

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย โดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย
วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และ
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าหนังสือ เอกสาร วารสาร บทความทางวิชาการ และ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากร เลือกโดยใช้ตารางเทียบหากกลุ่มตัวอย่าง
ประชากรของ มอร์แกน (Morgan) ใ้จำนวน 201 คน แล้วทำการสุ่มตัวอย่างประชากร
โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลาก สุ่มแยกตาม
รายชื่อเขต
3. การสร้างเครื่องมือวิจัย เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้
เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมี 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของ
ผู้ตอบเป็นแบบตรวจสอบ (Check List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงาน
บุคคลในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบตรวจสอบ (Check List) ตอนที่ 3
แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นแบบประเมินค่า
(Rating Scale)

4. การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน
5. การทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) แบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้นำไปทดลองใช้ แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเที่ยงตรงของแบบประเมินค่า (Rating Scale) ในตอนที่ 3 โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าเท่ากับ 0.89
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยไปส่งแบบสอบถามที่งานศึกษาธิการเขตทุกเขต แล้วขอความร่วมมือให้งานศึกษาธิการเขตส่งต่อไปยังผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร และการรับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยให้ผู้ตอบส่งคืนทางไปรษณีย์ ซึ่งได้รับกลับคืนมาจำนวน 161 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.10
7. การวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน มีดังนี้
 - แบบสอบถามตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบ (Check List) นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ แล้วเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง
 - แบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม มีดังนี้คือ

1. เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง
2. อายุ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี
3. สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส
4. วุฒิกการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี
5. อายุราชการ ส่วนใหญ่มีอายุราชการตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป
6. ระยะเวลาที่มีการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนี้ ส่วนใหญ่มีระยะเวลามาดำรงตำแหน่งอยู่ในระหว่าง 1 - 5 ปี

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
ประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม มีดังนี้คือ

ก. ด้านการจัดหาบุคลากร

1. ด้านการวางแผนกำลังคน ในการวางแผนความต้องการครูใน
โรงเรียน ผู้บริหารได้คำนึงถึงความต้องการด้านความรู้ความสามารถมากที่สุด และคำนึงถึง
ความจำเป็นในด้านจำนวนนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้นมากที่สุด นอกจากนี้ความจำเป็นที่ใกล้เคียงกันนี้
มีอีกด้านหนึ่งคือ การขาดครูหรือมีตำแหน่งว่าง

2. ด้านการสรรหา โรงเรียนได้รับครูใหม่มาด้วยการย้ายมาจาก
โรงเรียนอื่นเป็นส่วนใหญ่ และรองลงมา ได้มาจากการสอบแข่งขัน

3. ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ส่วนใหญ่โรงเรียนได้รับครูใหม่
ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

4. ด้านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในการทดลองปฏิบัติหน้าที่
ราชการของครูที่มาบรรจุใหม่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติด้วยการมอบหมายงานให้ตามความรู้
ความสามารถและความเหมาะสม และที่รองลงมาคือ การชี้แจงนโยบาย การบริหารโรงเรียน
ให้ทราบอย่างชัดเจน ส่วนการมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรัดกุมนั้น
ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ตอบว่ามี

ข. ด้านการบำรุงรักษามูลนิธิ

1. ด้านการปฐมนิเทศ ในการปฐมนิเทศครูใหม่ ผู้บริหาร
โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีชี้แจงนโยบายการบริหารงานของโรงเรียน รองลงมาเป็นการแนะนำ
ครูใหม่ต่อที่ประชุมครู

2. ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ในการจัดครูเข้าปฏิบัติงานใน
โรงเรียนนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธี จัดให้ตามความต้องการของสายชั้นหรือกลุ่มวิชา และ
โดยขอความเห็นจากผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

3. ด้านการนิเทศงาน ในการติดตามนิเทศงานหลังจากที่ได้ครู
เข้าปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะ ๆ
และรองลงมาใกล้เคียงกันคือ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอยู่เสมอ ส่วนผู้ที่มีบทบาทมากที่สุด
ในการติดตามนิเทศงานครูใหม่นั้นส่วนใหญ่คือ ผู้ช่วยผู้บริหาร และรองลงมาซึ่งใกล้เคียงกันคือ
ผู้บริหาร

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยให้หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มวิชาหรือหัวหน้าอาคารเป็นผู้ประเมิน รองลงมาซึ่งใกล้เคียงกันคือ ผู้บริหารทำบันทึกปริมาณงานและคุณภาพของงาน ส่วนการนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไปใช้ประโยชน์นั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ นำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ

5. ด้านการพิจารณาความดีความชอบ ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครู ผู้บริหารส่วนใหญ่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานของครู ส่วนการมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ตอบว่ามี

6. ด้านการโอน-การย้าย ในการโอน-การย้ายครูในโรงเรียน ผู้บริหารส่วนใหญ่ดูตามความต้องการของครู เป็นหลักสำคัญที่สุด ส่วนครูใหม่ที่มาจากการโอน-การย้ายผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่ามีไม่ทำให้เกิดปัญหาในการจัดเข้าปฏิบัติงาน

7. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง โรงเรียนได้มีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเลื่อนระดับเลื่อนตำแหน่งโดยการให้คำรับรองและรายงานความสามารถของผู้ขอเลื่อนระดับและตำแหน่งเป็นส่วนใหญ่ และรองลงมาคือ เสนอแนะและแนะนำการขอเลื่อนระดับและตำแหน่ง ส่วนในการคัดเลือกครูเพื่อเลื่อนตำแหน่งนั้นผู้บริหารพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด

8. ด้านการจัดทำทะเบียนประวัติ โรงเรียนส่วนใหญ่เกือบทั้งหมด ได้มีการจัดทำ ส่วนการนำทะเบียนประวัติข้าราชการครูไปใช้ประโยชน์นั้น โรงเรียนนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด

9. ด้านการดำเนินการทางวินัย การประพฤติผิดวินัยของครู ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ตอบว่าไม่มี รองลงมาตอบว่ามีน้อยที่สุด ส่วนวิธีดำเนินการขั้นต้นแก่ครูที่ประพฤติผิดวินัยนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีวากกล่าวตักเตือน และผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการประพฤติผิดวินัยของครูที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมากที่สุดคือ การละทิ้งหน้าที่ รองลงมาใกล้เคียงกันคือ การลาหยุดบ่อย

10. ด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่กุลโรงเรียนได้ให้สวัสดิการและประโยชน์แก่กุลแก่ครู นอกเหนือจากที่ได้รับจากทางราชการ อยู่ในระดับปานกลาง เป็นส่วนใหญ่ และสวัสดิการและประโยชน์แก่กุลที่โรงเรียนจัดให้ครูนั้นได้แก่ การจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเงินมากที่สุด

11. คำนขั้วและกำลัังใจในการปฏิบัติงำน วิธีกำรบำรุงขั้วและกำลัังใจของครูในโรงเรียนนั้ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญใช้วิธีสร้งสัมพันธ์อันดีกับผู้บำงคับบัญชากำลัังใจของครูในโรงเรียนนั้
12. คำนสภาพกำรปฏิบัติงำนและควมปลอดคัยในการปฏิบัติงำนโรงเรียนส่วนใหญได้มีกำรจัดบริเวณโรงเรียนให้สะอาดเรียบร้อยสวยงาม
13. คำนกำรบำรุงรักษำบุคคลกำร ในการบำรุงรักษำบุคคลกำรที่เกิผลดีต่อกำรบริหำรงำนบุคคลในโรงเรียนนั้ ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีให้ขั้วและกำลัังใจในการปฏิบัติงำนอยู่เสมอมำกที่สุด

ค. คำนกำรพัฒนำบุคคลกำร

1. โรงเรียนได้มีกำรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้มีกำรพัฒนำตนเองในคำนกำรเขำรับกำรอบรมมำกที่สุด
2. ครูในโรงเรียนส่วนใหญได้รับกำรพัฒนำบุคคลกำรในคำนกำรฝึกอบรมมำกที่สุด
3. ผู้บริหารเห็นว่ำกำรพัฒนำบุคคลกำรที่ได้ผลดีและเกิประโยชน์ต่อโรงเรียนมำกที่สุด คือ กำรประชุมเชิงปฏิบัติกำร
4. หลังจ่ำกัที่ครูได้รับกำรพัฒนำบุคคลกำรมำแล้ว ผู้บริหารได้ให้มีการร่ำยงำนผลโดยวิธีร่ำยงำนเป็นล่ำยลักษณะอักษรมำกที่สุด
5. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญได้มีกำรสร้งควมต้องกำรที่จะไปพัฒนำบุคคลกำรของครู
6. กำรไปพัฒนำบุคคลกำรของครู ผู้บริหารเห็นว่ำคำนที่มีผลกระทบต่อกำรบริหำรงำนบุคคลในโรงเรียนมำกที่สุด คือ กำรไปศึกษาต่อ
7. ผู้บริหารโรงเรียนได้ค้ำเนินกำรเพื่อใช้ประโยชน์จ่ำกัครูที่ได้รับกำรพัฒนำบุคคลกำรมำแล้วโดยเปิดโอกำสและสนับสนุนให้ครูได้ท่ำงำนควมรู้ควมสำมำรถ

ง. คำนกำรให้พินจ่ำงำน

1. ในระยะเวลำที่ผู้บริหารมำค้ำรงค้ำแหน่งที่โรงเรียนนั้ มีครูที่พินจ่ำกัค้ำแหน่งหน้ำที่โดยกำรโอน-กำรย่ำยมำกที่สุด
2. โรงเรียนได้มีส่วช่วยในการโอนหรือย่ำยไปของครู โดยกำรเสนอเรื่องให้ผู้บำงคับบัญชำพิจารณำมำกที่สุด

3. ในการโอน-การย้าย การลาออกของครูในแต่ละปีนั้น ส่วนใหญ่
โรงเรียนได้ทำการสำรวจความต้องการของครู

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงาน
บุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา มีดังนี้ คือ

ก. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาในด้านการจัดหาบุคลากร
โดยส่วนรวมแล้วผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ปัญหาใน
ด้านการจัดหาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อแยกพิจารณาในรายประเด็นปัญหาแล้ว ปัญหาที่
ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นปัญหามากที่สุด คือ ปัญหาได้ครูที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามความ
ต้องการ รองลงมาคือ ปัญหาได้ครูมาล่าช้าไม่ทันความต้องการ และอีกปัญหาหนึ่งคือ ปัญหาได้ครู
จำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการ

ข. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาในด้านการบำรุงรักษา
บุคลากร

โดยส่วนรวมแล้วผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ปัญหาใน
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อแยกพิจารณาในรายประเด็นปัญหาแล้ว ปัญหาที่
ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นปัญหามากที่สุดคือ ปัญหาการจัดครู เข้าปฏิบัติงานทำได้ยาก
เนื่องจากคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการ รองลงมาคือ ปัญหาครูขาดความกระตือรือร้นในการ
ปฏิบัติงาน รองลงมาอีกคือ ปัญหาครูต้องขาดสอนเนื่องจากต้องไปร่วมกิจกรรมพิเศษอื่นนอก
โรงเรียนตามนโยบายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษา รองลงมาอีกคือ ปัญหาโรงเรียนขาดเครื่องมือ
และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู และรองลงมาอีกคือ ปัญหาการนิเทศงาน
มักไม่ได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากครู และปัญหาครูไม่พอใจผลการพิจารณาความดีความชอบ
เป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น ประจำปี

ค. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากร
โดยส่วนรวมแล้วผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ปัญหา
ในด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อแยกพิจารณาในรายประเด็นปัญหาแล้ว ปัญหาที่
ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นปัญหามากที่สุด คือ ปัญหาครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้าง
ผลงานทางวิชาการ รองลงมาคือ ปัญหาโรงเรียนขาดวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการจัดทำ
โครงการพัฒนาบุคลากร รองลงมาอีกคือ ปัญหาครูขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง และ
อีกปัญหาหนึ่งคือ ปัญหาโรงเรียนขาดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาบุคลากร

ง. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาในด้านการให้ทุนจากงาน

โดยส่วนรวมแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ปัญหาในด้านการให้ทุนจากงานอยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกปัญหา แต่เมื่อแยกพิจารณาในรายประเด็นปัญหาแล้ว ปัญหาที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นปัญหามากที่สุดคือ ปัญหาครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาโอน-ย้าย รองลงมาคือ ปัญหาครูขอโอน-ย้าย เนื่องจากมีปัญหากับเพื่อนครูหรือผู้บริหาร และปัญหาครูไม่ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากโรงเรียนในกรณีที่มีความจำเป็นต้องขอโอน-ย้าย

อภิปรายผลการวิจัย

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มีสถานภาพสมรส วุฒิทางการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไป และมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่โรงเรียนนี้เป็นระยะเวลาระหว่าง 1-5 ปี

จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นชายเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็มากกว่าหญิงไม่มากนัก (คิดเป็นอัตราส่วน 57 : 43) ทั้งนี้ เพราะปัจจุบันผู้หญิงได้รับคัดเลือกและแต่งตั้งเป็นผู้บริหารกันมากขึ้น ที่เป็นเช่นนี้อาจมีสาเหตุมาจาก ข้าราชการครูหญิงมีความรู้ความสามารถทางบริหารมากขึ้น จึงได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร และที่สำคัญอีกเหตุผลหนึ่งคือ ข้าราชการครูกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่เป็นหญิง ซึ่งมากกว่าชาย (จากสถิติสำนักงานการศึกษา ปี 2532 ข้าราชการครูกรุงเทพมหานครทั้งหมด 12,888 คน เป็นหญิง 9,376 คน เป็นชายเพียง 3,512 คน ซึ่งต่างกันมาก) จึงทำให้ผู้หญิงมีโอกาสได้เป็นผู้บริหารกันมาก ในด้านอายุของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ซึ่งเป็นระยะใกล้เกษียณอายุราชการ ทั้งนี้เป็นเพราะระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของกรุงเทพมหานครนั้นใช้ระบบการแต่งตั้งจากผู้อาวุโส ไม่มีการสอบคัดเลือกและประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง ดังนั้นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้มีอาวุโสสูง มีอายุมาก ในด้านสถานภาพส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ในด้านวุฒิการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดมีวุฒิระดับปริญญาตรี แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเองในด้านคุณวุฒิทางการศึกษาให้

สูงขึ้น ประกอบกับการกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายบริหารของ ก.ก. กำหนดให้ผู้ที่จะเป็นผู้บริหาร จะต้องมีความรู้ทางการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ในด้านอายุราชการ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุราชการมาก คือ ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเกี่ยวเนื่องด้วยอายุ และความอาวุโส ดังที่ได้อธิบายมาแล้ว ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุราชการมาก และในค่านระยะเวลาที่มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนั้น จะเห็นว่าส่วนใหญ่เพิ่งจะมาดำรงตำแหน่งในระยะเวลา 1-5 ปี แสดงว่าได้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการระดับผู้บริหาร มีให้อยู่ที่ใดที่หนึ่งนานเกินไป ตามนโยบายของทางราชการ

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

ก. ค่านการจัดหาบุคลากร

ในค่านการวางแผนกำลังคนจากผลการวิจัยพบว่า ในการวางแผนความต้องการครูในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนได้คำนึงถึงความต้องการด้านความรู้ความสามารถมากที่สุด ซึ่งตรงกับทัศนะของทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2522 : 4) ที่กล่าวว่า "การวางแผนกำลังคนหรือการคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยวิเคราะห์ในด้านความสามารถและลักษณะอื่น ๆ ของกำลังคนแล้ว จะนำไปสู่การมีกำลังคนในจำนวนที่ต้องการ มีคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและเวลาที่ต้องการ" และในการวางแผนความต้องการครูในโรงเรียน ผู้บริหารได้กระทำตามความจำเป็นที่สำคัญในด้านจำนวนนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ ในการที่มีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้นนี้หมายถึงการที่จะต้องขยายห้องเรียนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งตรงกับทัศนะของ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 30) ที่กล่าวว่า "การวางแผนกำลังคน ควรครอบคลุมสิ่งต่อไปนี้คือ 1) การคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต และ 2) ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงขยายหน่วยงานและองค์การ..."

ในค่านการสรรหาจากผลการวิจัยพบว่า ครูที่มารับบรรจุใหม่ที่โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นครูที่ย้ายมาจากโรงเรียนอื่น โรงเรียนจึงไม่ค่อยได้ครูบรรจุใหม่ และการได้ครูใหม่มาโดยย้ายมาจากโรงเรียนอื่นนั้น โรงเรียนเองก็ไม่มีโอกาสสรรหาหรือคัดเลือกครูตามที่ต้องการได้ ทั้งนี้เพราะการขยายของครูจะเป็นไปตามความประสงค์ของครู ผู้ขยายและสำนักงานการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการให้ ดังนั้นในการสรรหาบุคลากรครูนั้น โรงเรียนมีส่วนสรรหาน้อยมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสถียร จันทสุวรรณ (2520 : 180) ที่พบว่า "ในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนมีส่วนในการสรรหาคัดเลือก ตลอดจนการพิจารณาให้คุณให้โทษแก่ครูน้อยมาก"

ในด้านการบรรจุแต่งตั้งจากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ได้รับ
 ครูบรรจุใหม่ที่ไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชิต
 ปุริโสคม (2523 : 188) ที่พบว่า "ในการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูทั้ง 4 ด้าน ยังจัดอยู่
 ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพอใจ ด้านการให้โอนบุคลากรมานั้นบุคลากรที่กรมส่งไปให้ไม่ตรงกับความ
 ต้องการ..." และในการที่ได้รับครูบรรจุใหม่ที่ไม่ตรงตามความต้องการนี้ ผู้บริหารได้ให้เหตุผล
 ว่า ทางสำนักงานการศึกษาเป็นผู้บรรจุแต่งตั้งมาให้ โดยคำนึงถึงแต่กรอบอัตรากำลัง บรรจุมาให้ไม่
 ตรงตำแหน่งที่ว่าง หรือไม่ตรงกับที่โรงเรียนเสนอขอไป โรงเรียนจึงเลือกหรือกำหนดความ
 ต้องการไม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับเหตุผลที่กล่าวมาแล้วในด้านการสรรหา ที่ว่าโรงเรียนไม่มีโอกาส
 สรรหาและคัดเลือกครูได้เอง

ในด้านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของครูบรรจุใหม่ ผู้บริหาร
 โรงเรียนส่วนใหญ่ได้มีการมอบหมายงานให้ตามความรู้ความสามารถ และความเหมาะสม
 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกรียงศักดิ์ ฤทธิรงค์ (2526 : 33) ที่พบว่า "ครูมีความต้องการ
 ผู้นำทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติเป็นอันดับ 1 คือ การมอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถ
 ของผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ" และมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรัดกุม ซึ่งเป็นไปตาม
 หลักการและขบวนการในการที่จะคัดเลือกให้ได้คนที่สมควรเข้ารับราชการ ซึ่งต้องใช้เวลานาน
 พอสมควร จนเป็นที่แน่ใจว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้มีความประพฤติดี มีความรู้ความสามารถและความ
 เหมาะสมที่จะเข้ารับราชการ

กล่าวโดยสรุปจากผลการวิจัยในด้านการจัดหาคูคลากรในโรงเรียน พบว่า
 ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการวางแผนความต้องการครู โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความ
 จำเป็นของครู เป็นหลักสำคัญ แต่ในการสรรหาเป็นหน้าที่ของสำนักงานการศึกษาโรงเรียนไม่มีโอกาส
 หรือไม่มีส่วนในการสรรหา และครูที่มาใหม่ส่วนใหญ่เป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่น ซึ่งก็ได้ไม่ตรงตาม
 ความต้องการของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนได้ให้เหตุผลว่า ครูที่ย้ายมาจากที่อื่นได้มาไม่ตรง
 กับตำแหน่งที่ว่างหรือตำแหน่งที่ครูย้ายไป โรงเรียนจึงไม่สามารถกำหนดความต้องการหรือเลือกได้

ข. ด้านการบำรุงรักษาคูบุคลากร

ในด้านการประมุขิเทศครูใหม่ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน
 ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติโดยการชี้แจงนโยบายการบริหารงานของโรงเรียนให้ทราบเป็นหลักสำคัญ

ซึ่งเป็นไปตามหลักในการแนะนำผู้ปฏิบัติงานใหม่ คือ มีการชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้ทราบถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบาย ในการบริหารงานของโรงเรียนก่อนที่จะมอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

ในด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีจัดให้ตามความต้องการของสายชั้นหรือกลุ่มวิชา และโดยขอความเห็นจากผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน นับว่าเป็นวิธีการจัดให้สอดคล้องกับความต้องการภายในโรงเรียน และขณะเดียวกันก็ต้องอยู่ในความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนด้วย เพื่อความเหมาะสมและความยุติธรรมแก่ครูในโรงเรียน

ในด้านการนิเทศงาน จากผลการวิจัยพบว่า หลังจากที่ได้อำนาจเข้าปฏิบัติงานแล้วนั้น ผู้บริหารได้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะ ๆ ตามหลักการ เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น และผู้รับผิดชอบมากที่สุดในการนิเทศงานครูใหม่คือ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประเมินโดยให้หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มวิชา หรือหัวหน้าอาคารเป็นผู้ประเมินและผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามหลักในการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ การพิจารณาโอน-ย้าย และการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการให้พินจากตำแหน่ง

ในด้านการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครู จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานของครูเป็นสิ่งสำคัญ และมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักในการพิจารณาความดีความชอบนั้นควรใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้ว และการพิจารณาความดีความชอบด้วยการมีเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าว จึงเป็นการแสดงถึงความเป็นธรรม ตามระบบคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทรานี สงวนนาม (2518 : 178) ที่พบว่า "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดย เฉพาะครูใหญ่ บริหารบุคคลดี มีความยุติธรรม มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อพิจารณาความดีความชอบ แต่แตกต่างจากผลการวิจัยของ มงคล มีสมภพ (2529 : 110) ที่พบว่า

"การพิจารณาความดีความชอบหลักเกณฑ์และยังไม่ยุติธรรมพอ" และผลการวิจัยของ สุวิช แก้วเกษ (2518 : 60) ที่พบว่า "การพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารยังไม่ยุติธรรม เพราะขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว" ซึ่งในปัญหานี้อาจเป็นไปได้ที่โรงเรียนมีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาความดีความชอบ แต่การพิจารณาของผู้บริหาร อาจไม่เป็นไปตามเกณฑ์ อาจมีเกณฑ์อื่นของผู้บริหารแต่ละคนมาประกอบอีก ทั้งนี้เพราะ การพิจารณาความดีความชอบขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นการสำคัญ

ในด้าน การโอน-การย้ายครูในโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารพิจารณาโอน-ย้ายครูในโรงเรียน โดยดูจากความต้องการของครูเป็นหลักสำคัญที่สุด และในการโอน-การย้าย ผู้บริหารเห็นว่า ครูใหม่ที่มาจากการโอน-การย้ายไม่ทำให้เกิดปัญหา ในการจัดเข้าปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูที่ใหม่ โรงเรียนจะจัดให้เข้าปฏิบัติงานแทน ตำแหน่งที่ว่างหรือแทนครูที่ย้ายไป ซึ่งครูที่ใหม่จะไม่มีโอกาสเลือก จึงอาจไม่ตรงความถนัด หรือความต้องการของครูใหม่ แต่ถาโรงเรียนจะจัดให้ครูใหม่ได้สอนให้ตรงตามความสามารถ ก็เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เพราะไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน ดังที่ผู้บริหารได้ให้ความ เห็นไว้ในตอนที่ 3 ว่าปัญหาในด้านการบำรุงรักษาบุคลากรที่สำคัญ คือ ปัญหาการจัดครูเข้าปฏิบัติงาน ทำได้ยาก เนื่องจากคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการ ทั้งนี้เพราะครูใหม่ที่โรงเรียนได้ส่วนใหญ่ เป็นครูย้าย และในการโอน-การย้ายของครูนั้น เป็นไปตามความจำเป็นและความต้องการของครู มิได้เป็นไปตามความเหมาะสมหรือความต้องการของโรงเรียน

ในด้าน การเลื่อนตำแหน่งจากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้มีส่วนช่วย สนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเลื่อนระดับและตำแหน่งโดยการให้คำรับรอง และงานรายงาน ความสามารถของผู้ขอเลื่อนระดับและตำแหน่ง ส่วนในการคัดเลือกครู เพื่อเลื่อนตำแหน่งนั้นผู้บริหาร พิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในด้าน การจัดทำทะเบียนประวัติ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้มีการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูไว้ที่โรงเรียน และได้้นำข้อมูลจากทะเบียนประวัติ นำไปใช้ประโยชน์ในด้านการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด

ในด้าน การดำเนินการทางวินัย จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีการประพฤติดวินัยของครูในโรงเรียน ส่วนวิธีดำเนินการขั้นต้นแก่ครูที่ประพฤติดวินัยนั้น ผู้บริหารใช้วิธีกล่าวตักเตือน และผู้บริหารเห็นว่า การประพฤติดวินัยของครูมีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมากที่สุดคือ การละทิ้งหน้าที่

ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุด ในการนิเทศงานครูใหม่คือ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงานให้หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มวิชาหรือหัวหน้าอาคาร เป็นผู้ประเมิน และนำผลที่ได้ไปใช้ ในการพิจารณาความดีความชอบมากที่สุด การพิจารณาความดีความชอบที่ใช้ผลการปฏิบัติงานของครู เป็นสำคัญ และมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน การโอน-การย้ายครูจากความต้องการของครู เป็นหลักสำคัญ และครูใหม่ที่มาจากการโอน-การย้ายไม่ทำให้เกิดปัญหาในการจัดเข้าปฏิบัติงาน โรงเรียนได้มีส่วนช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเลื่อนระดับและตำแหน่ง และพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนมีการจัดทำทะเบียนประวัติครู และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด การประพฤติดิถีวินัยผู้บริหาร ดำเนินการขั้นต้นโดยวาทะถกเถียงและการประพฤติดิถีวินัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลมากที่สุดคือ การละทิ้งหน้าที่ แต่การประพฤติดิถีวินัยของครูในโรงเรียน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลในโรงเรียน จัดให้แก่ครูในระดับปานกลาง และสวัสดิการที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้ครูคือ การตั้งกองทุนเงินกู้ฉุกเฉิน การบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารใช้วิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดสภาพการปฏิบัติงานและความปลอดภัยในโรงเรียน จัดโดยการจัดบริเวณโรงเรียนให้สะอาดเรียบร้อยและสวยงาม การบำรุงรักษาบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลคือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนนี้ ผู้บริหารเห็นว่าวิธีที่ปฏิบัติแล้วได้ผลคืออย่างมากคือ การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่เสมอ

ค. ด้านการพัฒนาบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองในด้านการเข้ารับการอบรมมากที่สุด และครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาบุคลากรในด้านการฝึกอบรมมากที่สุด ซึ่งเป็นการสอดคล้องต่อกัน แต่การพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลดี และเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุดนั้น ผู้บริหารเห็นว่าได้แก่การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งงานวิจัยที่สอดคล้องและสนับสนุนกับผลการวิจัยดังกล่าวนี้ คือ ผลงานวิจัยของ สกส รุ่งโรจน์ ที่พบว่า "การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์มีความต้องการให้จัดขึ้นในโรงเรียนมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกิจกรรมการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ได้ฝึกทักษะ และที่ปฏิบัติการจริงค่อนข้างมาก จึงน่าจะเป็นกิจกรรมที่ได้รับความนิยมมากกว่ากิจกรรมอื่น ๆ (สกส รุ่งโรจน์ 2530 : 195-196) การรายงานผลของครูที่ได้ไปพัฒนาบุคลากรกลับมาแล้ว ผู้บริหารให้รายงานเป็น

ลายลักษณ์อักษร ส่วนการไปพัฒนาบุคลากรโรงเรียนได้มีการสำรวจความต้องการของครูที่จะไปพัฒนาบุคลากร และการไปพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่า มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมากที่สุด คือ การไปศึกษาต่อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ไปศึกษาต่อต้องลาไปศึกษาซึ่งต้องใช้เวลานานเป็นปี ทำให้โรงเรียนขาดครู ต้องจัดครูแทน แต่ประโยชน์ที่จะได้รับจะมากกว่าวิธีอื่น เพราะนอกจากครูจะได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากขึ้น มีคุณวุฒิสูงขึ้นและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูด้วยแล้ว โรงเรียนและนักเรียนก็ได้รับประโยชน์โดยตรง เช่นกัน เพราะครูที่ไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมมาก็มาสอนนักเรียนและทำงานให้กับโรงเรียน ได้พัฒนาเจริญก้าวหน้าขึ้น ซึ่ง ภาณุ ธรรม (2527 : 183) ก็ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ไว้ว่า "การไปศึกษาหาความรู้จัดเป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัยไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็นหน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรหรือคนงานไปศึกษาต่อ หรือส่งไปศึกษาระดับปริญญาต่าง ๆ ในประเทศเพิ่มเติมหรือส่งไปดูงานก็ได้" แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรครูไว้ล่วงหน้า เพื่อมิให้เกิดปัญหาการขาดบุคลากร

สำหรับการดำเนินการ เพื่อใช้ประโยชน์จากครูที่ได้รับการพัฒนาบุคลากรมาแล้วนั้น ผู้บริหารได้เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ

กล่าวโดยสรุป จากผลการวิจัยในด้านการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครนั้น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูไปฝึกอบรมมากที่สุด และครูได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องต่องันและเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก เพราะการจัดฝึกอบรมนั้นสามารถรับผู้เข้าอบรมได้จำนวนมาก ใช้เวลาน้อย และเสียค่าใช้จ่ายน้อย แต่การพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลดีที่สุดคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนการไปศึกษาต่อ นั้น มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมากที่สุด ทั้งนี้เพราะผู้ไปศึกษาต่อต้องลาไปศึกษา ทำให้โรงเรียนขาดครู แต่ประโยชน์ที่ได้รับจะมากกว่าวิธีอื่น

ง. ด้านการให้ทุนจากงาน

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรครูในโรงเรียนมีการพนจากตำแหน่งหน้าที่ โดยการโอนขยายมากที่สุด ทั้งนี้โรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการโอน-การขยายของครูด้วยการเสนอเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา และโรงเรียนได้มีการสำรวจความต้องการของครูในการโอน-การขยาย และการลาออกด้วย

กล่าวโดยสรุปจากผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร มีการโอน-การย้ายถิ่นมาก ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากความไม่สะดวกในการเดินทางไปสอน และสภาพการจราจรที่ติดขัดในกรุงเทพฯ ครูจึงต้องขอย้ายไปอยู่โรงเรียนที่ไกลที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา

ก. ปัญหาด้านการจัดหาบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาในด้านการศึกษาคืออยู่ในระดับน้อย แต่มีบางประเด็น ปัญหาที่ผู้บริหารเห็นว่าเป็นปัญหามาก คือการได้ครูที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชนะ ณะสมบุรณ์ (2526 : 107) ที่พบว่า "การสรรหาบุคลากรไม่ได้คนที่มีความสามารถทุกด้านตามที่ต้องการ" และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ถวัลย์ ทองมี (2524 : 186) ที่พบว่า "การคัดเลือกบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน" และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชิต ปุริโสศม (2523 : 188) ที่พบว่า "บุคลากรที่กรมการฝึกหัดครูส่งไปให้ไม่ตรงกับความต้องการ" ปัญหาที่พบมารองลงมาคือ ปัญหาการได้ครูมาลาช้าไม่ทันตามความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มงคล มีสมภาพ (2529 : 110) ที่พบว่า "กระบวนการสรรหาบุคลากรใช้เวลายาวนานเกินไป ไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน"

กล่าวโดยสรุปปัญหาในด้านการจัดหาบุคลากรที่สำคัญ มีตามลำดับดังนี้ คือ ปัญหาการได้ครูที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการ และปัญหาการได้ครูมาลาช้าไม่ทันตามความต้องการ

ข. ปัญหาด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัญหาในด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมีอยู่ในระดับน้อย แต่มีบางประเด็นปัญหาที่ผู้บริหารเห็นว่าเป็นปัญหามากคือ ปัญหาการจัดครูเข้าปฏิบัติงานทำได้ยาก เนื่องจากคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในข้อ ก. ด้านการจัดหาบุคลากร ดังที่ได้อภิปรายผลมาแล้ว ปัญหารองลงมาคือ ปัญหาครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหานี้ อาจมีสาเหตุมาจากการขาดการบำรุงรักษาบุคลากรที่ดี และปัญหาที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง

คือ ปัญหาครูต้องขาดสอนเนื่องจากต้องไปร่วมกิจกรรมพิเศษอื่นนอกโรงเรียนตามนโยบายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุบรรณ จันทรคุงา (2519 : 336) ที่พบว่า "ผู้บริหารระดับสูงเรียกครูไปทำงานพิเศษนอกเหนือจากงานสอน โดยไม่เห็นความสำคัญของงานสอน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของครู"

กล่าวโดยสรุป จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในด้านการบำรุงรักษาบุคลากรที่สำคัญมีตามลำดับดังนี้คือ ปัญหาการจักครูเข้าปฏิบัติงานทำได้ยาก เนื่องจากคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการ ปัญหาครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และปัญหาครูต้องขาดสอนเนื่องจากต้องไปร่วมกิจกรรมพิเศษอื่นนอกโรงเรียนตามนโยบายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ค. ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาในการพัฒนาบุคลากรมีอยู่ในระดับน้อย แต่มีรายละเอียดปัญหาที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า เป็นปัญหามากคือ ปัญหาครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการ ทั้งนี้อาจเกิดจากครูไม่สนใจในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นปัญหาอีกปัญหานึ่งในลำดับต่อไปที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่า มีปัญหามากคือ ปัญหาครูขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชิต ปุริโสคม (2523 : 189) ที่พบว่า "บุคลากรไม่สนใจในการพัฒนาตนเองและพัฒนาไม่ตรงสาขาที่จำเป็น" อีกปัญหานึ่งคือ ปัญหาโรงเรียนขาดวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มงคล มีสมภพ (2529 : 110) ที่พบว่า "การพัฒนาบุคลากร ขาดงบประมาณเพื่อการอบรม และการพัฒนายังทำได้ไม่เพียงพอ" และผลการวิจัยของ ชิต ปุริโสคม (2523 : 188) ที่พบว่า "วิทยาลัยครูขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร" และผลการวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2530 : 194) ที่พบว่า "ปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรม เพื่อการพัฒนาบุคลากรทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่าสาเหตุส่วนใหญ่เกิดมาจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วนตลอดจนขาดเอกสาร วารสารและตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม"

กล่าวโดยสรุป จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมีตามลำดับ ดังนี้คือ ปัญหาครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการ ปัญหาครูขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง และปัญหาโรงเรียนขาดวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร

ง. ปัญหาในด้านการให้ทุนจากงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าปัญหาในด้านการให้บุคลากรครูพ้นจากตำแหน่งหน้าที่หรือพ้นจากงานนั้นมีอยู่ในระดับน้อยที่สุด แต่มีบางประเด็นปัญหาที่ผู้บริหาร เห็นว่าเป็นปัญหามากคือ ปัญหาครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการโอน-การย้าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มงคล มีสมภพ (2529 : 111) ที่พบว่า "การพิจารณาย้ายไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนต้องการ และการย้ายครูบางคนโดยย้ายไปโรงเรียนที่ไม่พึงประสงค์ทำให้เสียขวัญ" และผลการวิจัยของ ชิต บุรีโสคม (2523 : 189) ที่พบว่า "การย้าย-การโอนออกไปใช้ระบบอุปถัมภ์" อีกปัญหาคือปัญหาครูโอน-ย้าย เนื่องจากมีปัญหากับเพื่อนครูหรือผู้บริหาร และปัญหาครูไม่ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากโรงเรียน ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องขอโอน-ย้าย

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในด้านการให้ทุนจากงานที่สำคัญมีตามลำดับดังนี้คือ ปัญหาครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการโอน-การย้าย ปัญหาครูโอน-ย้าย เนื่องจากมีปัญหากับเพื่อนครูหรือผู้บริหาร และปัญหาครูไม่ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากโรงเรียน ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องขอโอน-ย้าย ซึ่งเป็นปัญหาเกี่ยวกับการโอน-การย้ายทั้งสิ้น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะครูของกรุงเทพมหานคร มีการย้ายกันมาก จากผลการวิจัยที่ผู้บริหารได้ให้ความเห็นไว้ในตอนที่ 2 ในด้านการสรรหาที่ได้อภิปรายผลไปแล้ว ซึ่งพบว่า "ครูที่มาบรรจุใหม่ที่โรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นครูที่ย้ายมาจากโรงเรียนอื่น"

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการค้นพบ จากผลการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาระบบบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร มีการย้ายกันมาก ทั้งนี้จากผลการวิจัยในด้านการสรรหาพบว่า ครูใหม่ที่โรงเรียนได้รับส่วนใหญ่เป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่นและสอดคล้องตอกันกับผลการวิจัยในด้านการให้ทุนจากงาน ที่พบว่าครูที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนมากที่สุด โดยการโอน-การย้าย ทั้งนี้เป็นเพราะกรุงเทพมหานครมีอัตราครูว่างที่จะรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีน้อยมาก สาเหตุเกิดมาจากจำนวนเด็กนักเรียน โดยส่วนใหญ่ลดลงจนทำให้มีอัตราครูเกินต้องการในบางเขต โดยเฉพาะโรงเรียนในเขตกึ่งในและประกอบกับสภาพการจราจรในกรุงเทพมหานครที่ไม่เอื้ออำนวย

และสร้างความลำบากในการเดินทางมาทำงานของครูเป็นอย่างมาก ครูจึงต้องพยายามย้ายไปอยู่โรงเรียนที่ไกลบ้านที่สุด ด้วยเหตุผลทั้ง 2 ประการดังกล่าว ทำให้ครูกรุงเทพมหานครมีการขอย้ายกันมาก ดังนั้นกรุงเทพมหานครจึงควรที่จะมีนโยบายในการดำเนินการด้านการโอน-การย้ายข้าราชการครู ให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็วเหมาะสมเป็นไปตามความประสงค์ของครูผู้ขอย้าย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของครู และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจได้อย่างดี แต่สิ่งที่สำคัญคือ ในการดำเนินการย้ายหรือโอนนั้น จะต้องยึดตามหลักการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและมีความเหมาะสมนั้นคือ จะต้องดำเนินการโดยใช้ระบบคุณธรรม

2. ผู้บริหารโรงเรียนของสังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุมาก จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุมาก ซึ่งส่วนใหญ่อายุอยู่ในระหว่าง 51 - 60 ปี ซึ่งเป็นวัยใกล้เกษียณอายุราชการ ประสิทธิภาพในการทำงานบางอย่างจึงไม่เหมือนกับคนวัยกลางคน ความคล่องตัวในการบริหารงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มักทำได้ยาก ดังนั้นกรุงเทพมหานครจึงควรปรับปรุงวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน โดยให้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถด้วย ไม่ควรคำนึงถึงแต่ความอาวุโสเพียงอย่างเดียว จึงควรให้มีการผ่านการทดสอบด้านความรู้ความสามารถ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งก่อน เพื่อให้ข้าราชการครูที่มีอายุไม่มาก แต่มีความรู้ความสามารถสูง ได้เข้ามาเป็นผู้บริหารจะทำให้การบริหารโรงเรียนมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพขึ้น อันเป็นผลดีต่อการพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างยิ่ง

3. แนวทางในการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยที่พบว่าครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนได้รับการพัฒนาบุคลากร โดยการอบรมมากที่สุด และการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่า มีประโยชน์มากที่สุดคือการประชุมเชิงปฏิบัติการ แต่การพัฒนาบุคลากรที่น่าจะได้ผลดีและเกิดประโยชน์มากที่สุดคือการศึกษาคือ เพราะการศึกษาคือนั้น นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้วยังเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรด้วย คือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรผู้ได้ไปศึกษาคือ จะได้ทั้งความรู้ ความสามารถ คุณวุฒิ และอาจได้เลื่อนขั้น เลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งด้วย และได้ประโยชน์ทั้งตัวครู นักเรียนและโรงเรียนด้วย แต่ก็มีข้อเสียนั้นคือ ทำให้ขาดครู คือ จะทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ดังที่ได้อภิปรายผลไปแล้ว ดังนั้นในปัญหานี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ดังนี้คือ

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการวางแผนการพัฒนามุคละการไว้เป็นการล่วงหน้าว่าในแต่ละปีนั้นโรงเรียนควรส่งครูไปพัฒนาในด้านใด จำนวนเท่าใด และเป็นระยะเวลาานเท่าใด ซึ่งโรงเรียนจะได้เตรียมแก้ปัญหาครูขาดไว้ล่วงหน้าด้วย ก็จะทำให้ไม่เกิดผลกระทบหรือเกิดน้อยที่สุด

3.2 กรุงเทพมหานครควรมีนโยบายให้มีการยืมตัวครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินกรอบอัตรากำลังมาช่วยราชการแทนครูที่ลาไปศึกษาต่อ ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนที่มีครูที่มีความรู้ความสามารถ และมีความกระตือรือร้นจะได้ไม่ขาดครูสอน รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนก็จะต้องกังวลกลัวว่าครูจะขาดเนื่องจากลาไปศึกษาต่อ เป็นการให้ความเป็นธรรมแก่โรงเรียนที่มีครูที่มีความรู้ความสามารถและมีระบบบริหารที่ดีจะได้ไม่ต้องขาดครู และจะเป็นการทำให้ครูมีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาตนเองและแข่งขันกันมากขึ้น และกรุงเทพมหานครเองก็ไม่ต้องกลัวว่าครูจะลาไปศึกษาต่อกันมาก ทั้งนี้เพราะตามระเบียบราชการมีข้อกำหนดให้ข้าราชการลาไปศึกษาต่อได้ไม่เกินร้อยละ 2 อยู่แล้ว ซึ่งวิธีนี้จะให้ครูต้นตัวและมีการแข่งขันในการพัฒนาตนเองกันมากขึ้น

3.3 กรุงเทพมหานครควรมีนโยบายให้ครูไปศึกษาต่อได้โดยไม่ต้องลาศึกษาต่อ ยังคงไปปฏิบัติหน้าที่สอนโดยปกติ แต่ใช้วิธีให้โรงเรียนจัดตารางการสอนให้ไม่ตรงกับเวลาเรียน อาจเป็นช่วงเช้าหรือบ่าย โดยมีจำนวนชั่วโมงสอนเหมือนปกติ ทั้งนี้เพราะโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่อยู่ไกลมหาวิทยาลัย หรือวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งสามารถเดินทางถึงได้โดยไม่ยากลำบาก ซึ่งวิธีนี้จะทำให้โรงเรียนไม่ต้องขาดครู และครูเองก็ได้ไปศึกษาต่อ

4. กรุงเทพมหานครและผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเห็นความสำคัญและมีการสร้างผลงานทางวิชาการ ซึ่งจากผลการวิจัยที่พบว่าครูไม่สนใจในการสร้างผลงานทางวิชาการนั้น กรุงเทพมหานครควรริบดำเนินการแก้ไขและส่งเสริมโดยเร็ว ทั้งนี้เพราะจะเป็นการกระตุ้นหรือชักจูงให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง แนวทางที่ควรดำเนินการแก้ไข คือในขั้นแรกควรจัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการ เพื่อให้ครูเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างผลงานทางวิชาการ การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของครู และขั้นที่สองต้องมีการจูงใจให้ครูได้สร้างผลงานทางวิชาการของครู และในขั้นสุดท้ายต้องมีสิ่งที่เป็นประโยชน์กับครูโดยตรง หลังจากได้สร้างผลงานทางวิชาการเสร็จแล้ว นอกเหนือจากการนำไปใช้เป็นผลงานในการเลื่อนตำแหน่งเพียงอย่างเดียว นั่นคือ กรุงเทพมหานครควรมีการจัดพิมพ์เผยแพร่ผลงานให้หรือการจัดประกวดผลงานทางวิชาการดีเด่น

หรือผู้ที่สร้างผลงานทางวิชาการได้มาตรฐานหรือดีเด่น ควรได้รับการประกาศเกียรติคุณและเชิญเป็นคณะที่ปรึกษาแนะนำ ในการสร้างผลงานทางวิชาการ ของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

5. เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ เงินกู้ฉุกเฉิน ที่ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ ได้มีการจัดสวัสดิการในด้านเงินกู้ฉุกเฉินให้กับครู ซึ่งก็นับว่ามีประโยชน์ แต่ก็ เป็นผลสะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี มีการใช้จ่ายเงินมากและมีการหนี้สินมาก ซึ่งจะ เป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน ประสิทธิภาพในการสอน ชำนาญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

แต่ทั้งนี้ เพราะข้าราชการครูเป็นผู้มีรายได้น้อย และที่สำคัญ ข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร ต้องทำงานอยู่ในท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่สูงของเมืองหลวง ทั้งค่าอาหาร ค่าที่พัก ค่าเดินทางและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งต่างจากข้าราชการที่อยู่ในต่างจังหวัด ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้กรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ให้มากเท่าที่มีอำนาจจะทำได้ เช่น การสร้างแฟลตครูตามท้องที่เขตต่าง ๆ หรือเป็นโซนเขต เพื่อให้ครูได้เช่าหรือเช่าซื้อในราคาถูก การจัดรถบริการรับส่งข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ร่วมกับข้าราชการสามัญหรือออกบัตรให้ขึ้นรถเมล์ฟรี ซึ่งการจัดสวัสดิการทั้ง 2 อย่างนี้ ยังจะช่วยลดปัญหาการย้ายของครูลงได้มากด้วย การจัดสวัสดิการรับค่าของถูกเกี่ยวกับเครื่องอุปโภคบริโภค ที่จำเป็นต่าง ๆ

6. ปัญหาการได้ครูที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการนั้น ผู้วิจัยขอให้ขอก็คิดเห็น และขอเสนอแนะดังนี้คือ ในกรณีครูบรรจุใหม่ ทางสำนักการศึกษาควรได้มีการสำรวจความต้องการครูสาขาวิชาต่าง ๆ แล้วเปิดสอบแข่งขัน แล้วบรรจุไปตามความต้องการของโรงเรียน ส่วนในกรณีที่ครูย้ายหรือโอน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า มีปัญหามากนั้น ทางสำนักการศึกษาควรจะได้มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมและความต้องการของโรงเรียนด้วย ไม่ใช่ดูแต่ความต้องการของครูเพียงอย่างเดียวเท่านั้น จึงขอเสนอแนะว่าเพื่อให้เกิดความรวดเร็วถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม และทันยุคทันสมัย ในการย้าย ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า มีปัญหามากนั้นทางสำนักการศึกษานำระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการย้ายข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะได้ผลดียิ่ง และครูที่ได้รับความเดือดร้อนจะสามารถย้ายสับเปลี่ยนกันได้อย่างรวดเร็วถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม

7. ปัญหาการจัดครูเข้าปฏิบัติงาน ทำได้ยากเนื่องจากมีคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการนั้น มักเกิดเนื่องจากการย้ายของครูเช่นกัน ซึ่งครูที่มาจากที่ย้ายนั้นมักจะย้ายตามความต้องการของครู จึงอาจไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนหรือเป็นครูที่มีพฤติกรรมไม่ดี

หรือไม่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ที่ได้จากผล
การวิจัยจึงทำให้ไปเกิดปัญหากับโรงเรียนใหม่ที่ย้ายไป ดังนั้นวิธีแก้ไขคือผู้บริหารโรงเรียนและ
ผู้บริหารระดับเขตควรได้ใช้หลักวิธีการในการบริหารงานบุคคล มาปรับปรุงแก้ไขหรือลงโทษแก่ครู
ที่มีพฤติกรรมดังกล่าว ไม่ควรใช้วิธีย้ายเพื่อหนีไปจากโรงเรียนของตน แล้วไปสร้างปัญหาให้กับ
โรงเรียนใหม่ และหากต้องมีการย้ายก็ควรใช้วิธีการดังที่ได้เสนอแนะไว้ในข้อ 6 แล้วยัง

8. บทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนนั้น จากผลการวิจัย
จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะมีบทบาทและหน้าที่ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนา
บุคลากรมากที่สุด ซึ่งทั้ง 2 ด้านนี้มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้
เพราะบุคลากรจะปฏิบัติงานได้ดีนั้นจะต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และต้องได้รับการ
ดูแลรักษาอย่างดีจากหน่วยงาน การปฏิบัติงานจะพัฒนาและเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นนั้นบุคลากรจะต้อง
ได้รับการพัฒนา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นทันกับความเจริญก้าวหน้า และเทคโนโลยี
ใหม่ ๆ ที่พัฒนาอยู่เสมอ ด้วยเหตุผลดังกล่าวการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร
จึงควรที่จะเน้นในด้านการบำรุงรักษาโดยเฉพาะด้านขวัญกำลังใจ และสวัสดิการต่าง ๆ ให้มากขึ้น
และในด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและวิทยาการใหม่ ๆ ให้แก่
บุคลากรครู เพื่อจะได้นำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกรุงเทพมหานครให้เจริญก้าวหน้า
ยิ่งขึ้นไป

9. กรุงเทพมหานครควรเน้นและให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรครู ในระดับเขต
ให้มาก เพราะสำนักงานเขตเป็นหน่วยงานบังคับบัญชาและอยู่ใกล้ชิดโรงเรียนมากที่สุด จึงรู้สภาพ
และปัญหาของโรงเรียนได้ดี โดยเฉพาะด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแล
และช่วยเหลือโรงเรียนได้มาก ทั้งนี้ทางกรุงเทพมหานครก็ควรได้มีการมอบอำนาจในการดำเนินการ
บางอย่างในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู เช่น อำนาจในการพิจารณา
ความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การย้าย เป็นต้น เพื่อให้สำนักงานเขตสามารถ
ดำเนินงานด้านการบริหารบุคลากรครูได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะสำนักงานเขตเป็นหน่วยงานบริหาร
บุคคลระดับเขตของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะข้าราชการครูนั้น มีงานศึกษาธิการเป็นผู้รับผิดชอบ
ซึ่งมีหมวดการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของข้าราชการครู
และลูกจ้างในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต ดังนั้น กรุงเทพมหานครจึงควรได้มีการคัดเลือกบุคคล
ที่มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะมาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด
การเจ้าหน้าที่ ของงานศึกษาธิการเขต รวมทั้งศึกษาธิการเขตและผู้ช่วยศึกษาธิการเขต ที่ควรจะ

ต้องมีความรู้ความสามารถในด้านนี้ด้วย และอีกประการหนึ่งควรได้มีการจัดการฝึกอบรมหรือสัมมนาหัวหน้าหมวดการเจ้าหน้าที่ ผู้ช่วยวิชาการ เขตและศึกษานิเทศก์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รู้ระเบียบวิธีการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ในด้านการบริหารงานบุคคลที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเพื่อให้เจ้าหน้าที่ของงานศึกษาจากสำนักงานเขตต่าง ๆ ที่กรุงเทพมหานครได้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ และได้มีการประสานงานหรือร่วมมือกันในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครู

10. แนวทางการดำเนินการในด้านการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารระดับเขต ผู้บริหารระดับสำนักและระดับกรุงเทพมหานคร จะต้องร่วมมือและประสานงาน ร่วมในการดำเนินการด้านการบริหารบุคลากรครู โดยเฉพาะด้านที่ผู้วิจัยเห็นว่าสำคัญให้ความสนใจเป็นพิเศษและควรเร่งดำเนินการก่อน คือในด้านขวัญ กำลังใจและการจูงใจ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการย้ายครู ด้านการพิจารณาความดีความชอบ ด้านการเลื่อนขั้น เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งทั้ง 6 ด้านนี้ควรดำเนินการไปพร้อม ๆ กันโดยเร่งด่วน โดยยึดหลักการบริหารบุคคล และในการดำเนินการควรดำเนินการทั้งในด้านนโยบาย ด้านการนำไปปฏิบัติ ด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อฟื้นฟูส่งเสริมสมรรถภาพ และประสิทธิภาพของข้าราชการครูและเพิ่มประสิทธิผลทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะเรื่องลงไป
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาในการย้าย-การโอนของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร
4. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมข้าราชการครู
5. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารบุคลากรครูของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู