



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และการทำวิจัยในอนาคต ตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรทั้งหมด คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 รวม 5 จังหวัด คือ นนทบุรี นครปฐม สมุทรปราการ สมุทรสาคร และปทุมธานี จำนวน 42 คน จาก 42 โรงเรียน ในการกำหนดเคปรประชากรใช้เกณฑ์ ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในปีการศึกษา 2530 อยู่ในกลุ่ม 25% สูงของจังหวัด

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนตามขอ 1.1 เป็นผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ในปีการศึกษา 2530

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้รับสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

2.2 การวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ได้แก่ แผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่ง รายงานการประชุม ฯลฯ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลจากเอกสารควมตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลจากเอกสาร ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ แล้วนำเสนอโดยการบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. สถานภาพของผู้รับการสัมภาษณ์

จำนวนผู้รับการสัมภาษณ์ ทั้งหมด 42 คน ส่วนใหญ่เป็นชายอายุระหว่าง 31 - 40 ปี อายุราชการระหว่าง 11 - 15 ปี วุฒิปริญญาตรี ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 1 - 4 ปี

2. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

2.1 การสรรหาบุคลากร

2.1.1 การวางแผนบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนที่ไม่มีการวางแผนบุคคลในโรงเรียนมีมากกว่า โรงเรียนที่มีการวางแผนบุคคล ในการวางแผนบุคคล จะกำหนดอัตรากำลังตามสภาพปัญหาของโรงเรียน และกำหนดตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดมีจำนวนใกล้เคียงกัน ข้อมูลที่ทำการสำรวจ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเป็นข้อมูลตามนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนส่วนใหญ่มีใ้ค่าเน้นการในเรื่องการแสวงหาและหรือรั้กชวนบุคคลให้เข้มาาร่วมปฏิบัติงาน แต่จะใ้วิธีขอครุฑมีความสามารถตามที่โรงเรียน

ต้องการ ให้มาช่วยปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอขอมูลเกี่ยวกับ ความต้องการบุคลากรต่อนวชน และผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด มีความคิดเห็นตรงกันว่า โรงเรียนขนาดเล็ก จะมีโอกาสโคจรมาเพิ่มเติมขึ้น กระทำไต่ถามมาก เนื่องจากข้อต่อหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด โดยยึดตามจำนวน นักเรียน และจำนวนห้องเรียน

2.1.2 การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ขอมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โรงเรียนคำนึงถึงความสมัครใจของ บุคคลเป็นสำคัญ รองลงมาจะพิจารณาจากความรู ความสามารถในการพิจารณาจัด บุคคลเข้าปฏิบัติงาน จะประชุมและตกลงกันในที่ประชุม โดยก่อนที่จะปฏิบัติงานจะจัดให้มีการปฐมนิเทศงาน โดยผู้บริหาร จะเป็นผู้นิเทศเอง

2.1.3 การมอบหมายงาน ผลการวิเคราะห์ขอมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า การกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานของงาน จะกำหนดโดยการระบุมอบหมาย และขอบเขตของงาน และให้อิสระต่อบุคลากรในการดำเนินงานที่จำเป็นต่อความสำเร็จ ของงาน มีการชี้แจงให้ยอมรับมอบหมาย โคจรหนักถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย และงานนั้นมีเป้าหมายอย่างไร การควบคุมงานที่มอบหมายไปแล้วจะใช้วิธีการตรวจสอบ ควบคุม ดูแล อย่างใกล้ชิด

2.2 การทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร

2.2.1 การจัดสวัสดิการ ผลการวิเคราะห์ขอมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สวัสดิการต่าง ๆ มีเฉพาะตามที่ทางราชการจัดให้ การบริการและการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานและ การอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการขอรับสวัสดิการของทางราชการ

2.2.2 การสร้างขวัญและกำลังใจ ผลการวิเคราะห์ขอมูลจากการ สัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข การร่วมแสดงความคิดเห็นในโอกาสอัน สมควร มากกว่าการสร้างขวัญและกำลังใจควมวิธอื่น ๆ

การตอบสนองความต้องการของบุคลากร พบว่า การจัด ความช่วยเหลือในด้านการเงิน การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีจำนวนใกล้เคียงกัน และเป็นกรณีที่มีการปฏิบัติมากกว่าวิธี การอื่น ๆ

2.3 การพัฒนาบุคลากร

2.3.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ได้นำสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนทุกด้านมาเป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา เป้าหมายของการพัฒนา ส่วนใหญ่จะมุ่งไปในการพัฒนาทักษะ และคณะครูจะเป็นผู้จัดทำโครงการการพัฒนาบุคลากร

2.3.2 รูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า กิจกรรมที่โรงเรียนจัดเพื่อพัฒนาบุคลากร จะเป็นการจัดอบรม มากกว่ากิจกรรมอื่น ส่วนกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การจัดการอบรมและการศึกษาดูงาน และผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาเองได้ วิธีปฏิบัติจึงส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมร่วมกับระดับกลุ่มโรงเรียน อำเภอ จังหวัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น สรุปได้ว่าโรงเรียนไม่ได้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเอง แต่จัดส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานอื่น

2.3.3 การประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารจะประเมินผลทั้งก่อนและหลังการจัดกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมที่กล่าวถึงนี้โรงเรียนมีใครเป็นผู้จัด แต่ผู้บริหารจะเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของผู้ที่โรงเรียนส่งไปเข้ารับการอบรม และนำข้อมูลมาเป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาครั้งต่อไป

2.4 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า กรณีลาออกจากราชการ ผู้บริหารจะศึกษาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรขอลาออก และจะทบทวนว่าเป็นกรณีที่มีความจำเป็นจริง ๆ สำหรับกรณีที่เป็นการถูกลงโทษ ทางวินัยให้ไล่ออกจากราชการ ผู้บริหารจะศึกษาสาเหตุที่ทำให้กระทำผิดวินัย และจะป้องกันมิให้เกิดขึ้นอีก สำหรับบุคลากรที่ทุพพลภาพ ผู้บริหารมีความเห็นว่าควรเปลี่ยนไปปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสภาพมากกว่าเสนอให้ออกจากราชการ การเกษียณอายุ ผู้บริหารเห็นว่าควรจัดกิจกรรมสร้างความประทับใจแก่ผู้เกษียณ และควรได้เชิญมาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนในโอกาสอันควร

สำหรับกรณีการให้บุคลากรพ้นจากงานนี้ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่
ยังมีได้ปฏิบัติจริง เนื่องจากจำนวนผู้ที่พ้นจากงานด้วยกรณีต่าง ๆ ค่อนข้างมีจำนวนน้อย
มาก

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร สรุปได้ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร จากการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า การดำเนินการ
การในเรื่องการวางแผนอัตรากำลัง ไม่ปรากฏในเอกสารที่ทำการศึกษา ส่วนการจัด
บุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีปรากฏในรายงานการประชุม และคำสั่งให้บุคลากรใน
โรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ทำการสอนประจำชั้น และกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ หน้าที่ความ
รับผิดชอบ งานพิเศษ แต่ไม่มีการกำหนดขอบเขต หรืออำนาจหน้าที่ ส่วนการกำหนด
เป้าหมาย และมาตรฐานของงาน การระบุถึงความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การ
ควบคุม หรือตรวจสอบ ไม่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
2. การทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร จากการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า
ในเรื่องการจัดสวัสดิการ การสร้างขวัญและกำลังใจ โรงเรียนไม่มีการบันทึกไว้เป็น
ลายลักษณ์อักษร และไม่ปรากฏในเอกสารที่ทำการศึกษา
3. การพัฒนาบุคลากร จากการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า การกำหนด
ขอบเขต เป้าหมายการพัฒนา ไม่มีการระบุไว้ในเอกสารที่นำมาศึกษา มีการจัดทำ
โครงการการพัฒนาบุคลากรอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี แต่เป็นโครงการที่มีเป้าหมาย
เพื่อการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม เมื่อมีหน่วยงานในระบอบกรม ระดับจังหวัด หรือ
ระดับอำเภอ หรือกลุ่มโรงเรียนจัดขึ้น ไม่มีการวางโครงการในการจัดกิจกรรมการ
พัฒนาขึ้นในโรงเรียน ในส่วนของการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนา ไม่ปรากฏใน
เอกสารที่ทำการศึกษา
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่ปรากฏในเอกสารที่ทำการศึกษา

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยได้นำเสนอแล้วในบทที่ 4 มีประเด็นสำคัญที่น่าจะนำมา
อภิปราย ดังนี้

ก. การสรรหาบุคลากร

1. การวางแผนบุคคล จากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร พบว่า
มีโรงเรียนที่ไม่มี การวางแผนบุคคลมากกว่าโรงเรียนที่มีการวางแผน การวางแผนบุคคล
ในที่นี้ คือ การคาดคะเนกำลังคนที่จำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานของหน่วยงาน
โดยผู้บริหารการศึกษาจะตองรู้ หรือคาดคะเนได้ว่า ในหน่วยงาน หรือสถานศึกษาที่ตนเอง
รับผิดชอบอยู่นั้นต้องการบุคคลในสาขาวิชาใด จำนวนเท่าใดในอนาคต เป็นข้อมูลที่ผู้
บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการ

การที่โรงเรียนยังไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนบุคคล อาจเนื่อง
มาจาก โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นหน่วยงาน
ระดับปฏิบัติ รับนโยบายจากหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษาระดับสูงขึ้นไป ภารกิจ
บางประการ เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง การคัดเลือก ใดดำเนินการเสร็จสิ้นในระดับจังหวัด
และระดับอำเภอแล้ว ทั้งหมดเป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไป ดังนั้นถึงแม้ว่า
โรงเรียนจะวางแผนบุคคล ก็ไม่มีโอกาสที่จะได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป
เนื่องจากหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสรรหา ไม่ได้นำข้อมูลการวางแผนบุคคลของ
โรงเรียนไปใช้ในการพิจารณาสำหรับการสรรหาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ
ถวัลย์ ทองมี (2524 : 171) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนใน
การให้ข้อคิดเห็น หรือเสนอแนะการคัดเลือกบุคคล การมีส่วนร่วมในการพิจารณา
คัดเลือกบุคคล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และเหตุผลอีกประการหนึ่ง ที่ทำให้โรงเรียน
ไม่ดำเนินการวางแผน อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนที่ศึกษาเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มี
จำนวนบุคลากรได้ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด ส่วนใหญ่
มีจำนวนระหว่าง 6 - 10 คน การบรรจุก็จะบรรจุตามอัตราว่าง โดยมีได้คำนึงถึงความ
ต้องการของโรงเรียนว่าต้องการบุคคลในสาขาวิชาใด ต้องการบุคคลนัดทางใด หรือ
จำนวนเท่าใด กระบวนการสรรหา จะถือวิธีทางการศึกษาเท่านั้น โรงเรียนไม่สามารถ
จะเสนอแนะหรือแสดงความจำนงของโรงเรียนได้ และโดยเฉพาะในเรื่องของโอกาสที่

จะโคบายบุคคลมาเพิ่มนั้น กระทำไคยาก เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไคกำหนดอัตราค่าลึงของโรงเรียนตามหลักเกณฑ์ ก.ค. กำหนดไวเป็นสูตรสำเรจ ตามจำนวนนักเรียนและห้องเรียน (สูตร 1 = (ห้องเรียน \times นักเรียน/ห้องเรียน) \div (นักเรียน/ครู 1 คน), สูตร 2 = (จำนวนนักเรียนทั้งหมด) \div (นักเรียน/ครู 1 คน), สูตรเฉลี่ย = (สูตร 1 + สูตร 2) \div 2) อันเป็นสาเหตุให้โรงเรียนขนาดเล็ก มีข้อจำกัดในเรื่องของบุคลากรมาก หากจะพิจารณาในความเป็นจริงแล้ว การปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา จะมีการกำหนดภารกิจ ที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งไคระบุไว้อย่างละเอียด ไคยไคค่านี้ถึงขนาดของโรงเรียนหรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ แต่ในการจัดสรรอัตราค่าลึงกลับพิจารณาเป็นสูตรสำเรจนั้นน่าจะไคเหมาะสม ข้อมูลที่ปรากฏคือ นักเรียนแตกต่างกัน 5 คน แต่การกำหนดอัตราค่าลึงในโรงเรียนจะต่างกัน ฉะนั้น การพิจารณาในเรื่องของอัตราค่าลึง ควรไคพิจารณถึงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สภาพปัญหาอื่นนอกเหนือจากปริมาณงานของโรงเรียนประกอบด้วย เพื่อโรงเรียนจะไคสามารถปฏิบัติงานไคอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม การวางแผนบุคคล เป็นเรื่องสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน จึงควรที่โรงเรียนจะไคดำเนินการเกี่ยวกับการสำรวจข้อมูล ไคแก่นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียน สภาพปัญหาของบุคลากรในโรงเรียน จำนวนนักเรียน อัตราครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนด เกณฑ์มาตรฐานของ ก.ค. เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผน แม้จะไคไม่สามารถปฏิบัติให้ไปเป็นไปตามที่วางแผนไค แต่อาจเป็นข้อมูลในการนำเสนอไปยังหน่วยงานในระดับสูง เพื่อไคเป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรตามที่โรงเรียนต้องการ

2. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน คำนึงถึงความสำเร็จเป็นสำคัญ และไคให้สัมภาษณ์ทั้งหมด ไคไคปฏิบัติตามขั้นตอนในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานเลย แต่มุ่งในเรื่องของการจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจสูงสุด เพราะในโรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย ทุกคนต้องรับภาระหน้าที่ คนหนึ่งหลายหน้าที่ กล่าวคือ ภาระหน้าที่ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้โรงเรียนปฏิบัติจะมีเท่ากันทั้งหมด 6 คาบ ไคว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่แตกต่างกันเฉพาะปริมาณของงานเท่านั้น ในโรงเรียนขนาดเล็ก บุคลากรจึงรับ

ภาระหน้าที่มากกว่า จึงต้องมีการจูงใจให้ทุกคนปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟรดเดอริก เดอร์เนิร์ท ซึ่งให้แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานว่า คนจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยองค์ประกอบเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน ปัจจัยหนึ่ง คือ ความสนใจในงานที่ทำ ฉะนั้น แทนที่ผู้บริหารจะจับบุคคลเขาปฏิบัติงาน ตามความรู้ ความสามารถ ก็นิ่งไปที่ความสมัครใจ

สำหรับความรู้ ความสามารถ เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะนำมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาจัดคนเขาปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน ผู้บริหารก็ไล่เลเลย แต่เห็นว่าขั้นตอนการสอบคัดเลือกบุคคลเขาทำงานนั้น ใค्यानกระบวนการทดสอบในด้านความรู้ความสามารถมาแล้วในเบื้องต้น จึงถือว่าบุคลากรที่ได้รับการบรรจุ แต่งตั้งเข้ามาในโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้เท่าเทียมกัน และเนื่องจากโรงเรียนมีบุคลากรจำนวนน้อย การจะจัดตามความรู้ความสามารถทั้งหมดย่อมเป็นไปได้ไม่ไค สำหรับการปฏิบัติงานที่มอบหมาย ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะจัดให้มีการประมุณีทดสอบ และดำเนินการพัฒนาต่อไป

3. การมอบหมายงาน จากการวิจัยพบว่า การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานของงาน ใ้การระบุความรับผิดชอบ และขอบเขตของงาน แต่จากการวิเคราะห์เอกสาร ไม่ปรากฏว่ามีภาระระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร การมอบหมายจึงกำหนดในคำสั่งว่าใครปฏิบัติหน้าที่อะไร ไม่มีการระบุขอบเขต หรือรายละเอียดของงานที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งโดยหลักการแล้ว การระบุขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ ควรใ้มีการระบุอย่างชัดเจนไว้ในคำสั่งการมอบหมายงานควม หรือการใ้มีการประชุมชี้แจงถึงขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แก่บุคลากรที่ใ้รับมอบงาน เพื่อให้บุคลากร มีความเข้าใจถึงบทบาท และอำนาจหน้าที่ของตนเองใ้กันอย่างชัดเจน และเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่ใ้รับมอบหมายให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ข. การทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร

1. การจัดสวัสดิการ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรนอกเหนือไปจากสวัสดิการตามที่ทางราชการจัดให้ ซึ่งไม่น่าจะเพียงพอ เพราะมีสวัสดิการอีกหลายประการที่โรงเรียนสามารถจัดให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้ ถึงแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณ หรือบุคลากร สวัสดิการที่ไม่สิ้นเปลืองมากนัก เช่น การจัดสหกรณ์ของโรงเรียน บริการสินคาราคาถูกให้แก่บุคลากรในโรงเรียน การจัดอาหารกลางวันราคาประหยัด การขอรับการตรวจสุขภาพจากสถานพยาบาลในท้องถิ่นโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งโรงเรียนสามารถดำเนินการได้

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดไม่ได้กล่าวถึง ปัญหาในการจัดสวัสดิการเลย แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับ ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคลากรมีฐานะทางเศรษฐกิจอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เดือดร้อนนัก อันเป็นผลดีต่อการบริหารงานของโรงเรียนเป็นอย่างดี เพราะบุคลากรจะมุ่งทำงานและอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง ไม่ต้องกังวลต่อสภาพทางเศรษฐกิจ ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 320, 322) กล่าวว่า คนเราย่อมไม่สามารถจะทำงานได้เต็มที่ หากมีความกังวลใจเกี่ยวกับปัญหาการเงิน ดังนั้น หากไม่มีความกังวลใจในเรื่องเกี่ยวกับปัญหาการเงิน ก็ย่อมจะสามารถทำงานได้เต็มที่ ดังนั้นถ้าโรงเรียนจะจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรให้มากขึ้นก็จะทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมากขึ้นด้วย

2. การสร้างขวัญและกำลังใจ จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และให้ความสนใจต่อบุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และเป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญมาก เนื่องจากบุคลากรของโรงเรียนมีน้อย แต่ทุกคนต้องรับภาระมาก หากไม่มีขวัญและกำลังใจที่ดีแล้ว การปฏิบัติงานก็ย่อมไม่ประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นในโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว จึงพยายามที่จะให้บุคลากรมีความมั่นใจ และตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามต่อสู้สรรคที่มาขัดขวางจนสุดความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งวิธีการที่จะสร้างขวัญและกำลังใจมีวิธีการมากมาย และเหมาะสมกับจำนวนบุคลากรน้อย ๆ ทำให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจต่อบุคลากร หลายประการ แต่เป็นวิธีที่ไม่ใช่เงิน เช่น การไปเยี่ยมเยียน การยกย่องชมเชย การไปร่วมงาน ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Moore (Moore อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสัน 2523 : 328) ว่าวิธีการจูงใจของสถาบัน ถือว่าการใช้สิ่งจูงใจ ซึ่งไม่เป็นเงิน และสิ่งจูงใจเหล่านี้จะจูงใจให้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ รักงาน และยังเป็นสิ่งจูงใจให้รวมงานปฏิบัติงานในทางที่ตรงอีกด้วย

จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนยังคงปฏิบัติตามแนวทางการทำนุบำรุงและรักษาบุคลากรตามทฤษฎีความต้องการของมาสโล ซึ่งเป็นแนวทางที่ถูกต้อง และผู้บริหารควรใส่ใจปฏิบัติ เพราะเป็นเรื่องของการตอบสนองความต้องการของบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ คือ การช่วยเหลือค่าน การเงิน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัย การยกย่องให้เกียรติ การสร้างความรู้สึกให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในส่วนที่จะสามารถจัดทำได้

ค. การพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนไม่มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาไวล่วงหน้า แต่จะพบว่ามีการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายกว้าง ๆ สรุปได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม การดำเนินการจะดำเนินการเมื่อมีการแจ้งว่ามี การอบรม และผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าเป็นประโยชน์ ก็จะส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรม และถือว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดการอบรม ในเรื่องนี้ผู้บริหารโรงเรียนมีความคับข้องใจที่ไม่สามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรขึ้นเองได้ เนื่องจากความจำกัดของบุคลากร และงบประมาณ ซึ่งเป็นการรับรู้ที่ไม่ถูกต้องของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร เพราะในประเด็นของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ยังมีกิจกรรมการพัฒนาอีกมากมาย ที่ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณหรือบุคลากรจำนวนมาก แต่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถเลือกกิจกรรมการพัฒนาใดที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อบุคลากรโดยตรงเป้าหมายที่สุด เช่น การจัดหาเอกสาร หรือข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การจัดประชุมอย่างมีเป้าหมายให้เป็นการประชุมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือตลอดจนการปฏิบัติตน

ให้ เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนเอง ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ผู้บริหารสามารถจัดใหม่ขึ้นได้ตลอดเวลา

ง. การให้บุคลากรพ้นจากงาน จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่จะปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการที่กำหนดไว้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจน้อย อาจเป็นเพราะในช่วงเวลาที่กำหนดสำหรับการวิจัย ไม่ปรากฏกรณีการพ้นจากงานมากนัก แต่จากการขอทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติกรณีการพ้นจากงานกรณีต่าง ๆ ส่วนใหญ่ยังคงถือปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ พิสิษฐ์ มณีโชย และคณะ (2525 : 37) ซึ่งทำการศึกษา การให้พ้นจากงานว่า ผู้บริหารให้ความสนใจกระบวนการให้พ้นจากงานน้อยมาก ชอบขำยงานที่ทำอยู่มีเฉพาะการให้ออกจากงาน และการให้ผลประโยชน์แก่ผู้ถูกปลดตามระเบียบที่กำหนดไว้เท่านั้น ไม่ได้นำถึงผลที่จะตามมา คือ การเสียประโยชน์ขององค์การ อันเนื่องมาจากขาดผู้ปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ในการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

1. หน่วยงานระดับต่าง ๆ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนไม่มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า วิธีการพัฒนาจะเป็นการส่งบุคลากรไปเข้าร่วมการอบรมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งจะดำเนินการเป็นกรณีไป เมื่อได้รับแจ้งจากหน่วยงานที่จัดโครงการต่าง ๆ แต่โดยแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลนั้น หน่วยงานทุกระดับ ตัวอย่างเช่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด/อำเภอ/กิ่งอำเภอ หรือโรงเรียน ซึ่งถือเป็นหน่วยปฏิบัติการ ควรได้มีการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล ในลักษณะที่เป็นความจำเป็นของหน่วยงาน ตลอดจนบุคคล

แล้วจึงกำหนดเป้าหมายการพัฒนา จัดทำหลักสูตร กำเนินการ โครงการการพัฒนา
 ทั้งกล่าว ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลตามหลักการพัฒนาบุคคล
 และเพื่อป้องกันมิให้เกิดการสูญเปล่าทั้งงบประมาณและเวลา ทั้งนี้การที่จะให้การ
 พัฒนาบุคคลประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์มากที่สุด ควรได้มีการทบทวน
 กระบวนการในการพัฒนาบุคคล และกำหนดบทบาทของหน่วยงานในการดำเนินการพัฒนา
 ให้เหมาะสม

1.2 กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ที่โรงเรียนใช้เพื่อ

การพัฒนาบุคคล ได้แก่ การฝึกอบรม แต่โรงเรียนมิได้จัดกิจกรรมนี้เอง ควยขอจำกัด
 ในเรื่องงบประมาณและบุคลากร โดยแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลนั้น กิจกรรมการ
 พัฒนาบุคคลมีหลายประเภทที่ผู้บริหารสามารถจัดขึ้นในโรงเรียน โดยไม่จำเป็นต้อง
 ใช้งบประมาณ การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่กิจกรรมการพัฒนาที่ดีที่สุดเสมอไป ในการพัฒนา
 บุคคลมีหลายรูปแบบที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสามารถนำไปดำเนินการได้ เช่น

- การพัฒนาบุคคลโดยใช้กระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การแนะนำ
 ชี้แจงการสอนงาน มอบหมายงานใหม่ปฏิบัติ การจัดหาเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น
- การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ได้แก่ การพัฒนาโดยให้
 บุคลากรมีส่วนร่วม การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ เป็นต้น
- การพัฒนาบุคคล โดยการเน้นหรือกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง
 เช่น การมอบหมายงานใหม่บุคคลศึกษาค้นคว้าตนเอง

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมและหรือวิธีการอื่น ๆ อีกหลายวิธี ซึ่งควรได้รับการ
 ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจ ให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตามสภาพ
 ของโรงเรียนได้ตรงเป้าหมายและต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารโรงเรียน

ในกรณีผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยจะขอเน้นใน 2 ประเด็น คือ
 การทำนุบำรุงและรักษานักวิชาการ และการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า
 โรงเรียนขนาดเล็ก อำนวยความสะดวกด้านประโยชน์แก่ผู้ดูแล และสวัสดิการอย่างเหมาะสม

ครู-อาจารย์ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างไรก็ดี เทคนิคหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน ควรพิจารณา คือ การยกย่องให้เกียรติครู-อาจารย์ และให้ความยุติธรรมโดยเท่าเทียมกัน สิ่งนั้นจะเป็นปัจจัยที่เพิ่มขวัญกำลังใจได้มากยิ่งขึ้น

สำหรับประเด็นการพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้วิจัยใคร่เสนอให้ผู้บริหารโรงเรียน ใ้สำรวจและประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาจุดเด่น และจุดด้อยของตนเอง เพื่อพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น ในการที่จะปรับปรุงแก้ไขส่วนที่เป็นปัญหา

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. ควรใ้มีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล แต่ละด้านในแนวลึก
2. ควรใ้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์อยู่ในเกณฑ์สูง กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานว่ามีความเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร