

บทที่ 5

การอภิปรายผลการวิจัย

บทนี้ เป็นการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งจะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป รายละเอียดจะได้กล่าวเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารและระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน และขนาดโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา
3. เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน และขนาดโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา
4. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านความคิดรวบยอด กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา
5. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา
6. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านเทคนิค กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนต่างกัน มีทักษะการบริหาร แตกต่างกัน
2. ผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทักษะการบริหาร แตกต่างกัน
3. ผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล แตกต่างกัน
4. ผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล แตกต่างกัน
5. ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์ทางบวก กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส
6. ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส
7. ทักษะด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์ทางบวก กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 343 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 185 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรยามานะ (Yamane') และนำกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้มากำหนดสัดส่วนเป็นรายอำเภอ โดยแบ่งเป็นขนาดโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แล้วนำการสุ่มอย่างง่ายโดยการจับสลากชื่อโรงเรียน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามรายการเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของ แคทซ์ จำแนกได้ 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) ตามแบบของ ลิกเออร์ท (Likert) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ได้ค่าความเชื่อมั่น .977

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิกเออร์ท (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ได้ค่าความเชื่อมั่น .974

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัดนราธิวาส เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส.

2. ขอความร่วมมือจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในการจัดส่งและรวบรวมแบบสอบถามจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างภายในระยะเวลาที่กำหนด

3. จัดส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความร่วมมือ ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง หลังจากส่งแบบสอบถามแล้ว ใน 15 วัน ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ด้วยตนเอง ปรากฏว่า ได้รับคืน 185 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม พบว่าสมบูรณ์ทั้ง 185 ชุด แล้วนำผลไปจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถาม ตอนที่ 1 คือ สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษานั้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ และร้อยละของแต่ละรายการในแต่ละตัวแปร
2. แบบสอบถามตอนที่ 2 คือ ทักษะการบริหารตามแนวคิดของแกทซ์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่าง ตามตัวแปรประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน และขนาดโรงเรียน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา
3. แบบสอบถามตอนที่ 3 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษา ทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตามตัวแปรประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดโรงเรียน
4. แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 หาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. ระดับทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมปรากฏว่า อยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมปรากฏว่า อยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายชั้นตอน ทั้ง 5 ชั้นตอน คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนชั้นตอนอื่นๆ ที่เหลือทั้งหมดอยู่ในระดับมาก

3. ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมไม่แตกต่างกัน จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ต่ำกว่า 5 ปี และตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมไม่แตกต่างกัน จำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมไม่แตกต่างกัน จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ต่ำกว่า 5 ปี และตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมไม่แตกต่างกัน จำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

7. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค กับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ชั้นตอน คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

7.1 ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติ งานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยมีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส ในแต่ละขั้นตอน พบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางส่วนขั้นตอนอื่นๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

7.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส โดยมีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส ในแต่ละขั้นตอน พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การวางแผนกำลังคน มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขั้นตอนอื่นๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

7.3 ทักษะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส โดยมีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส ในแต่ละขั้นตอน พบว่า ทักษะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขั้นตอนอื่นๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา

ผลการวิจัยพบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมมีทักษะอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทัศนีย์ เอี่ยมผ่อง (2539 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ" พบว่า ทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ด้านคตินิยม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ด้าน และโสภณ ชินคำ (2536 : บทคัดย่อ) พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 7 ทั้ง 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านมโนคติ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เรืองรัตน์ รตโนภาส (2539 : บทคัดย่อ) พบว่า ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยออกมาเช่นนี้ นั้นย่อมเกิดจาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา หรือสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตการศึกษาเป็นเวลา 23 วัน วันทำการก่อนเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน นอกจากนี้ภารกิจที่ปฏิบัติในโรงเรียนก็ต้องปฏิบัติ 6 งาน เท่ากันไม่ว่าโรงเรียนขนาดใด ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงิน และงานความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ฉะนั้นทักษะการบริหารงานจึงต้องแสดงออกมาอย่างเต็มที่ และยังมีการอบรมย่อยๆ ในรอบปีงบประมาณเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน 3 ด้านอันได้แก่ทักษะ ด้านคตินิยม ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิคซึ่งบรรจุในหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทบทวนทางด้านความรู้และการนำไปปฏิบัติ ซึ่งตรงกับคำกล่าวของแคทซ์

(Katz , 1955 : 33-42) ที่ว่า การบริหารที่มีความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ด้าน และควรพัฒนาทักษะเหล่านี้ ให้ก้าวหน้าต่อไปอยู่เสมอ ทักษะทั้ง 3 ประการคือ ทักษะด้าน คตินิยม กล่าวคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานโดยรวม สามารถประสาน สัมพันธ์ทั้งภายในโรงเรียน และภายนอกโรงเรียน เข้าใจความเกี่ยวข้องของหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารมี ความสามารถในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจปฏิบัติงานร่วมกัน สมาชิกหน่วยงานและทำให้นักลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร งาน และทักษะด้านเทคนิค ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ความรู้เฉพาะอย่างเกี่ยวกับการใช้ วิธีการ กระบวนการ และเทคนิคต่างๆ รวมทั้งการใช้เครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานใน หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสกสรรค์ เจริญ (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาหน้าที่ในการ บริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการปฏิบัติงานเกี่ยว กับหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก แต่ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ วิมล จันทร์แก้ว (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารบุคลากรของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ ประเทศไทย พบว่า การบริหารบุคลากรของศึกษานิเทศก์ อำเภอในภาคใต้ ของประเทศไทย โดย ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณารายชั้นตอน ทั้ง 5 ชั้นตอน คือการวางแผนกำลัง คน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนชั้นตอนอื่นๆ ที่เหลือทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ดังจะอภิปรายเป็นรายชั้นตอน ต่อไป

2.1 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหาร
โรงเรียน ประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการวางแผนกำลังคนอยู่ในระดับมาก ซึ่งผล
การวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ ชำนิ ยิ่งวัฒนา (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาการปฏิบัติงาน
ตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม
ศึกษาจังหวัดพัทลุง พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง
ทั้งยังขัดแย้งกับผลการวิจัยของ สุন্নทนา หิรัญสาดี (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัญหาการ
บริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน การศึกษาพิเศษ สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญ
ศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีปัญหาด้านการวางแผนบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยออกมาเช่นนี้ ย่อมเกิดจากผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูล
เพื่อขอเพิ่มอัตรากำลังต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และในการบริหารโรงเรียนในฐานะที่
เป็นหัวหน้าสถานศึกษา จะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน ให้โอกาสผู้ร่วม
งานในการเสนอความคิดเห็นในการวางแผนบุคลากรภายในโรงเรียน แต่ผู้บริหารโรงเรียนไม่
สามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน เพราะเป็นหน้าที่ของส่วนกลาง
เป็นผู้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากร จึงน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ถ้าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป
ได้ให้ความสำคัญในการวางแผนกำลังคน โดยการกระจายอำนาจให้ระดับโรงเรียนได้มี
ส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนกำลังคน
และตระหนักในประเด็นการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ก็จะทำให้
การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารบุคลากรด้านการวางแผนกำลังคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารงาน
บุคคล ในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง
ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณี กาญจนสุวรรณ (2529 : บทคัดย่อ) ศึกษาการ
บริหารบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครู ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร พบว่า
การปฏิบัติงานด้านการได้มาซึ่งบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครู อยู่ในระดับปาน
กลาง ทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรุณ วงศ์พลาย (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาการปฏิบัติ
งานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารวิทยาลัยครู ในสหวิทยาลัยทักษิณ พบว่า การปฏิบัติงานด้าน
การสรรหาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนวิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยทักษิณ อยู่ในระดับ
ปานกลาง

ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องใช้เทคนิคและวิธีการในการจูงใจต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล สำหรับในทางปฏิบัติจริง ผู้บริหารโรงเรียน ไม่สามารถพิจารณา สรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน เนื่องจากอำนาจการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น ส่วนกลางเป็นผู้พิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีการปฏิบัติกันในรูปคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด จึงเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ได้ทันกับความต้องการของโรงเรียน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านให้เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน การขออนุมัติใช้อัตราว่างเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง และการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ถ้า สำนักงาน ก.ค. ได้จัดสรรบรรจุ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดต้องการและเมื่อพิจารณา จากประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารระดับสูงควรจะให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมมากขึ้น จากที่กล่าวมาข้างต้นชี้ให้เห็นว่าในการสรรหาบุคลากรควรจะให้ผู้บริหารบุคลากรด้านการสรรหาบุคลากร มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ อำนวย ไมยฤทธิ์ (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา มีปัญหาการบริหารบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และยังขัดแย้งกับงานวิจัยของ สุดา ชูชื่น (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาล ในเขตการศึกษา 2 พบว่า ผู้บริหารมีปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่าขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น อาทิเช่น การฝึกอบรม การเข้าประชุมสัมมนา การให้โอกาสได้ไปศึกษาดูงานและศึกษาต่อ ซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและทั่วถึง ซึ่งธีรวิทย์ ประทุมณพรัตน์ (2536 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเป็นยุทธวิธีที่จำเป็น เพราะการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทักษะให้กับบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรมีมากยิ่งขึ้นไม่ว่าโดยวิธีใดๆ แต่การปฏิบัติเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหน้าที่บุคลากรตามความเหมาะสมและการดำเนินการนิเทศภายในแก่บุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นการจัดการพัฒนาไม่ตรงกับความต้องการบางส่วนของที่ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งตรงกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2538 ข : 22) เป็นการศึกษาสภาพการณ์ หรือปัญหา หรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่กำลังเป็นอยู่และคาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะส่งผลถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาบุคลากร

2.4 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมมาตร แก้วลาย (2528 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตรัง พบว่า การปฏิบัติงานบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดง ทศนโกวิท (2530 : บทคัดย่อ) ศึกษาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ด้านบำรุงรักษาบุคลากร ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ขั้นตอนการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ ในการสนับสนุน ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งให้บุคลากรแต่ละฝ่าย บังเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน อาทิเช่น การพิจารณาความดีความชอบโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมและเป็นธรรม การเปิดโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรภายใน โรงเรียน ได้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนและเพื่อนร่วมงาน จากเหตุผลดังกล่าว น่าจะเป็นสาเหตุทำให้ การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขั้นตอนการบำรุงรักษาบุคลากร อยู่ในระดับมาก

2.5 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ สมมาตร แก้วลาย (2528 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษา เรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม

ศึกษาจังหวัดตรัง พบว่า การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางและขัดแย้งกับผลการวิจัยของ อำนวย ไมยฤทธิ์ (2533 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่า การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีหลักเกณฑ์และชัดเจน มีการชี้แจงและจัดทำคู่มือการประเมินผลและบุคลากร ได้รับการพัฒนาระบบการทำงาน เนื่องจากได้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการปรับปรุงบุคลากร หรือน่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร จึงน่าจะให้เห็นความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ด้วยเหตุนี้ ทำให้การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ตามขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก

3. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และขนาดโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส โดยตั้งสมมติฐาน ข้อที่ 1 ไว้ว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน มีทักษะการบริหารแตกต่างกัน และข้อที่ 2 ไว้ว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทักษะการบริหารแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค และโดยรวมไม่แตกต่างกัน โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และขนาดโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ ด้านเดชา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระดับทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนระหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า ทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนระของ

หัวหน้าฝ่ายวิชาการที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียน วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งที่ต่างกัน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ในทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของวิมล จันทรแก้ว (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารบุคลากรของศึกษานิเทศก์ในภาคใต้ของประเทศไทย ที่ศึกษาเปรียบเทียบปัญหาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของศึกษานิเทศก์อำเภอ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งและขนาดของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ โดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของบุญมี แก้วห้าประการ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตรัง ตามทัศนะของข้าราชการครู จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน ผลโดยส่วนรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยออกมาเช่นนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุกคน ต้องผ่านเกณฑ์การอบรมเข้าตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค. ก่อนจึงจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแล้ว ต้องปฏิบัติหน้าที่ 6 งานเท่ากัน ไม่ว่าจะโรงเรียนขนาดใดก็ตาม ซึ่งได้แก่ งานวิชาการ งานการเรียนการสอน งานธุรการการเงิน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , 2528 : 28-52) ด้วยเหตุนี้ เห็นว่าปัจจัยเบื้องต้นที่กล่าวมาไม่แตกต่าง จึงไม่มีการได้เปรียบเทียบเปรียบเทียบในปริมาณภารกิจและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ยังจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะๆ โดยจัดให้มีความรู้ด้านทักษะการบริหารทั้ง 3 ประการ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค ตามแนวคิดของแคทซ์ ดังนั้น ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ไม่ว่าจะมากหรือน้อยกว่ากัน ไม่มีผลต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งในทำนองเดียวกัน ขนาดโรงเรียนประถมศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน เช่นเดียวกัน ย่อมแสดงให้เห็นแล้วว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนนั้น จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมในตัวผู้บริหารที่แสดงออก ถ้าผู้บริหารปฏิบัติงานมากก็ย่อมจะเกิดทักษะหรือความชำนาญมาก และหากปฏิบัติงานน้อยทักษะก็จะน้อยไปด้วยนั่นเอง ดังที่ สมศรี ธีรานนท์ (2539 : 25) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่จะแปลความรู้ที่มีอยู่ออกมาเป็นการกระทำในภาคปฏิบัติอย่างชำนาญ และสอดคล้องกับแคทซ์ที่กล่าวว่า การบริหารที่มีความสำเร็จผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน และควรที่จะพัฒนาทักษะเหล่านี้

ให้ก้าวหน้าต่อไปอยู่เสมอ ทักษะทั้ง 3 ประการคือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิค

4. เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน และขนาดโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยตั้งสมมติฐาน ข้อที่ 3 ไว้ว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล แตกต่างกัน และข้อที่ 4 ไว้ว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและโดยรวม ไม่แตกต่างกัน โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน และขนาดโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมมาตร แก้วลาย (2528 : บทคัดย่อ) ศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีปัญหาด้านการวางแผนบุคลากร การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานด้านการวางแผน การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรเหมือนกัน ในทำนองเดียวกัน ภัทรพร ศิริโกศา (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 2 เพื่อเปรียบเทียบการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามการรับรู้ ของข้าราชการพลเรือนสามัญกับข้าราชการครู ที่มีความแตกต่างกันในด้านเพศ อายุ และประสบการณ์ พบว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน และข้าราชการพลเรือนสามัญ และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน มีการรับรู้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ จุฑารัตน์ พิบูลย์ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด นครศรีธรรมราช ตามทัศนะของผู้บริหารและครูอาจารย์ ภายใต้อุปสรรคประกอบได้มา การบำรุง

รักษา การพัฒนา และการให้บุคลากรพ้นจากงาน พบว่า ปัญหาสี่ประการดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง ครูอาจารย์ที่มีอายุ เพศ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารบุคลากร โดยส่วนรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารบุคลากร โดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกัน

ที่ผลการวิจัยออกมาเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า กระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีประสิทธิภาพขึ้น เพราะว่า ในปัจจุบันการเข้าสู่ตำแหน่งต้องผ่านกระบวนการประเมินคุณภาพถึงสามขั้นตอนนี้ กล่าวคือ กระบวนการสอบข้อเขียน กระบวนการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (การสัมภาษณ์) และกระบวนการฝึกอบรมโดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ตามหลักสูตรที่ ก.ค. กำหนด จึงทำให้ผู้บริหรงดังกล่าว ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 126) ที่ชี้ให้เห็นว่า จำนวนปีที่เคยปฏิบัติงานมา ไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่า คนที่ปฏิบัติงานมานานปีกว่า จะมีความสามารถมากกว่าคนที่ปฏิบัติงานมาน้อยกว่า นอกจากนี้ อาจเป็นเพราะว่า ในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารมีการตื่นตัวแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543 : 54-60) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อวงการวิชาชีพครู ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ และนอกจากนี้ปัจจุบันนี้ ยังมีการประชุมสัมมนา อบรม วิทยากร ทัศนศึกษา อบรมด้วยตนเองตลอดจนการใช้สื่อทางโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลดียิ่งขึ้นและมีคุณภาพ ไม่ว่าจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และขนาดโรงเรียน ต่างก็ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ไม่แตกต่างกันนั่นเอง

5. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านความคิดรวบยอด กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส โดยตั้งสมมติฐาน ข้อที่ 5 ไว้ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุง

รักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 5 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภิญโญ รัตนมณี (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 3 พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมของศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 3 ส่วนเรื่องรัตน์ รตโนภาส (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์กับประสิทธิผลของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของงานโดยรวม และสอดคล้องกับ ยงยศ ทศนะพยัคฆ์ (2540 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ ของประเทศไทย พบว่า ทักษะการบริหารงานด้านความคิดรวบยอดมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง 3 งาน คือ งานศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน งานศูนย์บริการและประสานงานและงานศูนย์ติดต่อและประเมินผล นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพจิตร รักษาธรรม (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับประสิทธิภาพการบริหารโครงการของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารโครงการของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารอันดับแรกของผู้บริหารโรงเรียน ผลผลิตที่ได้จากการวางแผน ก็คือ โครงการต่างๆที่จัดทำขึ้นเพื่อสนองนโยบายของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป และเพื่อต้องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษา จึงมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการต่างๆโดยเฉพาะงานด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีกระบวนการบริหารงานบุคคลหลายขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากข้อค้นพบประเด็นแรก พบว่า ทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอดกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ผลออกมาเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ในทางปฏิบัติจริง ผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน เนื่องจากอำนาจการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น ส่วนกลางเป็นผู้พิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และมีการปฏิบัติกันในรูปคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้บริหารอาจมีโอกาสดำเนินกิจกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดหรือเป็นอนุกรรมการข้าราชการครู สามีญประจำจังหวัด

ข้อค้นพบประเด็นที่สอง พบว่า ทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอดกับการวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง ผลออกมาเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ขั้นตอนการวางแผนกำลังคนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีโอกาสได้วางแผนกำลังคนหรือการจัดกรอบอัตรากำลังของข้าราชการในโรงเรียนเพียงผู้เดียว แต่ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนให้ชัดเจน ได้มีโอกาสเสนอข้อมูลเพื่อขอเพิ่มอัตรากำลังต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารได้ยึดกรอบนโยบายเป็นหลักในการวางแผนบุคลากรภายในโรงเรียน หรือผู้บริหารได้มีโอกาสเข้าเป็นตัวแทนไปเป็นคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และเป็นอนุกรรมการข้าราชการครูสามีญประจำจังหวัด ซึ่งในการวางแผนดังกล่าว จะมีการปฏิบัติกันในรูปคณะกรรมการระดับจังหวัด สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2536 : 1) ได้อธิบายว่าการจัดกรอบอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 4 (2539-2542) นั้นให้จังหวัดเป็นผู้ดำเนินการพิจารณา สำหรับขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารโรงเรียนมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาและการจัดอบรมได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน เพราะการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพนั้น ย่อมส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรด้วย ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 22) ได้มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเพิ่มขึ้น เพื่อให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น สำหรับขั้นตอนการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการกำหนดภารกิจของบุคลากร ตามนโยบายและขอบข่ายของงานที่โรงเรียนจัดตั้งไว้ และรับผิดชอบในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษา(สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ , 2539 : 2) เมื่อองค์การได้เลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงานตามที่ต้องการแล้ว ใน

ช่วงที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ตามระยะเวลาที่กำหนด บุคลากรมีจำนวนมาก อาจมีความคิด และความต้องการที่แตกต่างกัน องค์กรจึงต้องวางระเบียบ ระบบและวิธีการปฏิบัติงานจัดสวัสดิการและกำหนดแนวทางก้าวหน้าต่างๆ เพื่อจูงใจให้บุคลากรมีความรักและศรัทธาในองค์กร และปฏิบัติงานอย่างมีขวัญและกำลังใจและร่วมมือกันพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง สำหรับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารอาจจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบที่แท้จริง ไม่มีการใช้ความรู้สึก หรือสังเกตแล้วสรุปผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536 : 44) ได้อธิบายว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เพื่อประกอบการบริหารบุคลากร ในเรื่องการแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงาน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงการทำงาน การพิจารณาความดีความชอบประจำปี เป็นต้น จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น น่าจะเป็นสาเหตุทำให้ทักษะด้านความคิดรวบยอดกับการวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง

สำหรับงานวิจัยของ สมศรี วีรานนท์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ทักษะด้านคตินิยม ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน และพิจารณาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายใน และจากการศึกษาทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่าผู้บริหารระดับสูง ควรมีทักษะด้านความคิดรวบยอดให้มากที่สุด เพราะทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นทักษะที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ ทั้งนโยบาย การติดตามโครงสร้าง ระบบการบริหาร ความสัมพันธ์ของงาน และความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น รวมทั้งความเข้าใจถึงผลกระทบต่างๆที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง หากผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านความคิดรวบยอดแล้วย่อมจะทำให้มีความรู้ ความเข้าใจถึงสภาพปัญหา และการแก้ปัญหาของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน และการตัดสินใจดำเนินงานต่างๆตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่ขั้นตอนแรก จนกระทั่งสิ้นสุดขั้นตอนสุดท้าย และอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล เกิดประสิทธิภาพได้ จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเป็นเหตุผลที่ทำให้ทักษะด้านความคิดรวบยอดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ขั้นตอน

6. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยตั้งสมมติฐาน ข้อที่ 6 ไว้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งปฏิบัติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ในข้อที่ 6 และสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญา รัตนมณี (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 3 พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 3 สำหรับ เรืองรัตน์ รตโนภาส (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์กับประสิทธิผลของศูนย์บริหารการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลงานโดยรวม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับยงยศ ทศนะพยัคฆ์ (2540 : บทคัดย่อ) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ทักษะการบริหารงานด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง 3 งาน คือ งานศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน งานศูนย์บริการและประสานงาน และศูนย์ติดตามและประเมินผล

ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ งบประมาณ วัสดุ คนและการบริหารจัดการ แต่สภาพที่เป็นอยู่ในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยังขาดความพร้อมด้านอัตรากำลัง เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนเครื่องมือหรือแนวทางการปฏิบัติงานในด้านการประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และงบประมาณสนับสนุนยังไม่เพียงพอ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องแสวงความร่วมมือ และการสนับสนุน โครงการจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าในการบริหารหรือการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตามผู้บริหาร หัวหน้างาน ไม่อาจทำงาน

คนเดียวให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องรู้จักใช้คน รู้จักวิธีประสานงานและประสานปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประสานกับบุคคล ซึ่งมีอย่างน้อย 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่สูงกว่าคน เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าคน (เริงชัย หมื่นชนะและคณะ , 2539 : 95)

จากข้อค้นพบประเด็นแรก พบว่า ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์กับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การวางแผนกำลังคน มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ผลออกมาเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยตรงและการได้มาของบุคลากรก็ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ผู้บริหารจึงไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์หรืออาจใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับปานกลาง หรือเนื่องจากอำนาจการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น ส่วนกลางเป็นผู้พิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จะมีการปฏิบัติในรูปคณะกรรมการการประถมศึกษาจากเหตุผลดังกล่าว น่าจะเป็นสาเหตุทำให้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง สำหรับขั้นตอนการวางแผนกำลังคน การจัดกรอบอัตรากำลังของข้าราชการในโรงเรียนประถมศึกษา จะปฏิบัติอยู่ในระดับจังหวัดเท่านั้น ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2536 : 1) อธิบายว่า การจัดข้าราชการลงในตำแหน่งตามแผนอัตรากำลังสามปี รอบที่สาม (2536 -2538) นั้น ให้จังหวัดดำเนินการอยู่ในรูปคณะกรรมการตามที่จังหวัดจะพิจารณา แต่ จำนวนฯ เวทย์ประสิทธิ์ (2535 : 81) ได้วิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยมีข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผน เนื่องจากระดับการปฏิบัติงานด้านการวางแผนดำเนินการอยู่ในรูปคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และรูปคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด และเป็นไปตามแนวคิดของปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2526 : 401 -403) บันทึกว่า ผู้บริหารไม่ค่อยมีข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนกำลังคน ผู้บริหารมีเพียงการเสนอแนวคิดให้กับคณะกรรมการเท่านั้น จากเหตุผลดังกล่าวที่น่าจะเป็นสาเหตุทำให้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ กับการวางแผนกำลังคนมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

จากข้อค้นพบประเด็นที่สอง พบว่า ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ผลออกมาเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น อาทิเช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การลาศึกษาต่อ เป็นต้น

หน่วยงานระดับสูงต้นสังกัดดำเนินการอยู่ในระดับมากและทั่วและผลจากผู้บริหาร โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการการพัฒนา และจัดการอบรมได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนจึงเป็นผลทำให้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง สำหรับขั้นตอนการบำรุงรักษาบุคลากรผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่ในการสนับสนุน ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งให้บุคลากรแต่ละฝ่ายบังเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เพื่อให้บุคลากรภายในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนและเพื่อนร่วมงาน จากเหตุผลดังกล่าว น่าจะเป็นสาเหตุทำให้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับการบำรุงรักษาบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง สำหรับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารอาจจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบที่แท้จริง มีเครื่องมือและเทคนิคการประเมินได้ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่แน่นอน แบบฟอร์มการตรวจสอบสามารถชี้สภาพความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานได้ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนยังมีการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้เกิดการประสานงาน การสร้างทีมงาน การจูงใจผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ และการเป็นที่ยอมรับของบุคลากร จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

สำหรับงานวิจัยของ สมศรี วีรานนท์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การใช้ทักษะการบริหารงานด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การจูงใจ การมอบหมายงาน การทำงานเป็นทีมการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร และในการทำงานร่วมกับบุคคลให้เกิดผลดีผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัย ความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจรรยา ทองถาวร (2531 : 4) ที่กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการสร้างน้ำใจและผลงาน งานจะดำเนินไปด้วยความราบรื่นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ได้ดี ส่วนสุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมานรังสี โภกฤษณ์ (2537 : 61) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือระหว่างบุคคลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือสมานฉันท์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องมีความตระหนักรู้เสมอว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา และต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งภายในโรงเรียน และภายนอกโรงเรียน จากที่

กล่าวมาข้างต้น น่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ขั้นตอน

7. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านเทคนิค กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา โดยตั้งสมมติฐาน ข้อที่ 7 ไว้ว่า ทักษะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวก กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ในข้อที่ 7 และสอดคล้องกับงานวิจัยของเรืองรัตน์ รตโนภาส (2540 : 157) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์กับประสิทธิผลของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ทักษะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลงานโดยรวม สอดคล้องกับ ยงยศ ทศนะพยัคฆ์ (2540 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ทักษะการบริหารงานด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 งาน คืองานศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผนงานศูนย์บริการและประสานงานและงานศูนย์ติดตามและประเมินผล

ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน จนถึงที่สุดถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียน ในการดำเนินงานตามขั้นตอนนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะด้านเทคนิคเข้ามาช่วยสนับสนุน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความชำนาญและรู้จักใช้วิธีการ กระบวนการ ระเบียบปฏิบัติและเทคนิคต่างๆ รวมทั้งเครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

สำหรับข้อค้นพบประเด็นแรก พบว่า ทักษะด้านเทคนิคกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ผลออกมาเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และการได้มาของบุคลากรก็ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ซึ่ง พันธ์หรรษา (2526 : 8) ได้ให้ความเห็นว่า การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละคน ดังที่ เรืองศักดิ์ กล้าสกุล (2523 : 60) เสนอแนะว่า การคัดเลือกบุคลากรมาบรรจุในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารระดับสูง ควรจะให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมมากขึ้น จากที่กล่าวมาข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ในการสรรหาบุคลากร ควรจะให้ผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติจริงได้มีส่วนในการสรรหาบุคลากรด้วย ก็จะทำให้การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากสาเหตุดังกล่าวน่าจะเป็นเหตุผลทำให้ทักษะด้านเทคนิคกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สำหรับข้อค้นพบประเด็นที่สอง พบว่า ทักษะด้านเทคนิคกับการวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง สำหรับขั้นตอนการวางแผนกำลังคน ในทางปฏิบัติการวางแผนกำลังคน ระดับการปฏิบัติอยู่ในรูปคณะกรรมการระดับจังหวัด ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการวางแผนบุคลากรเท่าที่ควร การจัดกรอบอัตรากำลังของข้าราชการในโรงเรียน จะปฏิบัติอยู่ในระดับจังหวัดเท่านั้น แต่ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนให้ชัดเจน ได้มีโอกาสเสนอข้อมูลเพื่อขอเพิ่มอัตรากำลังต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารได้ยึดกรอบนโยบายเป็นหลักในการวางแผนบุคลากรภายในโรงเรียน หรือผู้บริหารได้มีโอกาสเข้าเป็นตัวแทนไปเป็นคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และเป็นอนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด ซึ่งในการวางแผนดังกล่าว จะมีการปฏิบัติกันในรูปคณะกรรมการระดับจังหวัด ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2536 : 1) อธิบายว่า การจัดข้าราชการลงในตำแหน่งตามแผนอัตรากำลัง สามปี รอบที่สาม (2536 - 2538) นั้น ให้จังหวัดดำเนินการอยู่ในรูปคณะกรรมการตามที่จังหวัดจะพิจารณา แต่จันทน์ เวทย์ประสิทธิ์ (2535 : 87) ได้วิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยดำเนินงานในด้านการวางแผน เนื่องจากระดับการปฏิบัติงานด้านการวางแผนดำเนินการอยู่ในรูปคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และในรูปคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

จากสาเหตุดังกล่าวน่าจะเป็นเหตุผลทำให้ ทักษะด้านเทคนิคกับการวางแผนกำลังคนมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ในขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรว่ามีความต้องการจะพัฒนาด้วยวิธีการใด อาจมีเทคนิคและจัดสรรงบประมาณไว้โดยเฉพาะ เพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน อาจมีการเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถให้ความรู้แก่บุคลากรเป็นระยะๆ และอาจจัดให้บุคลากรดูงาน ทัศนศึกษาอย่างน้อยปีละครั้ง เพราะการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพนั้น ย่อมส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรด้วย ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 22) ได้มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นกระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จากสาเหตุดังกล่าว น่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ทักษะการบริหารด้านเทคนิคกับการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ส่วนขั้นตอนการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียนจึงน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน หากผู้บริหารโรงเรียนได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบำรุงรักษาบุคลากร โดยการพิจารณาความดีความชอบด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรม มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถ และควรจัดสวัสดิการเรื่องที่อยู่อาศัยให้กับบุคลากร โดยหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ จัดสวัสดิการอื่นๆ ให้เพียงพอ กับความต้องการของบุคลากรก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากสาเหตุดังกล่าว น่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ทักษะการบริหารด้านเทคนิคกับการบำรุงรักษาบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง สำหรับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนอาจมีการวางแผนในการประเมินไว้ล่วงหน้า

มีเครื่องมือประเมินผลที่เป็นวิทยาศาสตร์ อาจจะนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและจริงจัง และหลีกเลี่ยงการประเมินผลโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัว หลีกเลี่ยงการใช้ระบบอุปถัมภ์ ดังที่ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 96) ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินว่า เครื่องมือที่ใช้ต้องมีลักษณะที่เที่ยงตรง คือ สามารถจะวัดในสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ และจะต้องมีความเชื่อมั่นได้ จากสาเหตุดังกล่าว น่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ทักษะการบริหารด้านเทคนิคกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

สำหรับงานวิจัยของสมศรี วีรานนท์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การใช้ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนด้านเทคนิค ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้ การสั่งการ และการจัดข้อมูลสารสนเทศ และจากแนวคิดของอุทัย ธรรมเทโช (2531 : 47) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ทักษะด้านเทคนิค คือ มีความสามารถปฏิบัติงานด้านกิจกรรมเฉพาะอย่างได้ดี ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นจะเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการและเทคนิคการวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคำสั่งงาน การจัดตารางการทำงาน การทำรายการ การใช้แบบฟอร์มต่างๆ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ จากที่กล่าวมาข้างต้น น่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ทักษะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ขั้นตอน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิค ผู้บริหารต้องปรับปรุงเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและหลายรูปแบบ ผู้บริหารต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้ทันยุคสมัย และนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนประถมศึกษาสืบต่อไป

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน ทั้ง 5 ขั้นตอน คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนขั้นตอนอื่นๆ ที่เหลือทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ฉะนั้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกมากกว่าเดิม ผู้บริหารจึงควรปรับปรุงตนเองและศึกษาแนวทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะงานการสำรวจความต้องการ ด้านบุคลากรของโรงเรียน เพื่อวางแผนให้ได้บุคลากรตามที่โรงเรียน

ต้องการ การกำหนดการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ทันกับความต้องการของโรงเรียน การขออนุมัติใช้อัตราว่างเพื่อบรรจุและแต่งตั้งและการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาโดยจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน ในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน แต่หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมและควรให้ความรู้ แก่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มากขึ้น ในด้านเทคนิคและด้านความคิดรวบยอด

1.4 จากผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน ในจังหวัดนครราชสีมา พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็กและขนาดกลางควรปรับปรุงและค้นคว้าความรู้เพิ่มขึ้น ในด้านความคิดรวบยอดและด้านเทคนิค เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการนิเทศภายในแก่บุคลากร ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

1.5 จากผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ ต่ำกว่า 5 ปี และประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ควรจะปรับปรุงและพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

1.6 จากผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ควรปรับปรุงและพัฒนา การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ในขั้นตอนการสรรหาและขั้นตอนการวางแผนกำลังคน

1.7 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอดกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ฉะนั้นผู้บริหารควรเอาใจใส่ให้มากที่สุดคือ ทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอด กับ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเนื่องจากมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

1.8 ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .01 ฉะนั้นผู้บริหารควรเอาใจใส่ให้มาก คือ ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์กับการวางแผนกำลังคน และการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากอยู่ในระดับปานกลาง

1.9 จากผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารด้านเทคนิคกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ฉะนั้นผู้บริหารควรปรับปรุงและเอาใจใส่ให้มาก คือ ทักษะการบริหารด้านเทคนิคกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากอยู่ในระดับปานกลาง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาองค์ประกอบอื่นๆที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ที่นอกเหนือจากการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนขึ้น

2.2 ควรศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารสำนักงานสังกัดอื่นในจังหวัดนครราชสีมา นอกเหนือจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเปรียบเทียบผลการวิจัยของแต่ละสังกัดว่าตรงกันหรือไม่

2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับการปฏิบัติงานฝ่ายอื่นๆ ได้แก่ ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายอาคารสถานที่ และฝ่ายความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน