

บทที่ ๕

สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต บางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑ ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๓ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากร และแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น ๓ ส่วน คือ

๑) ข้อมูลทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่าง มี ๓ โรงเรียน รวม ๑๘๑ คน ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน ๑๑ คน และครูผู้สอน จำนวน ๑๗๐ คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์

๒) ความเห็นเกี่ยวกับ “สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑” แบ่งตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร เป็น ๔ ด้าน คือ ๑) การวางแผนบุคลากร ๒) การสรรหาบุคลากร ๓) การพัฒนาบุคลากร และ ๔) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ “แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในแต่ละด้าน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจะกล่าวตามลำดับ คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละประเด็นเป็นลำดับดังต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต บางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑ ประจำปีการศึกษา

๒๕๕๓ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี ๓ โรงเรียน ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร จำนวน ๑๑ คน และครูผู้สอน จำนวน ๑๗๐ คน พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิง ๑๐๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๕ เพศชาย จำนวน ๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๕

ผู้ตอบแบบสอบถาม อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๕ อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี จำนวน ๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๗ ๔๑ – ๕๐ ปี จำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๒ และอายุ อายุต่ำกว่า ๓๑ ปี จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๒

ผู้ตอบแบบสอบถาม จบปริญญาตรี จำนวน ๑๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๐ จบปริญญาโท จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๔ ในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีใครจบปริญญาเอก และในกลุ่มอื่นๆ จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๖

ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้อำนวยการ จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๘ เป็นรองผู้อำนวยการ ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๔ เป็นครูผู้สอน จำนวน ๑๗๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๘

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีประสบการณ์ในการทำงาน ๒๑ ขึ้นไป จำนวน ๑๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๔ ระหว่าง ๑๑ – ๒๐ ปี จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๖ ระหว่าง ๖ – ๑๐ ปี จำนวน ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๕ และต่ำกว่า ๖ ปี จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๑

๕.๑.๒ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับ “สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความเห็นเกี่ยวกับ “สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต บางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑” จำแนกตามกระบวนการในการบริหารงานบุคลากร ๔ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ ๓.๕๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) ด้านการวางแผนบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ ๓.๕๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ มาก คือ มีการวางแผนกำหนดเพิ่ม – ลดจำนวนบุคลากรในโรงเรียนแต่ละปี ($\bar{X}$) = ๔.๒๐ ผู้บริหารมีการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและคุณภาพของบุคลากรก่อนการประชุมวางแผน ($\bar{X}$) = ๔.๑๕ มีการจัดทำคู่มือกำหนดตำแหน่งและจำนวนบุคลากรที่ชัดเจนแต่ละปี ($\bar{X}$) = ๓.๕๗ มีการกำหนดจำนวนบุคลากร ได้คำนึงถึงความเหมาะสมกับหน้าที่ ($\bar{X}$) = ๓.๕๗ ผู้บริหารมีการประชุมวางแผนโครงการปฏิบัติงานของบุคลากรร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$) = ๓.๘๘ มีการวางแผน

กำหนดพัฒนาคุณภาพบุคลากรในโรงเรียนแต่ละปี ($\bar{X}$)=๓.๘๑ มีจัดเก็บข้อมูลรวบรวมข้อมูลหรือประวัติของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$)=๓.๘๐ ตามลำดับ

๒) ด้านการสรรหาบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เท่ากับ ๓.๘๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ มีการทดสอบความรู้ความสามารถในรูปแบบข้อสอบปรนัย อัตนัย และสอบปฏิบัติมีการตรวจสอบภูมิหลัง หรือสถานที่ทำงานเดิมก่อนการบรรจุ หรือแต่งตั้ง ($\bar{X}$)=๔.๐๓ ขั้นตอนหรือวิธีการสรรหาบุคลากรที่โปร่งใส ($\bar{X}$)=๔.๐๒ ครูมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในการสรรหาบุคลากรใหม่ ($\bar{X}$)=๓.๘๘ การปฐมนิเทศ แจ้งระเบียบการ และแนะนำบุคลากรในโรงเรียนให้แก่บุคลากรใหม่ทราบ ($\bar{X}$)=๓.๘๕ มีการแจ้งประกาศรับสมัครบุคลากรตามสื่อต่าง ๆ และชัดเจน ($\bar{X}$)= ๓.๗๕ มีการกำหนดตามขั้นตอนในการรับสมัครอย่างชัดเจน ($\bar{X}$)=๓.๖๕ การคัดเลือก การบรรจุ หรือการแต่งตั้งบุคลากร ได้พิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติอันเหมาะสมตามเกณฑ์ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ($\bar{X}$)=๓.๕๕ ตามลำดับ

๓) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) (เท่ากับ ๓.๘๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือผู้บริหารได้ตระหนักและเน้นย้ำถึงการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข สบายสามัคคี มีความเป็นมิตรและเป็นพี่พี่ของบุคลากรได้ ($\bar{X}$)=๔.๑๐ ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทัศนศึกษา หรือศึกษาดูงานเข้าประชุมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งในและ นอกสถานที่ ($\bar{X}$)=๔.๐๔ จัดสรรห้องปฏิบัติงาน ห้องพัก หรือโต๊ะทำงานประจำ ($\bar{X}$)=๓.๘๘ ผู้บริหารได้ตระหนักและเน้นย้ำถึงความปลอดภัยของบุคลากรเป็นสำคัญ ($\bar{X}$)=๓.๘๘ จัดกิจกรรมบำรุงขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย ($\bar{X}$)=๓.๘๘ จัดตั้งกองทุนสวัสดิการการเงิน การประกันภัย หรือสวัสดิการด้านต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร ($\bar{X}$)=๓.๘๗ ผู้บริหารได้มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้บุคลากรใหม่ ($\bar{X}$)=๓.๘๖ สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมด้านวิชาการ ($\bar{X}$)=๓.๘๒ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ($\bar{X}$)=๓.๘๑ จัดบรรยากาศในสถานที่หรือห้องปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร ($\bar{X}$)=๓.๘๑ จัดแหล่งค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมเฉพาะบุคลากร (ไม่นับห้องสมุดรวมนักเรียน) ($\bar{X}$)=๓.๘๐ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์ให้บุคลากรได้ใช้ในหน้าที่อย่างพอเพียง ($\bar{X}$)=๓.๗๘ สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกจิต (สติ สมาธิ) ในโครงการปฏิบัติธรรม ($\bar{X}$)=๓.๗ สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X}$)=๓.๗๑ บุคลากรใหม่ที่ผ่านการคัดเลือก ผู้บริหารมีการปฐมนิเทศ แนะนำบุคคล สถานที่ ระเบียบข้อบังคับ ตำแหน่งหน้าที่ หรือแนวทางการทำงานที่ถูกต้อง (

$\bar{X}$)=๓.๖๕กรณีพิเศษหรือแนะนำวิธีการปฏิบัติตนหรือการทำงานที่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$)=๓.๖๗ ผู้บริหารตระหนักและส่งเสริมให้บุคลากรรักษาวินัยในการทำหน้าที่และประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม ($\bar{X}$)=๓.๖๖ ตามลำดับ

๔) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X}$)=๓.๘๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือการพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากร ในรูปแบบใด ๆ ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐาน “ความยุติธรรม” เสมอ ($\bar{X}$)=๔.๐๐ ดำเนินการตามระเบียบและค่านึงถึงผลประโยชน์ที่ควรได้รับ กรณีบุคลากร ลาออก เกษียณอายุ บาดเจ็บหรือเสียชีวิต ($\bar{X}$)=๔.๐๐ นำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานไปแก้ไขและพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}$)=๓.๘๒)พิจารณาถึงความดีความชอบจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$)=๓.๘๓ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$)=๓.๗๗ กรณีที่บุคลากรทำผิดวินัย มีการปฏิบัติตามขั้นตอนจากเบาไปหนัก คือ “ตักเตือน ภาคทัณฑ์ พักงาน ลดตำแหน่ง โยกย้าย หรือไล่ออก” หรือ ปฏิบัติตามกฎหมาย ($\bar{X}$)=๓.๖๕ ก่อนทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการแจ้งให้บุคลากรทราบล่วงหน้าถึง รูปแบบ เวลา จำนวนครั้ง ต่อภาคเรียน ต่อปีการศึกษา ($\bar{X}$)=๓.๖๘ มีรูปแบบ วิธี หรือขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}$)=๓.๖๒ ตามลำดับ

๕.๑.๓ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับ “แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา”

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑ ในแต่ละด้าน สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

๑) ด้านการวางแผนบุคลากร

คือ ในการวางแผนบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็น ความสามารถ วุฒิการศึกษา และความเหมาะสมของตำแหน่งที่ว่างเป็นหลัก ควรมีการสำรวจอัตรากำลัง คุณภาพ ความต้องการบุคลากรและ ตำแหน่งงานก่อนทำการประชุมวางแผนร่วมกัน ควรมีขั้นตอนและกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน ในการวางแผนบุคลากร ควรกระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่องในแต่ละปีควรทำการประชุมร่วมกันทุก ๆ ฝ่าย มีคณะผู้บริหารและเปิดโอกาสให้คณะครูได้มีส่วนร่วมด้วยหลังจากเสร็จสิ้นการประชุมวางแผนบุคลากรร่วมกันแล้ว ควรสรุปรายงานเป็นหนังสือหรือจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานรายปี

๒) ด้านการสรรหาบุคลากร

คือ การรับ บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ควรพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถคุณสมบัติอันเหมาะสมตามเกณฑ์กำหนด และตำแหน่งงานที่ว่าง ที่ขาดแคลนบุคลากรหรือแทนบุคลากรที่ได้พ้นจากงาน ในทางปฏิบัติในปัจจุบันเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๓ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีอำนาจโดยตรงในการอนุมัติพิจารณาแต่งตั้ง บรรจุ โยกย้ายบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุก ๆ ฝ่าย มีคณะกรรมการเป็นต้น ได้มีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร ก่อนทำเรื่องไปยังหน่วยงานต้นสังกัดอนุมัติควรดำเนินการสรรหาตามขั้นตอนทุกประการ และให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ควรมีการจัดทำคู่มือระเบียบการ และกระบวนการในการสรรหาบุคลากรไว้ชัดเจน เมื่อบุคลากรลาออกหรือพ้นจากหน้าที่ด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม ควรจัดสรรบุคลากรมาแทนบุคลากรที่ลาออกไปแล้ว ไม่ควรปล่อยทิ้งไว้จนเป็นการเพิ่มภาระให้แก่บุคลากรที่ร่วมทำหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้น

๓) ด้านการพัฒนาบุคลากร

คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรมประจำปีแต่ละปี ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมด้านวิชาการและสร้างผลงานทางวิชาการ ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาในเรื่องของควมมีวินัย ความซื่อสัตย์ ความขยันและตั้งตนอยู่ในศีลธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ควรจัดกิจกรรมที่พัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย ควรส่งเสริมการเข้าร่วมประชุม สัมมนา ทัศนศึกษาหรือศึกษาดูงานทั้งในและนอกสถานที่ และควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกัน

๔) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คือ ควรประเมินผลงานตามสภาพจริง ทั้งผลงาน เอกสารรายงานการปฏิบัติงานหรือจากกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย ควรมีการแจ้งประกาศให้บุคลากรได้ทราบล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบ วิธี หรือขั้นตอนให้ชัดเจน ควรมีการประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และทำให้เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง และควรมีการติดตามผลหลังจากได้รับการประเมินเสร็จแล้วหรือหลังจากนำผลการประเมินไปปรับใช้แก้ไขและพัฒนา ว่ามีความคืบหน้ามากน้อยเพียงใด ได้ผลเพียงใด เป็นต้น

๕.๒ อภิปรายผล

ผลการอภิปรายข้อมูลเกี่ยวกับ “สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑” ผู้วิจัยขออภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

๕.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑

สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีสภาพอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิไลวรรณ ยิสนธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๑ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประชานุเคราะห์ กลุ่มสถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาสกลุ่มที่ ๕ ปีการศึกษา ๒๕๕๑ พบว่า “โดยภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นด้าน มีค่าเฉลี่ยสูง คือ ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน” เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ จันจิรา อินเะเสาร์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน ๒๖๗ คน ผลการศึกษพบว่า “โดยภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน” และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรายุทธ สุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง “สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๘ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๔๘ จำนวน ๑๘๖ คน จำแนกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน ๑๑๕ คน ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน ๕๗ คน และผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๒๔ คน ผลการศึกษพบว่า “โดยภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและปานกลาง”

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ น่าจะเป็นเหตุผลสำคัญที่ได้สะท้อนมาจากศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันว่ามีสภาพการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างไรเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาในทุก ๆ ด้านนอกจากการบริหารงานฝ่ายบุคคลแล้ว เช่น การบริหารงานฝ่ายวิชาการ การบริหารฝ่ายธุรการและการเงิน การบริหารงานฝ่ายอาคารสถานที่ การบริหารงานฝ่ายฝ่าย

กิจการนักเรียน การบริหารงานฝ่ายประชาสัมพันธ์และประสานสัมพันธ์สัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา และการบริหารฝ่ายนโยบายและการวางแผน และผลการวิจัยที่ออกมาสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน มีการบริหาร ที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและมีการวางแผนได้เป็นอย่างดี เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏผลดังนี้

๑) ด้านการวางแผนบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเห็นด้านการวางแผนบุคลากรมีความเห็นที่สอดคล้องกันทั้งหมด คือ มีการวางแผนบุคลากรในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ **งนุช วงษ์สุวรรณ** ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากรเพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จากองค์การสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน และสภาพการทำงาน ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ **สุดา สุวรรณภิรมย์** กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร คือ การดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้งทำการพัฒนา กำลังคนที่ได้มาให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและรักษากำลังคนที่ดีมีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์การ

๒) ด้านการสรรหาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเห็นด้านการสรรหาบุคลากรมีความเห็นที่สอดคล้องกันทั้งหมด คือ มีการสรรหาบุคลากรในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ **สุดา สุวรรณภิรมย์** คือ กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆที่ องค์การเปิดรับสมัครการสรรหาบุคลากร หมายถึง การค้นหาและจงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต่าง ๆ ต้องการเข้ามาทำงาน การสรรหา เริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์การ

๓) ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเห็นด้านการพัฒนาบุคลากรมีความเห็นที่สอดคล้องกันทั้งหมด คือ มีการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก สอดคล้องกับทฤษฎีของ **บรรยงค์ โตจินดา** ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เรื่องของ การให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นการหาวิธีที่จะดึงเอา ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์การได้

๔) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเห็นด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความเห็นที่สอดคล้องกันทั้งหมด คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก สอดคล้องกับทฤษฎีของ **สุดา สุวรรณภริมย์** ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้น่าอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงานอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น การให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนและความต้องการขององค์กรอันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

๕.๒.๒ ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑

จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เช่นกัน หมายความว่าสภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง ๔ ด้านนั้น ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และตามที่ได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคคลในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

๑) ด้านการวางแผนบุคลากร คือ ผู้บริหารควรตระหนักถึงการวางแผนบุคลากรร่วมกันทุก ฝ่าย มีคณะผู้บริหาร คณะครู และองค์กร หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ชมรมผู้ปกครอง ระหว่างกรรมการสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น เพราะเป็นการแสดงออกถึงศักยภาพของผู้บริหารในการกระจายอำนาจในการบริหารร่วมกัน เป็นการแสดงถึงการเปิดใจกว้าง การยอมรับความคิดเห็น การแสดงความเคารพ ความไว้วางใจ เป็นการสร้างความสามัคคีและร่วมมือเป็นอย่างดีในการบริหาร เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารและการแก้ปัญหาร่วมกันอีกด้วย

ส่วนแนวทางในการพัฒนา คือ ควรประชุมการวางแผนอย่างต่อเนื่องในแต่ละปี มีขั้นตอนและกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน ในการวางแผนบุคลากรควรคำนึงถึงความเหมาะสมของบุคลากรใน

ทุก ๆ ด้านและตำแหน่งงานเป็นหลัก เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

๒) ด้านการสรรหาบุคลากร คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุก ๆ ฝ่าย มีคณะกรรมการเป็นต้นได้มีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรก่อน แล้วทำเรื่องต่อไปยังสำนักเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เพื่อขอบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่กำหนดและเหมาะสมในตำแหน่งที่ว่างอยู่

ส่วนแนวทางในการพัฒนา คือ ควรจัดทำคู่มือ ระเบียบการ และกระบวนการในการสรรหาบุคลากรไว้ชัดเจน แล้วดำเนินการตามขั้นตอนทุกประการ เป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรมพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติอันเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด และตำแหน่งงานที่ว่างที่ขาดแคลนบุคลากร หรือทดแทนบุคลากรที่ได้พ้นจากงาน

๓) ด้านการพัฒนาบุคลากร คือ การจะพัฒนาบุคลากรให้ได้ผลที่ยั่งยืนมั่นคงนั้นผู้บริหารควรเน้นไปที่ การสร้างจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ ประพฤติตามวินัย มีความซื่อสัตย์ ใฝ่รู้ ใฝ่พัฒนาตนเอง และมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น เป็นการมุ่งพัฒนาให้เป็นบุคลากรที่ “ดี” และ “เก่ง” ควบคู่กันไป เพราะปัจจุบัน มักจะเน้นเรื่องของการสร้างผลงานและพัฒนาทางวิชาการไปเสียส่วนใหญ่ จึงเข้าทำนองที่ว่า “เก่ง แต่ไม่ดี” ดังนั้น เมื่อสิ่งเหล่านี้ได้ถูกพัฒนาเหมือนดังปูพื้นฐานที่สมบูรณ์แล้ว เชื่อว่าผลดีอื่น ๆ ย่อมตามมาแน่นอน

ส่วนแนวทางในการพัฒนา คือ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาในเรื่องของควมมีวินัย ความซื่อสัตย์ ความขยัน ตั้งตนอยู่ในศีลธรรม มีการเข้ารับการอบรมด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติธรรม การทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกัน สร้างผลงานทางวิชาการ การเข้าร่วมประชุม สัมมนา หรือศึกษา ดูงานทั้งในและนอกสถานศึกษา อีกทั้งรวมถึงการศึกษาต่อด้วยตนเอง

๔) ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน คือ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารควรตระหนักและสร้างความเข้าใจตรงกันว่า จุดประสงค์หลักคือมุ่งให้บุคลากร ได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด เมื่อทราบแล้วก็ได้นำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ไม่ใช่เพื่อเป็นการกดดัน จีบผิดหรือคาดโทษ ในการประเมินผลแต่ละครั้ง ไม่ควรทำให้เสียเปล่า ผู้บริหารควรนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการแก้ไขและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทำให้เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

ส่วนแนวทางในการพัฒนา คือ มีการจัดกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย เช่น มีการกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบ วิธีหรือขั้นตอนไว้ชัดเจน มีการแจ้งให้บุคลากรได้ทราบล่วงหน้า มีการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และทำให้เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริงอย่างน้อยปี ๒ ครั้ง แล้วนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการแก้ไขและพัฒนาได้จริง ควรประเมินผลงานตามสภาพจริง ตามเอกสารรายงานการปฏิบัติงาน หรือกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย และมีการพิจารณาถึงความดีความชอบจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สำคัญได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ “ความยุติธรรม” เสมอ

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) ผู้บริหารโรงเรียนควรนำเอาหลักการบริหารบุคลากรทางการศึกษาทั้ง ๔ ด้าน ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียนอย่างเคร่งครัด

๒) จัดให้มีโครงการอบรมการจัดทำแผนการบริหาร การบำรุงขวัญกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลที่หลากหลาย

๓) ส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่โรงเรียนและบุคลากร โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้หรือศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่น

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑ ผู้วิจัยพบว่า กระบวนการด้านการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาทั้ง ๔ ด้าน คือ การวางแผนบุคลากร การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปว่า การวางแผนบุคลากร ควรมีการจัดประชุมอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง เพื่อให้คณะผู้บริหารและครูผู้สอนได้มีส่วนในการวางแผนการบริหารงาน ในโรงเรียนได้มีทิศทางที่เป็นเลิศในการบริหารโรงเรียน และการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารและครู ควรมีส่วนสำคัญในการคัดเลือก คัดสรร บุคลากรที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียนหรือสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพ มีความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร และด้านการพัฒนาบุคลากรทุกครั้งที่โรงเรียนได้ริเริ่มโครงการ หรือมีการประชุมภายในโรงเรียนควร ให้ครูทุกระดับชั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรด้วย เพราะการประชุม เป็นอีกหนึ่งนโยบายที่ช่วยให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาทางด้านศักยภาพได้เต็มที่

และสุดท้ายการประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะผู้บริหารและครูผู้สอนควรได้รับการประเมินด้าน
ศักยภาพในทุกๆ ด้านที่กล่าวมาเพื่อ ที่จะได้รับการประเมินและมีโอกาสในการพัฒนาการศึกษาใน
อนาคต

ด้านผู้วิจัยขอนำเสนอการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้ การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาภายใน
โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑