

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมุติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด เกี่ยวกับ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้พนักจากงาน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด เกี่ยวกับ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้พนักจากงาน
3. เพื่อเปรียบเทียบความภักดีเห็นของหัวหน้าส่วนการศึกษา กับหัวหน้าหมวดการศึกษา เกี่ยวกับ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้พนักจากงาน

สมมุติฐานของการวิจัย มีดังนี้

1. ความภักดีเห็นของหัวหน้าส่วนการศึกษาและหัวหน้าหมวดการศึกษา ที่มีต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ไม่แตกต่างกัน
2. ความภักดีเห็นของหัวหน้าส่วนการศึกษาและหัวหน้าหมวดการศึกษา ที่มีต่อการบำรุงรักษาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

3. ความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนการศึกษาและหัวหน้าหมวดการศึกษา ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

4. ความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนการศึกษาและหัวหน้าหมวดการศึกษา ที่มีต่อการให้พ้นจากงาน ไม่แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนการศึกษา จำนวน 71 คน จาก 71 จังหวัด โดยไม่มีการสุ่ม และหัวหน้าหมวดการศึกษา จำนวน 341 คน โดยสุ่มเอามาร์ยละ 50 จากทุกจังหวัด รวมตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น จำนวน 412 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่จัดลำดับความสำคัญ (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองจากการศึกษา ค้นคว้าเอกสาร รายงานการวิจัยต่าง ๆ และประสบการณ์ของผู้วิจัยเอง ที่ได้พบเห็นจากการบริหารงานบุคคลของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามดังกล่าวไปขอความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและแก้ไขแบบสอบถาม แล้วจึงนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่านได้แสดงความเห็นและเสนอแนะ นำแบบสอบถามมาปรับปรุง โดยใช้ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นหลักในการพิจารณา ต่อจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปทดลองขั้นต้น (Try out) กับกลุ่มหัวหน้าส่วนการศึกษาและหัวหน้าหมวดการศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ และ ศรีสะเกษ จำนวน 61 คน ผู้วิจัยได้นำผลจากการทดลองเข้ามาหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ค่าของความเชื่อมั่น เป็น 0.98

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดส่งและรับแบบสอบถามคืนโดยทางไปรษณีย์ โดยส่งแบบสอบถามไป 412 ฉบับ ได้รับกลับคืน 364 ฉบับ กิคเป็นร้อยละ 88.35

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ตัวร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารบุคคลทั้ง 4 ด้าน วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (s.d.) การทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับความ คิดเห็นของหัวหน้าส่วนการศึกษากับหัวหน้าหมวดการศึกษาที่มีต่อการบริหารบุคคลทั้ง 4 ด้าน ใช้ t-test

สรุปผลการวิจัย

ก. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย ร้อยละ 99.72 เป็นเพศหญิงร้อยละ 0.28

2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.73 อายุระหว่าง 31-40 ปี มีร้อยละ 32.42 และอายุระหว่าง 21-30 ปี มีร้อยละ 0.28 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี

3. อายุราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 25.55 ตั้งแต่ 16-20 ปี มีร้อยละ 24.45 และตั้งแต่ 26-30 ปี มีร้อยละ 22.80 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการอยู่ในระหว่าง 30 ปีขึ้นไป

4. สภาพการสมรส ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากสมรสแล้ว คือมีถึงร้อยละ 96.98 และมีหย่าร้างร้อยละ 0.28 ซึ่งน้อยที่สุด

1.5 วุฒิทางการศึกษา กลุ่มหัวหน้าส่วนการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 37.81 และกลุ่มหัวหน้าหมวดการศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 60.00 เมื่อรวมทั้งหมดแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 54.40 และ วุฒิปริญญาตรีร้อยละ 40.93

ข. ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหัวหน้าส่วนการศึกษาในงาน 4 ด้าน

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ตามความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนการศึกษาและหัวหน้าหมวดการศึกษานั้น สรุปได้ว่า งานที่หัวหน้าส่วนการศึกษปฏิบัติในระดับมากที่สุดคือ การรวบรวมข้อมูลเพื่อวางแผนกำลังคน การวางนโยบายเพื่อสอบคัดเลือก การประกาศรับสมัครครูทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่ง การประชาสัมพันธ์เรื่องการรับสมัครครูไปยังสถานศึกษาที่ผลิตครู การมีส่วนร่วมในการจัดการสอบคัดเลือกครู การตั้งกรรมการสอบคัดเลือกครูโดยตรงตามหน้าที่ การให้ความสำคัญของการสอบข้อเขียน และการให้ความสำคัญของการสอบสัมภาษณ์ งานที่หัวหน้าส่วนการศึกษปฏิบัติในระดับน้อยคือ การสรรหาบุคคลจากครูสังกัดส่วนราชการอื่นให้มารับตำแหน่งในองค์กรบริหารส่วนจังหวัด และการให้มีการสอบปฏิบัติการสอนในการสอบคัดเลือก แต่ความรวดเร็วในการบรรจุครู การวิเคราะห์งานเพื่อสรรหาบุคลากรใหม่ ความเหมาะสมของหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบผลการทดสอบปฏิบัติการและความสามารถรับบุคคลเข้ารับราชการครูโดยตรงตามสาขาที่ตั้งงานนั้นปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อรวมแล้วการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหัวหน้าส่วนการศึกษอยู่ในระดับปานกลาง

2. การบำรุงรักษาบุคลากร ตามความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนการศึกษาและหัวหน้าหมวดการศึกษานั้น สรุปได้ว่า งานที่หัวหน้าส่วนการศึกษปฏิบัติในระดับมากที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครู การที่หัวหน้าหมวดการศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครูในอำเภอ การใช้แบบฟอร์มเป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู การแจ้งให้ครูทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนครู การให้ความสำคัญในการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล การสร้างความสามัคคีในหมู่ครู การเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างให้ครูศรัทธาในอาชีพครู การใช้หลักความรู้ความสามารถในการเลื่อนตำแหน่งแก่ครู การให้คำชมเชยแก่ครูในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้กำลังใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมพิจารณาค่าขอโอนย้ายของครู

การแจ้งให้ครูทราบถึงหลักการโอนย้าย และการมีความสัมพันธ์อันดีกับครู งานที่หัวหน้าส่วน การศึกษาปฏิบัติในระดับน้อยคือ การให้มีร้านจำหน่ายสินค้าราคาถูก และ การ ให้มีความช่วยเหลือด้านการเงินแก่ครู เมื่อรวมแล้วการบำรุงรักษาบุคลากรของหัวหน้าส่วนการ ศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

3. การพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนการศึกษาและ หัวหน้าหมวดการศึกษานั้น สรุปได้ว่า งานที่หัวหน้าส่วนการศึกษาปฏิบัติในระดับมากคือ การจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การคัดเลือกครูเข้าอบรมได้เหมาะสม การสนับสนุนได้ ครูมีโอกาสศึกษาต่อ การตรวจสอบให้หัวหน้าหมวดการศึกษาออกตรวจเยี่ยมนิเทศการศึกษา และแนะนำให้หัวหน้าหมวดการศึกษาปรับปรุงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน งานที่หัวหน้าส่วน การศึกษาปฏิบัติในระดับปานกลางคือ การจัดให้มีโครงการอบรมครูในค่านต่าง ๆ การให้ ค่าแนะนำช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และการติดตามผลการพัฒนาตัวครู เมื่อรวมแล้วการ พัฒนาบุคลากรของหัวหน้าส่วนการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

4. การให้เงินจากงาน ตามความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนการศึกษาและ หัวหน้าหมวดการศึกษานั้น สรุปได้ว่า งานที่หัวหน้าส่วนการศึกษาปฏิบัติในระดับมากคือ การให้ความยุติธรรมแก่ครูเกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน แต่การให้มีการแจ้งข่าวสารกับครูที่ พ้นจากงานไปแล้วมีน้อย การปฏิบัติในระดับกลางของหัวหน้าส่วนการศึกษาคือ การมีส่วนร่วม ในการพิจารณาให้พ้นจากงาน การเผยแพร่เกียรติประวัติของครูอาวุโส และความ สะดวกรวดเร็วในการขอรับบำเหน็จบำนาญของครู รวมแล้วการให้บุคลากรพ้นจากงานของ หัวหน้าส่วนการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล ของหัวหน้าส่วนการศึกษา มีดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหัวหน้าส่วนการศึกษา สรุปปัญหา และอุปสรรคได้ดังนี้ ไม่สามารถจะรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิตรงกับความต้องการของโรงเรียนได้

เพราะขาดงบประมาณ การคัดเลือกบุคลากรขาดความยุติธรรม มีการใช้อิทธิพลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง หัวหน้าส่วนการศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือกเพียงเป็นกรรมการดำเนินการผู้หนึ่งเท่านั้น การควบคุมในค่านิยมของการสอบ ให้ข้อสอบวัดได้ตรงเป้าหมายและยุติธรรม จึงกระทำไม่ได้ คณะกรรมการสอบคัดเลือกส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่นอกวงการศึกษา ทำให้ไม่ทราบปัญหาและแนวทางของการศึกษาประชาบาลที่แท้จริงได้ การบรรจุบุคลากรใหม่กระทำได้ช้าไม่ทันปีการศึกษา

2. การบำรุงรักษาบุคลากรของหัวหน้าส่วนการศึกษา สรุปปัญหาและอุปสรรคได้ดังนี้ ไม่สามารถกระทำได้ถึงเพราะมีบุคลากรมาก และอยู่ตามชนบทในท้องที่ห่างไกลกันออกไป ขาดงบประมาณและยานพาหนะในการไปเยี่ยมเยียนบุคลากร การโอนย้ายของครูมีการปฏิบัติที่ไม่ยุติธรรม การพิจารณาความดีความชอบขาดเกณฑ์การประเมินผลที่ยุติธรรม สวัสดิการค้ำเบียดเลี้ยง ค่าพาหนะในการไปราชการไม่มี และอุปสรรคด้านการจัดบริการด้านการเงิน การโอนย้าย หัวหน้าส่วนการศึกษาจัดบริการแก่บุคลากรได้ไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็น เพราะมีการแบ่งงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดไปกระทำหลายฝ่าย ทำให้หัวหน้าส่วนการศึกษาขาดเอกภาพในการดำเนินงาน

3. การพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าส่วนการศึกษา สรุปปัญหาและอุปสรรคได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจการพัฒนาบุคลากร ขาดงบประมาณในการฝึกอบรมบุคลากร ขาดเจ้าหน้าที่จะไปนิเทศการศึกษาและพัฒนาบุคลากร บุคลากรอยู่ในท้องที่ชนบทที่ห่างไกล ไม่สามารถจะไปศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในเวลาพิเศษได้ บุคลากรไม่สนใจการฝึกอบรม เพราะไม่มีค่าเบียดเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พักใช้ในการไปอบรม

4. การให้พ้นจากงาน สรุปปัญหาและอุปสรรคของหัวหน้าส่วนการศึกษาได้ดังนี้ ไม่สามารถบริการและควบคุมด้านการขอรับบำเหน็จบำนาญของบุคลากรได้ เพราะเป็นหน้าที่ของหัวหน้าส่วนการคลัง ปัญหาที่สำคัญคือ บุคลากรขอลาออกหรือโอนย้ายเพื่อไปสังกัดหน่วยงานอื่นมีมาก ทำให้กระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอน การพิจารณาโทษทางวินัย บุคลากร

รู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความเป็นธรรม และปัญหาที่บุคลากรที่พ้นจากงานไปแล้ว รู้สึกว่าคุณเองถูกทอดทิ้งจากหน่วยงาน

ง. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนการศึกษา กับหัวหน้าหมวดการศึกษา โดยทดสอบด้วย t-test ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เกี่ยวกับการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรนั้น หัวหน้าส่วนการศึกษา กับหัวหน้าหมวดการศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงานนั้น ปรากฏว่า หัวหน้าส่วนการศึกษา กับหัวหน้าหมวดการศึกษามีความคิดเห็นแตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัยและข้อ เสนอแนะ

จากผลการวิจัยทำให้ทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ดังจะได้นำมาอภิปรายต่อไปนี้

ก.. เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย สมรสแล้ว มีอายุระหว่าง 41-50 ปี และมีอายุราชการอยู่ระหว่าง 30 ปีขึ้นไป แสดงว่าผู้บริหารทางการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ทางการศึกษามาก จึงทำให้มองเห็นว่าการแต่งตั้งผู้บริหารการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยึดถือ ประสบการณ์ทางการศึกษาและอายุเป็นสำคัญ การที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สมรสแล้วจึงต้องมีภาระค้ำครอบครัวขึ้นมาอีก ดังนั้น เรื่องสวัสดิการบ้านพักของหัวหน้าส่วนการศึกษา และหัวหน้าหมวดการศึกษาจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาจัดให้มีขึ้นอย่างเหมาะสม วุฒิต่างการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต่ำกว่าปริญญาตรี แสดงว่าต้องมีการเพิ่มวุฒิผู้ตอบแบบสอบถามให้สูงขึ้นอย่างรีบด่วน โดยเฉพาะกลุ่มหัวหน้าหมวดการศึกษา ควรมีวุฒิปริญญาตรี เป็นอย่างต่ำ เพราะสภาพปัจจุบันนี้บุคลากรที่เป็นข้าราชการครูส่วนจังหวัดมีวุฒิปริญญาตรี เพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเพิ่มวุฒิของตนเพื่อผลในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่ง ประสงค์ มากนวล ได้ทำการวิจัยพบว่า "หัวหน้า

หมวดการศึกษายังคงใช้ประสบการณ์เพียงอย่างเดียวในการบริหารงาน โดยยังขาดหลักการ และความรู้ในการบริหารการศึกษาอีกเป็นอันมาก"¹ ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ควรได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ให้มากขึ้นโดยเร็ว และควรมีการประชุมสัมมนาทางการศึกษา หรือด้านวิชาการอื่น ๆ ที่จำเป็นในการศึกษาประชาบาลอยู่เสมอ

ข. เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหัวหน้าส่วนการศึกษาในงาน 4 ด้าน

1.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า ในการบรรจุบุคลากรใหม่กระทำไ้รวดเร็วในระดับปานกลาง และจากปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบรรจุบุคลากรใหม่ไม่ทันต้นปีการศึกษานั้น ก่อให้เกิดผลเสียต่อการเรียนการสอน เพราะโรงเรียนขาดแคลนครูอยู่แล้ว จึงควรที่จะได้ดำเนินการบรรจุบุคลากรใหม่ให้ทันต้นปีการศึกษา โดยดำเนินการศึกษาหาข้อมูลที่เป็นสาเหตุแห่งปัญหา แล้วดำเนินการแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป เกี่ยวกับการรับบุคลากรตามสาขาวิชาที่ โรงเรียนต้องการนั้น ควรมีการกำหนดเฉพาะบางสาขาวิชาที่จำเป็น ได้แก่ครูพลศึกษา ครูนาฏศิลป์ ครูดนตรีกรรมศาสตร์ เพราะเป็นสาขาวิชาที่ต้องศึกษามาเป็นพิเศษ มีหลักการ เฉพาะสาขาวิชาในการคัดเลือกบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกควรเป็นผู้ที่อยู่ในวงการศึกษาระชาบาล เช่นครูใหญ่ หัวหน้าหมวดการศึกษา ศึกษาพิเศษ ศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าส่วนการศึกษา และ ศึกษาธิการจังหวัด เพราะบุคคลเหล่านี้เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยตรง คือทราบถึงความ ต้องการและปัญหาของการศึกษาประชาบาลได้ดี ย่อมจะร่วมกันดำเนินการคัดเลือกบุคลากร ได้ตามนโยบาย และความต้องการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดได้



¹ ประสงค์ มากนวล, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ": (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 127.

อีกประการหนึ่งในการสอบคัดเลือกนั้น ควรมึวิธีการควบคุมให้เกิดความยุติธรรมแก่ผู้สมัครสอบทุกคน สำหรับข้อสอบนอกจากสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์แล้ว ควรเพิ่มการสอบภาคปฏิบัติการสอนด้วย ซึ่งอาจทำได้กับผู้สมัครที่ผ่านข้อเขียนและสัมภาษณ์แล้ว แม้จะเสียเวลามากขึ้นไปอีกแต่ก็มีผลดีกว่า แต่ทั้งนี้กระบวนการสอบต้องมีวิธีการที่รวดเร็วกว่าที่เคยปฏิบัติมาแล้ว การที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดทุกแห่งประกาศรับสมัครบุคลากรใหม่พร้อมกันกับครูกรมสามัญศึกษาและอาชีวศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ จะช่วยแก้ปัญหการที่ครูสมัครสอบหลายแห่ง เพื่อเลือกรับการบรรจุในหน่วยงานที่ดีกว่าได้ ซึ่งส่วนมากจะเลือกบรรจุในกระทรวงศึกษาธิการ โดยสวัสดิสิทธิ์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด และยังช่วยแก้ปัญหาครูขอโอนย้ายกลับภูมิลำเนาเดิมได้ด้วย เพราะผู้สมัครยอมสมัครในจังหวัดที่เป็นภูมิลำเนาเดิมของตน การที่มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครครูไปยังสถานศึกษาที่ผลิตครู และมีการประกาศให้แพร่หลายทางวิทยุ หนังสือพิมพ์นั้น จะช่วยให้บุคคลสนใจที่จะสมัครสอบในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมากขึ้น และสามารถคัดเลือกเอาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้กว้างขวางขึ้น ตรงกับความเห็นของ สมพงษ์ เกษมสิน ที่ว่า เพื่อที่จะสรรหาให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ จึงควรประกาศชักชวนให้ผู้มีความรู้ความสามารถสนใจในตำแหน่งหน้าที่การงาน¹

2. การบำรุงรักษาบุคลากร จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า การใช้แบบฟอร์มเป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูมีการปฏิบัติมาก ควรมีการใช้ให้ยุติธรรมกับครูทุกคน โดยเฉพาะกรณีความชอบพิเศษ ซึ่งไม่ควรกำหนดเป็นอัตราว่าแต่ละอำเภอจะคงได้ร้อยละเท่าใด หากมีครูที่เข้าเกณฑ์ได้ความชอบพิเศษก็ต้องพิจารณาให้ทุกคนสำหรับแบบฟอร์มที่เป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน² เกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความ

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2.

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 66.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 160.

คิดเห็นในการปฏิบัติงานนั้น ทางผู้บังคับบัญชาควรจะได้รับฟังด้วยความมีใจเที่ยงธรรม หากไม่เช่นนั้นแล้ว ครูจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์การ ครูจะไม่กล้าแสดงออกหรือพูดความจริง ไม่กล้าจะให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่องค์การ การใช้หลักความรู้ความสามารถในการเลื่อนตำแหน่งแก่ครูนั้น เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติให้มากขึ้น และมีความยุติธรรม วิทยุ สาคร กล่าวไว้ว่า การได้รับตำแหน่งอัตราสูงกว่าเดิม มีความหมายต่อบุคคลมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ¹ ดังนั้นการที่หัวหน้าส่วนการศึกษาปฏิบัติงานด้านนี้มากขึ้นเท่าใด ก็จะเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ได้มากเท่านั้น ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เป็นตำแหน่งบริหารได้แก่ ครูใหญ่ หัวหน้าหมวดการศึกษา และหัวหน้าส่วนการศึกษา ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนครูแล้ว มีตำแหน่งทางบริหารน้อย ดังนั้นควรจะได้เพิ่มตำแหน่งทางวิชาการขึ้นมาอีก เพื่อตอบสนองจำนวนครูที่มีมาก ได้แก่ ตำแหน่งนักวิชาการประจำหมวดการศึกษา ประจำส่วนการศึกษา ตำแหน่งนักนิเทศการศึกษา นักวิจัยการศึกษา ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้จะตอบสนองความต้องการของครูที่มีวุฒิสูงขึ้นให้อยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป ในการพิจารณาการโอนย้ายของครูนั้น ปัญหาที่พบคือ ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการโอนย้าย มีการให้สินบนเพื่อการย้าย สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องบั่นทอนขวัญและกำลังใจของครูมาก เพื่อแก้ปัญหานี้ควรมีหลักการโอนย้ายที่ยุติธรรม และได้รับการยอมรับจากบุคลากรด้วย เมื่อบุคลากรผู้ใดมีปัญหาเกี่ยวกับการโอนย้าย ควรได้รับการชี้แจงและแสดงเหตุผลให้เป็นที่เข้าใจกันทุกฝ่าย การที่ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนดให้ผู้สมัครสอบบรรจุเข้ารับราชการครูเลือกระบุว่าจะสอบตำแหน่งในโรงเรียนใดนั้น จะพบว่า บางทีผู้สมัครกลัวจะสอบไม่ได้ก็ระบุตำแหน่งในโรงเรียนที่ห่างไกล เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับผู้สมัครอื่น ๆ เมื่อได้รับการบรรจุแล้วมักจะหาทางโอนย้ายเข้ามาอยู่ในโรงเรียนที่อยู่ใกล้ความเจริญ

¹วิทยุ สาคร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 276.

ซึ่งจะเป็นปัญหาในภายหลัง ระเบียบการรับสมัครข้อนี้จึงน่าจะได้มีการทบทวนเสียใหม่ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่ครูซึ่งมีการปฏิบัติน้อย ควรที่จะได้มีการจัดทำมากขึ้น สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเป็นวิธีการหนึ่งที่จะกระทำได้ แต่ปัจจุบันนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูมีสมาชิกที่ต้องการความช่วยเหลือมาก ไม่สามารถจะบริการให้ได้ทันความต้องการของสมาชิก วิธีการอื่นที่ทำได้ก็คือ ทางส่วนการศึกษาควรติดต่อกับธนาคารพาณิชย์ โดยให้ธนาคารเปิดเครดิตยืมแก่ครู โดยมีส่วนการศึกษาเป็นผู้ค้ำประกัน จะเป็นการช่วยเหลือครูผู้ก่อคร่อนด้านการเงินได้วิธีหนึ่ง ในด้านการให้มีร้านจำหน่ายสินค้าราคาประหยัดแก่ครู จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่ามีการปฏิบัติน้อยนั้น ควรที่จะได้มีการดำเนินงานให้มากขึ้น หัวหน้าส่วนการศึกษาควรจัดทำในรูปของร้านสหกรณ์ครู ซึ่งสมาชิกต้องถือหุ้น และมีสิทธิได้รับเงินปันผลเมื่อสิ้นปี ร้านสหกรณ์นี้ควรจัดให้มีทุกอำเภอ เพื่อบริการแก่ครูและครอบครัวของครู บริการดังกล่าวนี้ สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่ามีส่วนส่งเสริมและจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุที่ว่า บริการความช่วยเหลือดังกล่าวจะช่วยบรรเทาความยุ่งยาก ความเคอะคร่อนและความกังวลใจแก่บุคลากรได้มาก¹

การบำรุงรักษาบุคลากรของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น ปัญหาที่พบคือไม่มีงบประมาณจัดทำ ซึ่งหมายถึงไม่มีงบประมาณจะจัดสวัสดิการให้บุคลากรได้อย่างพอเพียง ได้แก่ บ้านพัก เบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าเช่าบ้าน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การประกันชีวิต และนันทนาการ ผู้วิจัยเห็นว่าในเมืองบประมาณมีจำกัด หัวหน้าส่วนการศึกษาควรจะใช้วิธีอื่น ๆ มาจูงใจ และสร้างขวัญแก่บุคลากร สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า เทคนิคการบริหารเป็นการจูงใจบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง² ซึ่งได้แก่การทำให้บุคลากรพึงพอใจ

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 312.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 310.

ในสภาพและวิธีการปฏิบัติงาน พอใจในระเบียบข้อบังคับ ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ดีมีสัมพันธภาพอันดีต่อบุคลากรได้บังคับบัญชา ไม่คอยจับผิดหรือบังคับ แต่ใช้วิธีคอยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ ให้บุคลากรเห็นความก้าวหน้าในงานและอาชีพของตน และที่สำคัญมากคือปฏิบัติตน อย่างยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน สิ่งดังกล่าวมานี้จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ ผลที่จะเกิดแก่การบริหารงานและองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3. การพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า การปรุมนิเทศบุคลากรใหม่มีการปฏิบัติมากนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่ช่วยหลักการพัฒนาบุคลากร แต่ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาอื่นและผู้ร่วมงาน จะต้องตระหนักถึงหน้าที่ที่ต้องสนับสนุน ร่วมมือให้การปรุมนิเทศคู่ลงไปด้วย และการปรุมนิเทศจะได้ผลดีต้องมีการประเมินผล และติดตามผลการปรุมนิเทศว่า บุคลากรใหม่มีปฏิริยาหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงการปรุมนิเทศครั้งต่อไปให้ดีที่สุด¹ เกี่ยวกับการสนับสนุนให้ครูมีโอกาสศึกษาต่อมีการปฏิบัติมาก มีข้อที่น่าพิจารณาคือ อัตราจำนวนครูที่จะเข้าศึกษาต่อต้องมีไม่เกินร้อยละ 2 ของข้าราชการครูส่วนจังหวัด หรือไม่เกินร้อยละ 20 ของข้าราชการครูในแต่ละโรงเรียน² ซึ่งอัตราจำนวนดังกล่าว กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดไว้ ปัจจุบันนี้มีครูสอบเข้าศึกษาต่อได้มาก แต่ไม่ได้รับการอนุญาตเนื่องจากติดขัดกับระเบียบนี้ ครูที่สอบเข้าศึกษาต่อได้ บางครั้งต้องลาออกเพื่อไปศึกษาต่อ ทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดขาดแคลนครูมากขึ้นอีก กระทรวงมหาดไทยจึงควรพิจารณาทบทวนระเบียบนี้เสียใหม่ เกี่ยวกับการจัดอบรมครูซึ่งมีการปฏิบัติในระดับปานกลางนั้น ปัญหา

¹ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 177.

² สำนักงาน ก.จ., กรมการปกครอง ที่ ทม.0328/ว.408 เรื่อง "ระเบียบการลาของข้าราชการส่วนจังหวัด," ลงวันที่ 4 กันยายน 2517.

ที่สำคัญ เกิดจากขาดงบประมาณค่าเป็นกร และผู้บังคับบัญชาชั้นสูงไม่เห็นความสำคัญ ผู้วิจัยเห็นว่า การแก้ปัญหาข้อนี้กระทำได้โดยจัดให้มีวิทยากร เป็นคณะเดินทางไปให้การอบรม แก่ครูในโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน ซึ่งค่าใช้จ่ายจะลดลงกว่าจัดอบรมเป็นกลุ่มใหญ่ อีกประการหนึ่งคือ การจัดทำวารสารทางวิชาการของส่วนการศึกษา หรือหนังสือคู่มือการปฏิบัติงานทางหัวหน้าส่วนการศึกษาคควรจัดทำขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านวิชาการ เผยแพร่ ระเบียบปฏิบัติ และใช้เป็นสื่อกลางระหว่างครูกับส่วนการศึกษาก็ด้วย หัวหน้าส่วนการศึกษาคควรมีการติดตามผลการพัฒนาตัวครูว่า มีการเปลี่ยนแปลงอะไร เกิดกับตัวครูบ้าง เพื่อจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้ครูได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไป

4. การให้เงินจากงาน จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า การแจ้งข่าวสารติดต่อกับครูที่พ้นจากงานไปแล้วมีน้อย หัวหน้าส่วนการศึกษาคควรได้มีการกระทำให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้ที่พ้นจากงานไปแล้วรู้สึกอบอุ่นไม่ได้ออกทอดทิ้ง เป็นการสร้างขวัญดีให้กับบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย การเผยแพร่เกียรติประวัติของครูอาวุโสเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติให้มากเช่นกัน ควรมีการเชิญครูอาวุโสให้มาร่วมกิจกรรมทางการศึกษา เชิญมาช่วยแนะนำเทคนิค ความรู้พิเศษทางการศึกษาและการปฏิบัติงานแก่ครู เพราะครูอาวุโสเป็นผู้ผ่านประสบการณ์มามาก ประโยชน์ที่ได้นอกจากจะเกิดแก่ครูแล้ว ยังเกิดกับตัวครูอาวุโสเองที่มีความภาคภูมิใจว่า ตนยังเป็นผู้ที่ช่วยประโยชน์ให้แก่สังคมส่วนรวมได้อีก

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของหัวหน้าส่วนการศึกษาที่สำคัญไม่ว่าจะเป็นงานด้านใดก็ตาม จะเกี่ยวข้องกับเอกภาพในการปฏิบัติงานอันสืบเนื่องมาจากการแบ่งอำนาจ หน้าที่และจัดหน่วยงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในบางจังหวัดงานต่าง ๆ จะอยู่กับส่วนต่าง ๆ ที่จังหวัดตั้งขึ้น ได้แก่ ส่วนการคลังมีหน้าที่จัดหารายได้และการงบประมาณ รวมถึงด้านธุรการการเงินทั้งหมด ส่วนการเจ้าหน้าที่หรือบางจังหวัดให้สำนักงานเลขานุการจังหวัดทำหน้าที่การบริหารงานบุคคล เช่น การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายข้าราชการครูส่วนจังหวัด กรณีเช่นนี้จะเห็นว่าส่วนการศึกษาซึ่งมีหัวหน้าส่วนการศึกษาเป็น

ผู้รับผิดชอบงานศึกษาประชาบาลที่แท้จริงจะไม่มืองานทำ ต้องไปทำงานด้านวิชาการ การฝึกอบรมการนิเทศการศึกษาที่เข้าซ้อนกับงานของศึกษานิเทศก์ และงานของกระทรวงศึกษาธิการอีก หัวหน้าส่วนการศึกษาจึงขาดเอกภาพในการปฏิบัติงาน หัวหน้าส่วนการคลังและหัวหน้าส่วนการเจ้าหน้าที่เป็นข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย ความใกล้ชิดและความเข้าใจเกี่ยวกับข้าราชการครูส่วนจังหวัดย่อมมีน้อย การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เกี่ยวกับการศึกษาประชาบาลไม่ว่าจะเป็นด้านธุรการการเงินงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล จึงไม่เป็นไปในลักษณะที่ผสมผสานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูส่วนจังหวัด ก่อให้เกิดปัญหาแก่ข้าราชการครูส่วนจังหวัด เกี่ยวกับความล่าช้าในการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล การขอรับบำเหน็จบำนาญ รวมถึงการไม่ได้รับความยุติธรรมในเรื่องการโอนย้าย การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ผลจากสิ่งดังกล่าวนี้ ข้าราชการครูส่วนจังหวัดจะขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขวัญเสีย ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตกต่ำ การแก้ไขที่ทำได้คือ ต้องมีการแบ่งงาน แบ่งอำนาจหน้าที่เสียใหม่ให้ผู้ที่ใกล้ชิดเข้าใจครูประชาบาล และอยู่ในวงการศึกษาประชาบาลได้บริหารการศึกษาประชาบาลเอง ข้าราชการกระทรวงมหาดไทยไม่ควรจะเป็นผู้บริหารการศึกษาประชาบาลเสียเอง ดังที่บางจังหวัดได้กระทำอยู่ขณะนี้ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองนโยบายการโอนการศึกษาประชาบาลให้แก่องค์กรจัดดำเนินการ ตามที่รัฐได้กระทำไปแล้ว จึงควรให้หัวหน้าส่วนการศึกษามีอำนาจในการปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างแท้จริง เพราะจากการวิจัยของ สกฤต อินทุโสภณ พบว่า "หัวหน้าส่วนการศึกษาคาดอำนาจในการบังคับบัญชา ให้เป็นไปตามหน้าที่รับผิดชอบ เช่น อำนาจในการนิเทศการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง พิจารณาโทษครูประชาบาล"¹

¹สกฤต อินทุโสภณ, "การบริหารการศึกษาภาคบังคับ" (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2511), หน้า 160-168.

หัวหน้าส่วนการศึกษาเป็นข้าราชการส่วนจังหวัดที่รับผิดชอบการศึกษาประชาบาลโดยตรง ย่อมจะทราบข้อมูลความถ่วงการของครูประชาบาลได้ดีกว่าข้าราชการกระทรวงมหาดไทย การบริหารงานบุคคลของหัวหน้าส่วนการศึกษาจึงกระทำได้ดีกว่า การปฏิบัติงานจะคล่องตัวขึ้น ข้าราชการครูส่วนจังหวัดจะมีกำลังใจ มีขวัญดี ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ เกิดผลดีต่อการศึกษาประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างของการบริหารการศึกษาประชาบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อหารูปแบบที่พึงประสงค์ให้เหมาะกับการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นดำเนินการ
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของหัวหน้าส่วนการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการครูส่วนจังหวัด เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชากรกลุ่มต่าง ๆ
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหัวหน้าส่วนการศึกษา โดยศึกษาเกี่ยวกับงานค้ำนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากร การบำรุงรักษาบุคคลากร การพัฒนาบุคคลากร หรือการให้พ้นจากงาน โดยเฉพาะในแต่ละค้ำน

