

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สรุปผลได้ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยแต่ละด้านมีค่าร้อยละมากที่สุดและน้อยที่สุด ดังนี้

1.1 ด้านการสรรหาบุคลากร ได้แก่ จัดทำแผนอัตรากำลังคนทุกปี(76.68) จัดทำบางปี(10.53) ดำเนินการสำรวจข้อมูลบุคลากรทุกครั้ง(57.90) ไม่ได้ดำเนินการ(5.26) รายงานแผนอัตรากำลังครูขาดแคลนทุกครั้ง(63.16) รายงานเมื่อสำรวจ(36.84) รายงานระบุคุณสมบัติและวิชาเอกที่ ต้องการ(78.95) ไม่ได้ระบุ (5.26) ได้รับครูบรรจุใหม่ตรงตามวิชาเอกที่ต้องการเป็นบางครั้ง(42.10) และตรงตามต้องการ(26.32) มีและไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณารับย้ายโอนครู(42.10) มีบางครั้ง(15.80)

1.2 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ได้แก่ จัดประชุมนิเทศครูใหม่โดยฝ่ายบริหารและหัวหน้าหมวดฝ่ายในโรงเรียนบางครั้ง(47.37) ไม่ได้จัด(21.05) ต้อนรับบุคลากรที่มาใหม่ทั้งโรงเรียน(47.37) จัดเฉพาะหมวด(10.53) วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูอาจารย์ทำงานเป็นปีการศึกษา(36.84) ไม่มีการจัด(10.53) การจัดบุคลากรไม่เหมาะสมตรงกับวิชาเอกเพราะครู

ไม่เพียงพอ(94.74) ไม่เหมาะสม(5.26) การเฉลี่ยคาบสอนใกล้เคียงกันและขึ้นกับจำนวนบุคลากร (47.37) ครูบางคน เช่น พัสตุ การเงินได้คาบสอนน้อย(5.26) นิเทศภายใน 1 ครั้ง/ภาคเรียน(47.37) ไม่มีการนิเทศ(10.50) ประเมินผลเป็นครั้งคราว(57.89) ไม่มีการประเมินผล(10.53) รับการประเมินและนิเทศจากศึกษานิเทศก์จังหวัดและเขตการศึกษา(36.84) ไม่ได้รับการประเมิน(10.53) ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ(42.10) ประเมินโดยหัวหน้าหมวด(21.05) ประเมินต่อเนื่อง 1 ครั้ง/ภาคเรียน(42.10) ไม่มีการประเมิน(10.53) การพิจารณาความดีความชอบขึ้นอยู่กับผู้บริหาร(52.63) ขึ้นกับคณะกรรมการโรงเรียน(15.79) แจ้งสนับสนุนให้ครูเข้าสอบเลื่อนตำแหน่งและพัฒนาอาชีพ(73.68) ไม่มีการติดประกาศ(10.53) เชิญวิทยากรมาอบรมการจัดทำผลงานทางวิชาการ(47.37) จัดบสนับสนุน (21.05) ขาดแคลนเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ (78.95) เพียงพอ(15.79) การจัดเวรยาม(68.42) จัดสารวัตรนักเรียน(5.26) ใกล้เกลี่ยความขัดแย้งโดยเรียกเข้าไปคุยทั้งสองฝ่าย(57.89) ชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษร(10.53)

1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม(78.95) ไม่สนับสนุน(5.26) สนับสนุนให้ครูศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ (89.74) ไม่สนับสนุนหรือด(5.26) จัดส่งครูเข้าประกวดและส่งเสริมครูทำผลงานทางวิชาการ(47.37) ให้ครูจัดโชว์ผลงานของตนเอง(5.26) จัดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เป็นบางครั้ง(68.42) ไม่เคยจัด (10.53) เปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานเต็มที(73.68) แล้วแต่ความสมัครใจ(5.26) มีการประสานงานให้ความร่วมมือ(68.62) กำหนดเกณฑ์บังคับและทุกคนเต็มใจ(15.79) หน้า 82 จัดให้ศึกษาในสถานศึกษาอื่นนอกเวลาหรือใช้เวลาบางส่วน(42.10) ให้เรียนรู้งานฐานะผู้ช่วยก่อน(10.53)

1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ได้แก่ แจ้งให้ครูทราบเรื่องการย้ายโอน(73.69) ไม่สำรวจ(5.26) ใช้จำนวนเกณฑ์อัตราครูขาดเกินในการพิจารณาย้าย(36.84)ตามความเหมาะสมและผู้บริหารเห็นชอบ(31.58) ใช้ครูที่มีอยู่ทำงานอย่างเต็มที่(36.84) ถูกจ้างทำงานคุ้มค่าและครูมีอัตราไม่เกินเกณฑ์(31.58) พิจารณาลงโทษตามความถูกต้องและเหตุผล(52.63) ปฏิบัติตามกฎหมายเกณฑ์อย่างเคร่งครัด(21.05) ช่วยเหลือผู้พ้นจากงานตามกำลังสามารถ(52.63) ให้การส่งเสริมสนับสนุน(15.79) สวัสดิการครู ข.พ.ค./ข.พ.ส.(42.10) อื่นๆเช่นของที่ระลึก งานเลี้ยง(15.80)

2. ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.68$, S.D. = .76) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน และอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ($\bar{x} = 2.91$,

S.D.=.78) ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ($\bar{x} = 2.74, S.D. = .82$) ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ($\bar{x} = 2.50, S.D. = .94$) และด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{x} = 2.41, S.D. = .82$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยของปัญหาสูงที่สุด 3 อันดับแรก คือ งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีไม่เพียงพอ ($\bar{x} = 3.69, S.D. = 1.23$) ไม่ได้รับการบรรจุครูใหม่ตรงตามวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการ ($\bar{x} = 3.22, S.D. = 1.15$) และไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิชาเอกให้ตรงกับโรงเรียนต้องการ ($\bar{x} = 3.20, S.D. = 1.05$)

2.1 ด้านการสรรหาบุคลากร ได้แก่ โรงเรียนไม่ได้รับการบรรจุครูใหม่ตรงตามวิชาเอกที่ต้องการ ($\bar{x} = 3.22$) โรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิชาเอกให้ตรงกับความต้องการ และโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับโอน ย้าย หรือบรรจุแต่งตั้งครู ($\bar{x} = 3.18$)

2.2 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ได้แก่ โรงเรียนไม่ได้จัดหาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเพียงพอ ($\bar{x} = 3.05$) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในการพิจารณาความดีความชอบ ไม่ได้ยึดหลักความรู้ความสามารถและผลงาน ($\bar{x} = 3.00$) และโรงเรียนไม่ได้จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง ($\bar{x} = 3.00$)

2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ไม่มีการสนับสนุนให้ครูแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานสอน ($\bar{x} = 2.43$) กิจกรรมที่โรงเรียนสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมสัมมนาไม่มีความสอดคล้องและจำเป็นต่อการพัฒนา ($\bar{x} = 2.31$) และโรงเรียนไม่ได้เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มาให้ความรู้แก่บุคลากร ($\bar{x} = 2.30$)

2.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ได้แก่ งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีไม่เพียงพอ ($\bar{x} = 3.69$) ไม่มีการให้ความรู้เรื่องแนวปฏิบัติและการรักษาระเบียบวินัยแก่บุคลากร ($\bar{x} = 2.66$) และไม่มีการแก้ไขปัญหามูลสารที่ปฏิบัติผิดระเบียบวินัย ($\bar{x} = 2.49$)

3. ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปรากฏดังนี้

3.1 ระดับปัญหาบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้ปฏิบัติงาน และลูกจ้าง โดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

3.2 ระดับปัญหาบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของบุคลากรชายและหญิง โดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

3.3 ระดับปัญหาบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และปริญญาโท โดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

3.4 ระดับปัญหาบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีอายุราชการไม่เกิน 5 ปี, 5 - 10 ปี และ 10ปี โดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีการบริหารงานบุคลากรทั้ง 4 ด้านและปฏิบัติทุกกิจกรรม แสดงว่า โรงเรียนได้ให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคลากรเพราะตระหนักว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าในการที่จะส่งผลให้การปฏิบัติของโรงเรียนสำเร็จหรือล้มเหลว สอดคล้องกับที่ทัญญู สาร (2517 : 155) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นการให้คนให้ทำงานได้ผลดีที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุอันน้อยที่สุด ส่งผลให้บริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีเกิดประโยชน์ตามความมุ่งหมายของวงการศึกษฯ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้กระบวนการบริหารยังครอบคลุมตามที่สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535 : 26) เสนอว่า การบริหารงานบุคลากรต้องดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานนับตั้งแต่การสรรหามาลงปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคลากรพ้นจากงานและสอดคล้องกับที่พันพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2532 : 96) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรว่าประกอบด้วย การสรรหาคณะเข้ามาทำงาน การบำรุงรักษาหรือบำรุงขวัญ การพัฒนาคนที่คัดเลือกเข้ามาทำงาน การให้รางวัล การลงโทษ การโอน การโยกย้ายหรือการให้ออกจากงาน
2. จากที่พบว่า ปัญหาบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า การบริหารงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากอุปสรรค หรือข้อขัดข้อง เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรขาดแคลนและข้อจำกัดต่าง ๆ ของโรงเรียน และเมื่อพิจารณาในประเด็นรายชื่อของกิจกรรมที่มีปัญหามากกว่ากิจกรรมอื่น ๆ คือ งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จักรพงษ์ ทัทขวา (2531 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร คือ การขาดงบประมาณมีปัญหามากที่สุด ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมได้ไม่ทั่วถึง และครูอาจารย์ปฏิบัติงานประจำมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ วิทยา วงษ์สมาน (2533 : บทคัดย่อ) ยังชี้ให้เห็น

ว่า ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ที่สำคัญคือ ขาดงบประมาณและเสนอแนะการบริหารงานบุคคลว่า ควรนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงาน เปิดโอกาสให้สถานศึกษาสรรหาบุคลากรเอง สร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้มากขึ้น

3. จากที่พบว่า การบริหารงานบุคลากรด้านการสรรหาบุคลากร มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดในการสรรหาและบรรจุ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงบประมาณและอัตราค่าจ้าง ดังปรากฏในรายชื่อจากการตอบแบบสอบถามคือ โรงเรียนไม่ได้รับการบรรจุครูใหม่ตรงตามวิชาเอกที่ต้องการและด้านการรักษารักษาบุคลากร ได้แก่โรงเรียนไม่ได้จัดหาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ (2518 : 97) ที่พบว่า การบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติได้น้อย และยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เนื่องจากผู้บริหารไม่สนใจในการบำรุงรักษา ซึ่งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมเดช สิงห์เสนา (2536 : 355) ที่พบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรมีปัญหาในการพัฒนาบุคลากรครู 3 อันดับแรก ได้แก่ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ คุรุสภาการวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคลากรครูไม่เพียงพอและได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ คือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานโครงการพัฒนาครู ส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน การวางแผนพัฒนาตนเองและการพัฒนาปรับปรุงวิธีการสอนอยู่เป็นประจำ และโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมประชุมอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการ ทั้งในและนอกโรงเรียน

4. จากที่พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่ง วุฒิการศึกษา อายุราชการ และเพศ ไม่แตกต่างกัน แสดงว่า ลักษณะและความรุนแรงของปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก อยู่ภายใต้เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและบริบทที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้ลักษณะของปัญหามีความเด่นชัดต่อผู้พบเห็น จึงมีความคิดเห็นในลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ มีการปฏิบัติงานและปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของมงคล มีสมภพ (2529 : 123) ที่พบว่า การบริหารงานบุคลากรของกรมสามัญศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การใช้และการรักษารักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาที่พบคือ ปัญหาความล่าช้าของการสอบบรรจุและกระบวนการสรรหาบุคลากรใช้เวลายาวนานเกินไป ไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบขาดหลักเกณฑ์และยังไม่ยุติธรรมพอ ซึ่ง ขุนชาติ ลิปิสุวรรณ์โชติ

(2532:223) พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นสอดคล้องกันว่า บุคลากรมีหน้าที่การงานมาก การศึกษาต่ออาจทำให้ขาดกำลังคน กระทบต่อการเรียนการสอน บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา ได้ไม่ทั่วถึง เป็นต้น ซึ่งผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของจุฑารัตน์ พิบูลย์ (2534 : 335) ที่พบว่า ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรโดย ส่วนรวมไม่แตกต่างกัน และสุรเชษฐ์ ช่างถม (2536 : 325) พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และ ขนาดกลางมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคลากรมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่



ข้อเสนอแนะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ Sarakham University

1. โรงเรียนควรปรับปรุงการอำนวยการรักษาบุคลากรและการสรรหาและแต่งตั้งโดยการ สลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ในการทำงาน และส่งครูเข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานในกรณี ที่ครูขาด
2. โรงเรียนควรจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของบุคลากร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางการพัฒนา
 - 2.1 โรงเรียนควรจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้นและให้เพียงพอ
 - 2.2 โรงเรียนควรพัฒนาระบบการนิเทศภายในให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาระบบการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และ สร้างขวัญกำลังใจโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรม
3. หน่วยงานบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายในการพิจารณาดำเนินการ จัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กให้เพียงพอในการพัฒนาบุคลากรและจัดสรร บุคลากรให้ตรงตามวิชาเอกที่ต้องการของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยในเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

2. ควรมีการวิจัยในโรงเรียนขนาด/ตัวแปรอื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Maharakham University