยเกิดขึ้น ผู้บริหารควรดำเนินการทางวินัยทันที อย่างไรก็ตาม การดำเนินการทางวินัยก็ควรยึดหลัก 4 ประการ คือ ความยุติธรรม ความเป็นธรรม ความทั่วถ้วน และความฉับพลัน (อุทัย หิรัญโต, 2531) สำหรับเรื่องการร้องเรียน การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ พบว่ามีความต้อง

การให้ปฏิบัติด้วยความถี่ถ้วน รอบคอบ ด้วยเหตุด้วยผล และมีความเข้าใจต่อสภาพการณ์นั้นๆ ตลอดจนความมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อครูที่ลาออก เกษียณอายุ ราชการถึงแก่กรรม หรือทุนพลภาพ

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะระดับกรม จังหวัด และโรงเรียน

1) ระดับกรมสามัญศึกษา

(1) กรมฯ ควรอนุมัติให้โรงเรียนที่มีตำแหน่งอัตราว่าง ใช้ตำแหน่งดังกล่าวบรรจุหรือรับย้ายหรือรับโอน ในเฉพาะสาขาวิชาที่ขาดแคลนได้ แม้ว่าจะมีอัตรากำลังครูทั้งหมดเกินเกณฑ์ก็ตาม

(2) กรมฯ ควรมอบอำนาจให้ สศจ. ตัดโอนตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนได้ตามความจำเป็นในเรื่องการเกลี่ยอัตรากำลังครูในจังหวัด

(3) กรมฯ หรือ อ.ก.ค.กรม ควรดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู และบรรจุแต่งตั้งให้ทันเปิดภาคเรียนแรกของปีการศึกษา

(4) กรมฯ ควรดำเนินการพิจารณาเรื่องย้ายให้แล้วเสร็จโดยเร็ว และให้เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง

(5) กรมฯ ควรเสนอให้ ก.ค. มอบอำนาจในการอนุมัติการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นในระดับ 8 หรือ ระดับ 9 ได้

(6) กรมฯ ควรแจ้งให้หน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษาต่าง ๆ ไปนิเทศครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มากยิ่งขึ้น

2) ระดับจังหวัด

(1) สศจ. ควรดำเนินการพิจารณาเรื่องย้าย (เฉพาะที่ได้รับมอบอำนาจจากกรม) ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว เป็นไปด้วยความยุติธรรมและตรงกับความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง

(2) สศจ. ควรเสนอให้ ก.ค. หรือ อ.ก.ค. กรม มอบอำนาจในการอนุมัติการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นในระดับ 7 ได้

3) ระดับโรงเรียน

- (1) โรงเรียนควรให้ความสำคัญของการบริหารบุคลากรในทุก ๆ ด้านมากยิ่งขึ้น
- (2) โรงเรียนควรมีหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนางานและประกอบ การพิจารณาความดีความชอบ
- (3) โรงเรียนควรดำเนินการทางวินัยทันที เมื่อมีผู้กระทำ ผิดวินัยเกิดขึ้น
- (4) โรงเรียนควรมีวิธีดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และ ประเมินผลการจัดสอนแทนให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- (5) โรงเรียนควรพิจารณาด้วยความถี่ถ้วนรอบคอบ ต่อการ ร้องเรียน การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ หากมีหลักฐานพยานบุคคลที่น่าเชื่อถือ ได้ หรือไม่มีมูลความจริง ก็ควรรับดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งทันที
- (6) ครูที่ได้รับคำสั่งให้ย้ายในภาคเรียนที่ 2 หากโรงเรียน มีความจำเป็นให้ปฏิบัติราชการที่โรงเรียนเดิมไปก่อนจนถึงสิ้นปีการศึกษา ก็ให้อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้าสถานศึกษาที่จะกระทำได้ แล้วจึงรายงานให้ สศจ. และ กรมฯ ทราบเป็นราย ๆ ไป

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

- 1) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ทุกเขตการศึกษา เพื่อจะได้ศึกษาเปรียบเทียบเป็นภาพรวม ของกรมสามัญศึกษาต่อไป
- 2) ควรมีการวิจัยในด้านใดด้านหนึ่งของการบริหารบุคลากรเช่น การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 เป็นต้น
- 3) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารบุคลากรในสถาบันการศึกษาสังกัดอื่น