



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

บทนี้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายและ ข้อเสนอแนะซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพของการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เคอ ชาร์ต
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เคอ ชาร์ต

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ประชากรได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 29 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน 29 โรงเรียน จำนวน 1854 คน
ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมด 29 คน กลุ่มครูผู้สอนกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรตัวอย่างประชากรของ ยามาเน่ (Yamane, 1973) จากจำนวน 1854 คน ได้ครูผู้สอนเป็นกลุ่มตัวอย่าง 333 คน กระจายกลุ่มตัวอย่างตามโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เคอ ชาร์ต โดยวิธีเทียบสัดส่วน รวมตัวอย่างประชากร 362 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.1 แบบสัมภาษณ์ใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร 29 คน เป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง
 - 2.2 แบบสอบถามกลุ่มครูผู้สอน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคลากรมีลักษณะเป็นแบบตรวจ
สอบรายการ

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคลากร มีลักษณะคำถาม
เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารด้วยตนเอง

3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามโดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารมอบให้ครูผู้สอน
ในโรงเรียน ผู้วิจัยไปปรับคืนด้วยตนเองโดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร สำหรับโรงเรียนต่าง
จังหวัดให้ส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ ส่งแบบสอบถามไปจำนวน 333 ฉบับ ได้รับคืน
333 ฉบับ เป็นฉบับที่สมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ได้ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100.00

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ

4.2 แบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและ
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ในการสรุปผลการวิจัยเฉพาะในเรื่องหรือข้อที่ส่วนใหญ่มีผู้ระบุสูงสุด ดังรายละเอียด
ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน

1.1 สถานภาพส่วนตัวของผู้รับการสัมภาษณ์

ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ทั้ง
29 โรงเรียน เป็นเพศหญิงทั้งหมด มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมากที่สุดมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปฏิบัติงาน
อยู่ในโรงเรียนระหว่าง 1-3 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีมากที่สุด

1.2 สภาพการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล
เดอ ชาร์ตร รวม 4 ด้าน คือ การสรรหา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจาก
งาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า

ก. การสรรหาบุคลากร

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคลากรไว้เป็นลายลักษณ์

อักษร โดยส่วนใหญ่ใช้นโยบายของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีการวางแผนอัตรากำลังคน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการวางแผนกำหนดอัตรากำลังคนนำมาจากความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชาและวิชาที่สอนเป็นส่วนมาก นอกจากนี้ยังมีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ไว้ในการบริหารงานบุคลากรโดยใช้วิธีการคิดภาพถ่ายชื่อบุคลากรและตำแหน่งคิดเป็นแผนผังให้ปรากฏในโรงเรียน ในการสรรหาบุคลากรใหม่มีการประกาศให้ผู้รับสมัครทราบทั่วไป วิธีการประกาศรับสมัครบุคลากรใหม่คือ การคัดเลือกจากใบสมัครที่มีผู้สนใจมาเขียนไว้ให้กับทางโรงเรียนก่อนส่วนใหญ่ได้กำหนดระเบียบหรือหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรโดยหลักเกณฑ์ที่ใช้กำหนดในทุกโรงเรียน คือเรื่องความสามารถพิเศษ มีการสอบคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยวิธีใช้สอบสัมภาษณ์ โดยส่วนใหญ่มีการกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานก่อนบรรจุมีระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติงาน 3 เดือน มีการจัดปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่และมีการปฐมนิเทศให้ความรู้ในด้าน การรู้จักวิถีดำเนินชีวิตและการปฏิบัติตนในโรงเรียนมากที่สุด

ข. การธำรงรักษามูลค่า

ส่วนใหญ่มีการปรับอัตราเงินเดือนของบุคลากรใหม่ให้สอดคล้องกับวุฒิและค่าครองชีพให้ทัดเทียมกับบัญชีเงินเดือนของรัฐบาล โดยได้ปรับให้ทัดเทียมกับของรัฐบาลส่วนใหญ่ จัดให้บุคลากรมีรายได้พิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนโดยวิธีอนุญาตให้สอนเสริมนอกเวลาเรียน สำหรับความเหมาะสมของปริมาณงานและประเภทของงานที่โรงเรียนมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัตินั้นเหมาะสมพอสมควร นอกจากนี้ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้แสดงความสามารถอย่างอิสระพอสมควร มีการยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และมีผลงานดีเด่นโดยการมอบเงินรางวัลให้ ส่วนการปูนบำเหน็จความดีความชอบหรือขึ้นเงินเดือนประจำปีให้บุคลากรมีความเหมาะสมและยุติธรรม ด้านสวัสดิการการเงินเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ได้รับความเดือดร้อน ส่วนใหญ่จัดให้ตามกองทุนสวัสดิการ และมีการให้บริการเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัยให้แก่บุคลากร โดยวิธีร่วมมือกับโรงพยาบาลให้บุคลากรไปตรวจได้ทุกโอกาสโดยโรงเรียนรับผิดชอบ

ค. การพัฒนาบุคลากร

ส่วนใหญ่มีการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดให้ไปร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น มีการติดตามผลหรือรายงานการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดประชุมครุแล้ว

ให้ผู้ได้รับการพัฒนาเสนอรายงานและสรุปผลส่งผู้บริหาร นอกจากนี้ส่วนใหญ่ได้จัดให้มีระบบการนิเทศภายในโรงเรียน โดยรูปแบบที่ใช้ในการนิเทศคือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าหมวดวิชาสังเกตการสอนของครูและให้คำปรึกษากับการประชุมปฏิบัติการ มีการจัดอภิปราย สัมมนา และประชุมปรึกษาการเรียนการสอนในโรงเรียน และให้ครูทำโครงการทางวิชาการในแต่ละหมวดหรือสายวิชา พร้อมทั้งจัดระบบนิเทศภายในโรงเรียนซึ่งส่วนใหญ่ได้ผลพอสมควร

ง. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ส่วนใหญ่มีการกำหนดระเบียบหรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากงานโดยระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่ใช้มีความเหมาะสมพอสมควร สำหรับจำนวนบุคลากรที่ลาออกไปทำงานที่อื่นในแต่ละปี ประมาณร้อยละ 1-5 ส่วนสาเหตุของการลาออกบุคลากรส่วนใหญ่ได้งานที่ดีกว่า นอกจากนี้ได้จัดให้มีบำเหน็จบำนาญให้บุคลากรที่เกษียณอายุรวมทั้งการจัดให้ความรู้และแนะนำวิถีปฏิบัติเกี่ยวกับการเกษียณอายุของบุคลากรและส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่มีการเชิญบุคลากรที่พ้นจากงานโดยไม่ก่อความเสียหายแก่โรงเรียนมาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามครูผู้ปฏิบัติการสอน

2.1 สถานภาพส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30-40 ปีมากที่สุด มีสถานภาพการดำเนินชีวิตเป็นฆราวาสทั้งหมด มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีมากที่สุด ระยะเวลาปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนระหว่างปี 1-5 ปี

2.2 สภาพการบริหารงานบุคลากรรวม 4 ด้าน คือ การสรรหา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน สรุปผลได้ดังนี้

ก. การสรรหาบุคลากร

ครูผู้สอนส่วนใหญ่ระบุว่า มีการวางแผนกำลังคนโดยหลักเกณฑ์ในการใช้วางแผนกำลังคนใช้ความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชาและรายวิชามากที่สุด มีความสมดุลของอัตรากำลังคนกับปริมาณงาน มีการติดต่อกับสถาบันต่าง ๆ ในการสรรหาบุคลากร เพื่อหาแหล่งกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถโดยส่งประกาศไปยังสถาบันผลิตครูมากที่สุด สำหรับการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงานส่วนใหญ่มีการตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกซึ่งคณะกรรมการ

นี้ประกอบด้วยผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และครูหัวหน้าสายวิชา ส่วนการมอบหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคลากร การกำหนดเกณฑ์ในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรใช้เวลา 3 เดือน มากที่สุด นอกจากนี้มีการแนะนำบุคลากรใหม่ให้เข้าใจภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานโดยการแนะนำให้ความรู้ในด้านระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนมีการให้คู่มือปฏิบัติงานของครูตั้งแต่เริ่มมาปฏิบัติงาน มีการควบคุมดูแลบุคลากรที่ทดลองปฏิบัติหน้าที่อย่างใกล้ชิดทั้งด้านความประพฤติ ความรู้และความสามารถ

ข. การธำรงรักษามูลนิธิ

ครูผู้สอนส่วนใหญ่ระบุว่ามีการประชุมพิเศษแนะนำบุคลากรใหม่ ให้เข้าใจระบบโครงสร้าง นโยบาย ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน โดยผู้นำการประชุมพิเศษคือ ผู้บริหาร มีการแนะนำช่วยเหลือสนับสนุน การปฏิบัติงานของครูให้ประสบผลสำเร็จ วิธีที่ใช้คือให้หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้แนะนำช่วยเหลือ สำหรับลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมพอสมควร มีการปรับอัตราเงินเดือน ของบุคลากรให้สอดคล้องกับวุฒิและค่าครองชีพให้ทัดเทียมกับบัญชีเงินเดือนของรัฐบาล มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีความกตัญญูริเริ่มใหม่ ๆ ได้แสดงความสามารถอย่างอิสระ นอกจากนี้ส่วนใหญ่ระบุว่ามีการส่งเสริมสนับสนุนให้ก้าวหน้าในหน้าที่ปฏิบัติ โดยการส่งไปประชุมสัมมนา อบรมมากที่สุด มีการจัดสวัสดิการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือครูที่ประสบความเดือดร้อน โดยจัดให้ตามกองทุนสวัสดิการ ทั้งนี้ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจบรรยากาศในการปฏิบัติงานเนื่องจากพอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ มีการบริการเกี่ยวกับการดูแลตรวจสุขภาพอนามัยให้แก่บุคลากร โดยการร่วมกับโรงพยาบาลให้ครูไปตรวจให้ทุกโอกาสโดยโรงเรียนรับผิดชอบมีการประเมินผลครูอย่างสม่ำเสมอโดยผู้บริหารประเมินเองมีการยกย่องชมเชยและให้เกียรติแก่ครูที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และมีผลงานดีเด่น โดยการประกาศชมเชยในที่ประชุม มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร โดยจัดในรูปแบบของการสัมมนาประจำปี และส่วนใหญ่จัดให้มีเกณฑ์การประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของครู โดยการจัดให้มีคณะกรรมการร่วมพิจารณาความดีความชอบประจำปี

ค. การพัฒนาบุคลากร

ครูผู้สอนส่วนใหญ่ระบุว่ามีการบริการเอกสาร หนังสือทางวิชาการ ตำรา สำหรับครูได้ค้นคว้า โดยมีห้องวิชาการให้ครูได้ใช้ค้นคว้า มีการสำรวจและวิเคราะห์ความ

จำเป็นในการที่จะต้องพัฒนาบุคลากร นอกจากนั้นมีการไปเยี่ยมเยียน เพื่อการเรียนรู้การสอนและ การดำเนินงานของโรงเรียนอื่น โดยจัดตามโอกาสอำนวย มีการจัดทัศนศึกษาออกสถานที่ เพื่อ ประโยชน์ในการสอนของครูโดยจัดตามโอกาสอำนวย มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการ ปฏิบัติงานระหว่างครูด้วยกัน โดยหัวหน้าหมวดวิชาจัดประชุมสมาชิกในหมวด มีการสนับสนุน ให้ครูได้ใช้สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน โดยวิธีให้ครูช่วยกันผลิต ไม่ มีการแนะนำให้ครูเข้าเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ เช่น สมาคมการศึกษา สมาคมครู วิทยาศาสตร์ และส่วนใหญ่มีการคัดเลือกครูเข้าอบรมและสัมมนา ศึกษานหรือศึกษาต่อ โดยผู้ บริหารเป็นผู้พิจารณาคัดเลือก

ง. การพ้นจากงาน

ครูผู้สอนส่วนใหญ่ระบุว่ามีการกำหนดระเบียบหรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ครูพ้น จากงาน สำหรับการกำหนดระเบียบหรือหลักเกณฑ์มีความเหมาะสมพอสมควร มีการให้โอกาส ครูลาออกได้แสดง ความคิดเห็นเพื่อศึกษาถึงเหตุผลของการลาออก มีการลาออกของบุคลากร ไปทำงานที่อื่น ประมาณร้อยละ 1-5 ปี สาเหตุของการลาออกเนื่องมาจากการเปลี่ยนอาชีพ มากที่สุด นอกจากนั้นมีการบริการเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ แก่ครูที่พ้นจากงาน ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการเมื่อบุคลากรพ้นจากตำแหน่งโดยเหตุตาย ทุพพลภาพ หรือเกษียณอายุ โดยจัดในรูปของกองทุนสวัสดิการ และมีการเชิญบุคลากรที่พ้นจากงานมาร่วมกิจกรรมเป็น บางครั้งบางครั้ง

2.3 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคลากรรวม 4 ด้าน คือ การสรรหา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน สรุปผลได้ดังนี้

ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เช่นเดียวกับล าดาน ชาร์ต ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย เมื่อจำแนกตามกระบวนการบริหารบุคลากร พบว่า ด้านที่เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การสรรหาบุคลากรและการธำรงรักษา และด้านที่ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุดได้แก่ การให้พ้นจากงานและการพัฒนาบุคลากร

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่าด้านการสรรหามีปัญหา อยู่ในระดับน้อยได้แก่ การประชาสัมพันธ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากรให้มาสมัครทำได้ไม่กว้างขวาง

นักวิชาการประมุขนิเทศบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบหรือทางการ ขาดเกณฑ์การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบและลายลักษณ์อักษร ไม่มีคณะกรรมการควบคุมดูแลใกล้ชิด เพื่อประเมินผลงานในการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรที่ได้มามีคุณสมบัติไม่ครบทุกด้านตามต้องการ ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะบางสายวิชา เช่น วิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์) คณิตศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ วิชาชีพ ฯลฯ การคัดเลือกบุคลากรกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่จัดทำในรูปคณะกรรมการ ขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผนในการจัดอัตรากำลังคน

สำหรับปัญหาในด้านการธำรงรักษา ปัญหาอยู่ในระดับน้อยได้แก่ เมื่อบุคลากรทำงานไปนาน ๆ โรงเรียนไม่สามารถปรับขึ้นเงินเดือนให้เหมือนกับโรงเรียนรัฐบาล ทำให้บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจ รวมทั้งบุคลากรยังมีความรู้สึกว่าการเข้ารับราชการมีความมั่นคงกว่าการทำงานภาคเอกชน ทำให้ไม่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ชั่วโมงการสอนและภาระกิจอื่น ๆ มีจำนวนมากความรับผิดชอบสูง ทำให้บุคลากรห่อเหี่ยว บุคลากรขาดความมั่นคงปลอดภัยในหน้าที่การงาน เกรงว่าจะถูกให้ออกเมื่อใดก็ได้ นอกจากนี้การขาดความเข้าใจในค่านโยบายการบริหาร และความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บริหารทำให้บุคลากรเข้าใจผิดและขาดกำลังใจการที่ต้องอยู่ในระบบกฎเกณฑ์ทำให้บุคลากรขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สายบังคับบัญชาที่มีความสับสน การตัดสินใจของผู้บริหารล่าช้า ทำให้บุคลากรเสียกำลังใจ โรงเรียนยังไม่สามารถจัดเงินเดือนและสวัสดิการให้เท่าเทียมกับรัฐบาลและขาดสถานที่ปฏิบัติงานที่เป็นสัดส่วน เครื่องอำนวยความสะดวกและวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอนไม่เพียงพอ จนเกิดความไม่พึงพอใจ

ส่วนปัญหาในด้านการพัฒนาและในด้านการให้พ้นจากงานมีปัญหายอยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกข้อ

การอภิปรายผล

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว ของผู้รับการสัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถาม จากผลการวิจัย ปรากฏว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เพราะว่าโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ผู้บริหารทั้งหมดเป็นนักบวชสตรี และเป็นโรงเรียนที่รับเฉพาะนักเรียนหญิงเป็นส่วนมาก นอกจากโรงเรียนที่อยู่ในปกครองของสังฆประมุขซึ่งเรียกว่า โรงเรียนมิสซัง เท่านั้นที่เป็นสหศึกษา ดังนั้นการรับบุคลากรส่วนใหญ่

จึงรับเพศเดียวกับนักเรียนคือเพศหญิง เพราะเครื่องครัดในระเบียบประเพณี ที่ถือปฏิบัติกันมาช้านานแล้ว

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป เป็นวัยที่มีประสบการณ์และความชำนาญในหน้าที่เป็นอย่างดี การบริหารงานน่าจะมีประสิทธิภาพ ถ้าหากติดตามความเคลื่อนไหวทางความรู้ความก้าวหน้าทางด้านวิชาการเสมอ เพราะทางด้านจริยธรรมคุณธรรมนั้นมีสูงอยู่แล้วตามแนวทางของศาสนา สำหรับครูผู้สอนส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี เป็นวัยที่มีความสุขุมรอบคอบและทุ่มเทให้งาน มีประสบการณ์ และความรับผิดชอบดี และวัย 21-30 ปี เป็นช่วงอายุของคนที่มีความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์สูง มีพลังที่จะพัฒนาตนเอง และสังคมให้ก้าวหน้า ดังนั้นครูทั้งสองกลุ่มช่วงอายุเหล่านี้ น่าจะเป็นวัยที่ผสมผสาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั้งด้านความทันสมัยของสังคมและด้านการอนุรักษ์สิ่งที่งามของสังคมไว้ก็คงจะช่วยให้การเรียนการสอนก้าวหน้าบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายและนโยบายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

วุฒิการศึกษาของทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งของผู้บริหารและครูผู้สอนส่วนมากอยู่ในระดับปริญญาตรี ผู้บริหารสูงสุดของคณะคือในขั้นด๊อกเตอร์ เคา ชาร์ตกร ให้ศึกษาต่อในวุฒิที่สูงขึ้น ผู้บริหารได้พยายามสนับสนุนให้บุคลากรมีวุฒิสูงขึ้นตามความสามารถของกำลังงบประมาณของแต่ละโรงเรียน

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหาร อยู่ในระหว่าง 1-5 ปี ซึ่งเป็นเพราะว่าผู้บริหารเป็นนักบวชมีการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งทุก 3 ปี หรือ 6 ปี การเปลี่ยนแปลงน่าจะเป็นตัวกระตุ้นให้ตื่นตัวในการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

การวิจัยครั้งที่พบว่าผู้บริหารและครูมีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด ปัจจุบันมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ขยายและยกระดับการศึกษาถึงระดับปริญญาโทและปริญญาเอกมากขึ้น ผู้บริหารและครูน่าจะสนใจศึกษาพัฒนาตนเองให้มีระดับความรู้สูงขึ้น การบริหารโรงเรียนและการเรียนการสอนจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและเป็นการช่วยขจัดปัญหา ด้านการพัฒนาในการบริหารบุคลากรใ้ถืออีกด้านหนึ่ง

2. จากผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคลากรปรากฏดังนี้

ก. การสรรหาบุคลากร

ในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคลากรเป็น

ลายลักษณ์อักษรโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท โรงเรียนที่อยู่ในการปกครองของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จะใช้นโยบายของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ส่วนโรงเรียนที่อยู่ในปกครองของสังฆประมุข หรือโรงเรียนของมิสซัง จะใช้นโยบายของโรงเรียนในเครือและนโยบายของโรงเรียนมิสซังยึดนโยบายของสภาการศึกษาคาทอลิกมาใช้ จึงไม่เกิดปัญหาความแตกต่างในระดับที่มีการเรียนการสอนที่ต่างระดับการศึกษา กัน เช่นมีตั้งแต่ ป. 1 - ป. 6 หรือ อนุบาลถึง ม. 6 ซึ่งบางแห่งมีผู้ช่วยธุรการเพียงคนเดียว และบางแห่งก็มีผู้ช่วยธุรการแยกจากกันในระดับต่างชั้นกัน เป็นต้น โรงเรียนส่วนใหญ่มีการวางแผนอัตรากำลังคน โดยเฉพาะผู้บริหารเห็นว่าการวางแผนหมดทุกโรงเรียน โดยพิจารณาจากความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชาและรายวิชาที่สอนเป็นหลักในการวางแผนซึ่งนับว่าเป็นการถูกต้องแล้วเพราะถ้าพิจารณาจำนวนนักเรียนต่อครู จะทำให้วิชาเลือกหรือวิชาศิลปการงานซึ่งมีแขนงวิชาอยู่มาก ซึ่งทางโรงเรียนไม่มีอัตรากำลังครูให้ครบตามแขนงวิชา จะทำให้นักเรียนขาดโอกาสในการเลือกเรียน แต่จากการพิจารณาอัตรากำลังคนในค่านี้นี้ ทำให้บางโรงเรียนประสบปัญหาในเรื่องบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะบางรายวิชา เช่น วิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์) คณิตศาสตร์ คณิต คณิตศิลป์ วิชาชีพ ฯลฯ บุคลากรเฉพาะค่านี้นั้นหายาก ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ ชนะ ณะสมบูรณ์ (2526) ประกอบกับการประชาสัมพันธ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรให้มาสมัครทำได้ไม่กว้างขวางนัก เพราะใช้วิธีคัดเลือกจากใบสมัครที่มีผู้สนใจมาเขียนไว้ให้ทางโรงเรียนก่อน วิธีประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อทางหนังสือพิมพ์วิทยุ และโทรทัศน์ใช้น้อยมาก ดังนั้นน่าจะมีการประชาสัมพันธ์ให้กว้างขวางกว่านี้ หรือไปสืบเสาะขอความช่วยเหลือจากสถาบันผลิตครูให้ช่วยรับสมัครบุคลากรที่ทางโรงเรียนต้องการเฉพาะมาก็จะได้บุคลากรที่ต้องการ และจากที่ต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะบางสายวิชาแต่การปฏิบัติจริงไปพิจารณาคณะสมบัติเรื่องความสามารถพิเศษของบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ส่วนคณะสมบัติทางวิชาชีพนั้นพิจารณาเป็นอันดับรอง ทำให้การคัดเลือกไม่ได้ครูที่มีความรู้เฉพาะวิชา จึงควรพิจารณาหาบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะวิชามาเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งจะให้ค่าใช้จ่ายตรงตามความสามารถ ส่วนความสามารถพิเศษนั้นเพียงแต่นำมาสนับสนุนการทำงานเท่านั้น และการทดลองสอนมีระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานเพียง 3 เดือนนั้น เป็นระยะเวลาสั้นเกินไปที่จะพิจารณาบุคคล ซึ่งตามระเบียบของทางราชการใช้เวลาการทดลองปฏิบัติราชการถึง 6 เดือนนั้นยังเป็นระยะเวลาที่สั้นอยู่แล้ว ในฐานะโรงเรียนเอกชนซึ่งมีความคล่องตัวกว่า

ในการสรรหาและการบรรจุงานจะมีการยืดอกเวลาในการทดลองปฏิบัติงานไปเป็นเวลา 1 ปี เพื่อจะได้แสวงหากคนที่มีความรู้ เพื่อที่จะได้ลดในเรื่องการซ่อมเสริมความรู้หรือการพัฒนาบุคลากรไปได้อีกด้วย การจัดทำให้มีการประเมินผลช่วยให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ก่อนข้างดี แต่จากผลการวิจัยบุคคลที่มีความรู้ก็มักจะลาออกไปหางานที่อื่นที่มีความก้าวหน้ามากกว่า ทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากรที่รับการพัฒนาแล้ว ไปสู่งานอื่นและอาชีพอื่น เกิดความสูญเสียในด้านการพัฒนาบุคลากร และความสิ้นเปลืองที่จะต้องพัฒนาบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ดังนั้น น่าจะมีการสร้างสิ่งจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรรักที่จะอยู่ทำงานด้วย ตามแนวสร้างสิ่งจูงใจที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวไว้ว่า การจูงใจมี 8 ประการคือ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 2) เป็นโอกาสของบุคลากร (ไม่เกี่ยวกับวัตถุ) 3) สภาพทางกายอันเป็นสิ่งพึงปรารถนา 4) ผลประโยชน์ทางอุคมคติ 5) ความคึงคูกใจในทางสังคม 6) การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัยและตรงกับทัศนคติของบุคลากร 7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง 8) สภาพการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร การจัดการปฐมนิเทศให้ความรู้ส่วนใหญ่ให้ความรู้ในด้าน การรู้จักวิถีดำเนินชีวิตและการปฏิบัติตนในโรงเรียน รวมทั้งรู้ระเบียบข้อบังคับและนโยบายของโรงเรียนช่วยให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับบรรยากาศของโรงเรียนได้ก่อนข้างดี ความรู้สึกอีกอันคือใจในการที่ต้องอยู่ในระบบกฎเกณฑ์ซึ่งมีน้อย ครูพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีอิสระในการแสดงความสามารถที่จะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในด้านการเรียนการสอน

ข. การดำรงรักษา

การปรับอัตราเงินเดือนให้เท่าเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล การได้เงินเดือนที่ทัดเทียมหรือมากกว่าอัตราเงินเดือนของรัฐบาลเป็นเหตุให้การลาออกของบุคลากรอยู่ในปริมาณร้อยละ 1-5 ซึ่งนับว่าเป็นตัวเลขที่น้อย ซึ่งให้เห็นถึงขวัญกำลังใจของครูที่ปฏิบัติงานอยู่ดีและยังมีรายได้พิเศษจากการสอนเสริมนอกเวลาเรียน ทำให้บุคลากรมีสภาพเศรษฐกิจที่จะอยู่ในสังคมได้ นับว่าเป็นแรงจูงใจที่ดี แต่ต้องพึงระวังในด้านจิตราคมณ์ของการมีวิญญานครู อย่าให้นักเรียนเกิดความเลื่อมศรัทธาว่าครูเห็นแก่เงินจนเกินไป ทำให้เลื่อมความเชื่อถือในอนาคต การมอบหมายหน้าที่การงานให้บุคลากรรับผิดชอบมีความเหมาะสมทั้งปริมาณและประเภทของงาน ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นตรงกันว่ามีความเหมาะสม สำหรับผู้ที่มีงานและหน้าที่รับผิดชอบมากผู้บริหารน่าจะได้ออกส่งให้ความยุติธรรมกับครูกลุ่มนี้ ให้เป็นค่าตอบแทนนอก

เวลา หรือตอบแทนด้วยสิ่ง ของรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจ แม้บุคคลกลุ่มนี้จะได้ไม่มีผลงานดีเด่น การปูนบำเหน็จความดีความชอบ ผู้บริหารส่วนมากได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และส่วนน้อยมากตอบว่ายังไม่ได้ทำและไม่มี การปูนบำเหน็จ คงเป็นเพราะว่ามีโรงเรียนที่เปิดใหม่ ยังไม่ครบปีการศึกษา ผู้บริหารจึงยังไม่ได้บำเหน็จรางวัล การจัดสวัสดิการด้านการเงินส่วนมากจัดให้ตามกองทุนสวัสดิการของโรงเรียน ซึ่งมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติไว้ในแต่ละกรณี การจัดสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยให้แก่บุคลากร แม้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จะได้จัดสวัสดิการให้บ้างแล้ว นับว่ายังไม่เพียงพอ เพราะการเบิกค่ารักษาพยาบาลจากสวัสดิการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเบิกไม่ได้เต็ม ถ้าบุคลากรเข้ารับการดูแลสุขภาพจากโรงพยาบาลเอกชนผู้บริหารควรที่จะได้ช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรในด้านนี้ เช่น จัดให้มีการประกันสุขภาพ จัดให้บุคลากรเข้าเป็นสมาชิกของโรงพยาบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตามฝ่ายผู้บริหารได้ร่วมมือกับโรงพยาบาลให้บุคลากรไปตรวจได้ทุกโอกาสโดยโรงเรียนรับผิดชอบ จึงน่าจะพิจารณาว่าครูได้ใช้บริการน้อยอย่างทั่วถึงหรือไม่หรือเป็นเพราะไม่รู้ เพราะขาดการประชาสัมพันธ์ให้ครูได้ทราบกันอย่างทั่วถึง

ค. การพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารได้ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมากและในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการให้ไปร่วมประชุม สัมมนาทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น และการส่งเข้าอบรมเฉพาะแต่ละสายวิชาที่รับผิดชอบกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้ส่งเสริมอย่างเต็มที่ การพัฒนาบุคลากรในเรื่องของการให้โอกาสศึกษาต่อก็ควรจะได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสมากขึ้น จะช่วยขจัดปัญหาเรื่องบุคลากรลาออกสาเหตุจากการลาศึกษาต่อ โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ส่วนมากมีวารสารประจำโรงเรียน ผู้บริหารน่าจะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เขียนบทความเผยแพร่หรือเขียนรายงานจากประสบการณ์ความรู้ที่ได้ไปประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการลงในวารสารของโรงเรียน ซึ่งเป็นการช่วยให้บุคลากรได้ค้นคว้าเพิ่มเติม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น เท่าที่ปฏิบัติจริงยังอยู่ในระดับน้อย การจัดระบบนิเทศภายในโรงเรียนโดยให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการหรือครูหัวหน้าหมวดวิชาสังเกตการสอนของครูและให้คำปรึกษา และในรูปแบบของการประชุมปฏิบัติการ ถึงแม้จะปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากแต่ให้ผลยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารน่าจะได้เปลี่ยนรูปแบบการจัดระบบนิเทศภายในชั้นใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม

มากขึ้น เช่น รูปแบบของ Q.C.C. เป็นต้น อันเป็นการช่วยส่งเสริมในเรื่องของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอีกด้วย การคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรม สัมมนา ศึกษาคูหา หรือศึกษาต่อ ส่วนใหญ่ผู้บริหารจะเป็นผู้คัดเลือก ซึ่งไม่น่าจะถูกต้อนัก ผู้บริหารน่าจะได้จัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาขึ้น คิดว่าที่จะเป็นผู้คัดเลือกด้วยตนเอง เพราะผู้บริหารคงไม่สามารถเข้าใจความต้องการของแต่ละหมวดวิชา และความต้องการส่วนตัวของบุคลากรที่เท่ากับคณะกรรมการ ซึ่งคงจะประกอบด้วยหัวหน้าสายวิชาวมอยู่ด้วย

ง. การให้พ้นจากงาน

การกำหนดหลักเกณฑ์การให้พ้นจากงาน ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมพอสมควรอยู่ในเกณฑ์มาก แต่ครูเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์น้อย ดังนั้นควรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมมากกว่าในปัจจุบันโดยคำนึงถึงกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ระเบียบของคุรุสภา และกฎหมายแรงงาน และที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงคือ ด้านเมตตาธรรม อันเป็นคติพจน์ของทุกโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เพราะในระหว่างความยุติธรรมกับเมตตาธรรม บุคลากรย่อมชอบคุณธรรมประการหลังมากกว่า การให้โอกาสบุคลากรที่ลาออกได้แสดงความคิดเห็น เพื่อศึกษาถึงเหตุผลของการลาออก เป็นการช่วยจัดปัญหาส่วนตัว บางประการของบุคลากรและยังสร้างความรู้สึกละแวกที่สึกละแวกให้แก่บุคลากรอีกด้วย การลาออกของบุคลากรประมาณร้อยละ 1-5 นับว่าเป็นจำนวนน้อย แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาถึงสาเหตุของการลาออก ส่วนใหญ่มีเหตุมาจากการเปลี่ยนอาชีพและได้งานที่ดีกว่าคราบเท่าที่ข้าราชการครูยังมีเงินเดือนอยู่ในระดับนี้ การแก้ปัญหาลาออกจากสาเหตุสองประการนี้คงเป็นไปได้ยาก อาชีพครูงานหนักและเงินเดือนน้อย ผู้ที่มีอุดมการณ์เท่านั้นจึงจะยึดอาชีพนี้ตลอดไป ชื่อน่าสังเกต มีโรงเรียนบางโรงเรียนไม่มีบุคลากรลาออก เนื่องมาจากเป็นโรงเรียนที่เปิดทำการสอนยังไม่ครบปีการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการเมื่อพ้นจากตำแหน่ง ควรที่จะได้รับการพิจารณาส่งเสริมให้มีในทุกโรงเรียน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน และเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งสาเหตุจากการตาย ทุพพลภาพ เกษียณอายุ การลาออกเอง และการให้ออกหรือไล่ออก เพื่อป้องกันความเหลื่อมล้ำและความยุติธรรม การจับบำเหน็จบำนาญให้ผู้เกษียณอายุ สมควรที่จะได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ แม้จะมีบุคลากรส่วนน้อยที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปยังทำการสอนอยู่ เพราะการบำเหน็จบำนาญเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้ทำงานอยู่ในโรงเรียนได้นาน ๆ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการเชิญบุคลากร

ที่พ้นจากงานโดยไม่ก่อความเสียหายแก่โรงเรียนมาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มากขึ้น เท่าที่ปฏิบัติอยู่ยังมีน้อยมาก การเชิญบุคลากรที่พ้นจากงานมาร่วมกิจกรรมของโรงเรียน จะช่วยเพิ่มพูนความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนและเป็นการให้เกียรติแก่บุคลากรอีกด้วย อนึ่งยังมีบุคลากรจำนวนหนึ่งที่ยังมีความประทับใจ และทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน เมื่อทราบข่าวว่าโรงเรียนมีกิจกรรมก็ได้มาร่วมด้วยความเต็มใจ

ปัญหาการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน จากการวิจัยพบว่าปัญหาด้านการสรรหา การธำรงรักษา มีปัญหาน้อย และการพัฒนากับการให้พ้นจากงานมีปัญหาน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามการมีปัญหาน้อยนั้นไม่ควรมองข้ามไป เพราะมีบางปัญหาที่ขาดการปฏิบัติจึงทำให้ไม่พบปัญหาก็ได้ เช่นในด้านการสรรหา การประชาสัมพันธ์ เพื่อการคัดเลือกบุคลากรให้มาสมัครทำได้ไม่กว้างขวางนัก จะเห็นว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อย แต่จากการสัมภาษณ์ปรากฏว่า ผู้บริหารจะคัดเลือกบุคลากรจากใบสมัครที่มาจากทางโรงเรียน ทำให้ขาดครุคณิตศาสตร์ ศิลป คณิตร์ เป็นต้น จึงน่าที่จะทำการประชาสัมพันธ์ให้กว้างขวางกว่านี้ และในด้านการธำรงรักษา จะเห็นว่าในข้อที่ว่าเมื่อบุคลากรทำงานไปนาน ๆ ทางโรงเรียนไม่สามารถปรับขึ้นเงินเดือนได้ เหมือนกับโรงเรียนรัฐบาล ทำให้บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจ ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ จนบางแห่งถึงกับไม่ขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากรที่มีเงินเดือนสูง แล้วก็เกิดเหตุให้เกิดข้อขัดแย้ง เสียขวัญในการทำงาน จึงน่าจะหาวิธีการสร้างขวัญกำลังใจในด้านอื่น ๆ ให้ เพราะอาจเป็นสาเหตุให้คนดี ๆ ลาออกไปก็ได้ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจปรับปรุงพัฒนาการบริหารในข้อที่เป็นปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ปัญหาลดน้อยลง หรือขจัดให้หมดไปเลยจะดีกว่า

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1.1 เพื่อนำผลการวิจัยเป็นข้อเสนอแนะการปรับปรุง และพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เขตปอละ เดอ ชาร์ต
- 1.2 เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เขตปอละ เดอ ชาร์ต และโรงเรียนที่มีลักษณะการบริหารคล้ายหรือใกล้เคียงกัน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

2.1 ควรให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เช่นตโปล เดอ ชาร์ต ว่าการบริหารงานวิชาการมีผลมาจากการบริหารงานบุคลากรเพียงใด

2.2 ควรให้มีการวิจัยเพื่อสร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เช่นตโปล เดอ ชาร์ต

2.3 ควรมีการวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรโรงเรียนในเครือข่าย ภาคนี้เช่นตโปล เดอ ชาร์ต