

บทที่ 4

ผลการวิจัย

รายละเอียดที่จะนำเสนอในบทนี้ เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดยะลา ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอในรูปของตารางประกอบความเรียง ตามลำดับดังนี้

1. ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และประสิทธิภาพทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏดังตาราง 2

2. ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดยะลา ในภาพรวม รายด้านและรายข้อ จำแนกตามขอบข่ายการวิจัยใน 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ปรากฏดังตาราง 3 - 7

2.2 วิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดยะลา จำแนกตามตัวแปรคือประสิทธิภาพทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดสถานศึกษา ปรากฏดังตาราง 8 - 9

2.3 ตอนที่ 3 ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดยะลา ปรากฏดังตาราง 10 - 14

จากกลุ่มตัวอย่าง 144 คน จาก 144 โรงเรียน มีผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับมาจำนวน 122 คน จาก 122 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 84.72 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ปรากฏดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารจำแนกตามขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ทางการบริหาร

ตัวแปรที่ศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา	
	จำนวน	ร้อยละ
1. ประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหาร		
ต่ำกว่า 5 ปี	26	21.30
ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป	96	78.70
รวม	122	100.00
2. ขนาดสถานศึกษาที่ผู้บริหารปฏิบัติงาน		
ขนาดเล็ก (มีนักเรียนทั้งหมดไม่เกิน 120 คน)	19	15.60
ขนาดกลาง (มีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 121-300 คน)	54	44.30
ขนาดใหญ่ (มีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)	49	40.20
รวม	122	100.00

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทางการบริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 78.70 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 44.30

2. ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดยะลา ในภาพรวมรายด้านและรายข้อ จำแนกตามขอบข่ายการวิจัย ใน 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหามูลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษามูลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดยะลา ในภาพรวมรายด้านและรายข้อ ปรากฏผลดังรายละเอียดในตาราง 3 - 9

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม และรายด้าน

ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1 ด้านการสรรหาบุคลากร	3.98	0.65	มาก
2 ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.76	0.72	มาก
3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร	4.31	0.85	มาก
4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.02	0.69	มาก
รวม	4.02	0.61	มาก

จากตาราง 3 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02, S.D = 0.61$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยการปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.76, S.D = 0.72$) และการปฏิบัติงานในด้านการธำรงรักษาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.31, S.D = 0.85$)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรรหาบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ

การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1 การแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการบุคลากร	3.56	1.37	มาก
2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผน	3.80	0.84	มาก
3 การนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจปัญหาและความต้องการมาประกอบการวางแผนอัตรากำลังในอนาคต	3.87	0.97	มาก
4 การจัดทำแผนภูมิและคู่มือการบริหารงานบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	3.61	1.37	มาก
5 การจัดทำปฏิทินงานสรรหาบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.69	1.34	มาก
6 การเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อประกอบการพิจารณาจัดอัตรากำลัง	4.05	1.18	มาก
7 การประเมินผลแผนงานการวางแผนบุคลากรเมื่อสิ้นปีการศึกษา	4.04	0.86	มาก
8 การพิจารณาแผนงานก่อนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	3.76	0.98	มาก
9 การประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ก่อนมีการมอบหมายงาน	3.90	1.20	มาก
10 การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตรงกับข้อมูลความต้องการของสถานศึกษา	3.07	1.37	ปานกลาง
11 การประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน/โครงการให้บุคลากรได้ทราบ	4.43	0.69	มาก
12 การกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานและร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา	4.38	0.71	มาก
13 การจัดทำคู่มือเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากร	3.61	1.42	มาก
14 การระบุนความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	4.33	0.73	มาก
15 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาและกำหนดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	4.25	0.80	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ปฏิบัติ
16 การมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามลักษณะและปริมาณงาน อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์	4.19	0.72	มาก
17 การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่มและ ความสามารถอย่างอิสระ	4.39	0.67	มาก
18 การให้คำแนะนำช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของ บุคลากรให้ประสบผลสำเร็จ	4.25	0.68	มาก
รวม	3.98	0.65	มาก

จากตาราง 4 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรด้านการสรรหาบุคลากรพบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยการประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน/โครงการ ให้บุคลากรได้ทราบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D = 0.69) ยกเว้นข้อการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตรงกับข้อมูลความต้องการของสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$, S.D = 1.37) สำหรับข้อการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการบุคลากร ($\bar{X} = 3.56$, S.D = 1.37) ข้อการจัดทำแผนภูมิและคู่มือการบริหารงานบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.61$, S.D = 1.37) และข้อการจัดทำคู่มือเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.61$, S.D = 1.42) แม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ก็ยังถือว่าเป็นค่าเฉลี่ยที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยมากด้วยกัน

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนามูลสาร จำแนกเป็นรายชื่อ

การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการพัฒนามูลสาร	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1 การให้มีการวางแผนพัฒนามูลสารในระยะยาว (5 ปี)	3.00	1.61	ปานกลาง
2 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมสัมมนา อบรมตามความเหมาะสมของโอกาส	4.35	0.73	มาก
3 การจัดประชุมปฏิบัติการทางวิชาการภายในสถานศึกษา	3.76	0.97	มาก
4 การจัดให้มีการศึกษาดูงานสถานศึกษา หรือหน่วยงานดีเด่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อหารูปแบบแนวทางและแนวคิดมาพัฒนาสถานศึกษา	3.49	1.13	ปานกลาง
5 การสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเองเพื่อมาประกอบการพิจารณาส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรม และศึกษาดูงาน	3.80	0.94	มาก
6 การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนิเทศภายใน	3.86	0.85	มาก
7 การจัดเอกสารและสื่อให้บุคลากร ได้ค้นคว้าและพัฒนาตนเอง	3.84	0.76	มาก
8 การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้สร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน	4.02	0.90	มาก
9 การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ	3.84	1.27	มาก
10 การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลังจากศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือประชุมสัมมนา	3.64	1.15	มาก
รวม	3.76	0.72	มาก

จากตาราง 5 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรด้านการพัฒนามูลสาร พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมสัมมนา อบรม ตามความเหมาะสมของโอกาสมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.73) ยกเว้นการให้มีการวางแผนพัฒนามูลสารในระยะยาว (5ปี) และการจัดให้มีการศึกษาดูงานสถานศึกษา หรือหน่วยงานดีเด่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อหารูปแบบแนวทางและแนวคิดมาพัฒนาสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$, S.D. = 1.61) และ ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.13) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการธำรงรักษามูลค่า
จำแนกเป็นรายชื่อ

การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการธำรงรักษามูลค่า	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	4.36	0.69	มาก
2 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา	4.85	5.53	มากที่สุด
3 การนิเทศการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.71	0.89	มาก
4 การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในโอกาสต่างๆ	4.38	0.71	มาก
5 การให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร	4.12	0.81	มาก
6 การยกย่องชมเชยให้กำลังใจกับผู้ปฏิบัติงานดีในโอกาสต่างๆ	4.37	0.70	มาก
7 การจัดสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร	4.07	0.91	มาก
8 การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามความรู้ความสามารถ	4.34	0.94	มาก
9 การพิจารณาความคิดความชอบด้วยความยุติธรรม	4.57	0.67	มากที่สุด
รวม	4.31	0.85	มาก

จากตาราง 6 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรด้านการธำรงรักษามูลค่า พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาและการพิจารณาความคิดความชอบด้วยความยุติธรรม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 5.53) และ ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกเป็นรายชื่อ

การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1 การเลื่อนตำแหน่งดำเนินการโดยการประเมิน	4.09	1.23	มาก
2 การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสม ชัดเจน	4.10	1.04	มาก
3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่เหมาะสมกับงาน ที่ปฏิบัติ	4.11	0.90	มาก
4 การกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.81	1.08	มาก
5 การชี้แจงและจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร ได้รับทราบอย่างทั่วถึง	3.71	1.23	มาก
6 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง	4.20	0.76	มาก
7 การให้บุคลากรได้รับทราบผลของการประเมินการปฏิบัติงาน อย่างโปร่งใส	4.26	0.78	มาก
8 การส่งเสริมให้บุคลากรได้สร้างผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ สถานศึกษา	4.16	0.83	มาก
9 การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	4.04	0.80	มาก
10 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในแต่ละภาคเรียน	3.92	0.93	มาก
11 การประเมินผลการชำระรักษานักบุคลากร	3.71	1.12	มาก
12 การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาบุคลากร	4.12	0.86	มาก
รวม	4.02	0.69	มาก

จากตาราง 7 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยการให้บุคลากรได้รับทราบผลของการประเมินการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.78)

ตาราง 8 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหาร
โดยภาพรวม และรายด้าน

การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงาน บุคลากรของผู้บริหาร	ประสบการณ์ทางการบริหาร				t
	ต่ำกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการสรรหาบุคลากร	3.71	0.62	4.05	0.65	-2.42**
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.55	0.97	3.82	0.63	-1.35
3. ด้านการชำระรักษาบุคลากร	4.17	0.62	4.34	0.90	-0.92
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร	3.82	0.80	4.08	0.65	-1.71
รวม	3.81	0.70	4.07	0.57	-1.96*

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 8 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหาร ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า
ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหาร ต่ำกว่า 5 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนมากไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นในด้านการสรรหา
บุคลากรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทาง
การบริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหาร ต่ำกว่า 5 ปี

ตาราง 9 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวม และรายด้าน

การปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารงาน บุคลากรของผู้บริหาร	ขนาดสถานศึกษา						F	คู่ที่ ต่าง กัน
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการสรรหาบุคลากร	3.59	0.57	3.94	0.56	4.17	0.71	6.17*	(1,3)
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.42	0.78	3.76	0.70	3.89	0.68	3.14*	(1,3)
3. ด้านการชำระรักษา บุคลากร	4.07	0.62	4.30	0.58	4.41	1.14	1.07	-
4. ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	3.68	0.75	4.06	0.64	4.11	0.69	2.00	-
รวม	3.69	0.63	4.01	0.56	4.02	0.61	4.11*	(1,3)

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการ Scheffe' พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปฏิบัติงานในด้านการสรรหาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Scheffe' พบว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดเล็กมีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก

สำหรับการปฏิบัติงานในด้านการชำระรักษาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ไม่มีความแตกต่างกัน

3. ตอนที่ 3 การประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดยะลา

3.1 ผลการประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดยะลา ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษามูลค่า และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จากแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด ปรากฏผลดังรายละเอียดในตาราง 10 - 14

ตาราง 10 ร้อยละของการไม่ปฏิบัติ และการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการสรรหาบุคลากร จำแนกเป็นรายชื่อ

การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร	ร้อยละการ ไม่ปฏิบัติ	ร้อยละ การปฏิบัติ
1 การแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการบุคลากร	9.00	91.00
2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการด้านบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผน	0.80	99.20
3 การนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจปัญหาและความต้องการมาประกอบการวางแผนอัตรากำลังในอนาคต	0.80	99.20
4 การจัดทำแผนภูมิและคู่มือการบริหารงานบุคลากร ไว้อย่างชัดเจน	8.20	91.80
5 การจัดทำปฏิทินงานสรรหาบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	7.40	92.60
6 การเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อประกอบการพิจารณาจัดอัตรากำลัง	3.30	96.70
7 การประเมินผลแผนงานการวางแผนบุคลากรเมื่อสิ้นปีการศึกษา	0.80	99.20
8 การพิจารณาแผนงานก่อนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	1.60	98.40
9 การประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ก่อนมีการมอบหมายงาน	4.10	95.90
10 การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตรงกับข้อมูลความต้องการของสถานศึกษา	7.40	92.60
11 การประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน/โครงการให้บุคลากร ได้ทราบ	0.00	100.00

ตาราง 10 (ต่อ)

การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร	ร้อยละการ ไม่ปฏิบัติ	ร้อยละ การปฏิบัติ
12 การกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานและร่วมมือในการ พัฒนาสถานศึกษา	0.00	100.00
13 การจัดทำคู่มือเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากร	9.00	91.00
14 การระบุนความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ไว้ชัดเจน	0.00	100.00
15 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาและกำหนดบุคลากรเข้า ปฏิบัติงาน	0.80	99.20
16 การมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามลักษณะและปริมาณงาน อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์	0.00	100.00
17 การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้แสดงความคิดริเริ่มและ ความสามารถอย่างอิสระ	0.00	100.00
19 การให้คำแนะนำช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของ บุคลากรให้ประสบผลสำเร็จ	0.00	100.00

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนมากปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ครบทุกข้อ มีผู้บริหารเพียงส่วนน้อยที่ไม่ได้ปฏิบัติ โดยข้อที่ไม่ปฏิบัติมากที่สุดคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการบุคลากร และการจัดทำคู่มือเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากร (ร้อยละ 9.00)

นอกจากนี้ยังมีข้อที่ไม่ปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันคือ การจัดทำแผนภูมิและคู่มือการบริหารงานบุคลากร ไร้อย่างชัดเจน (ร้อยละ 8.20) การจัดทำปฏิทินงานสรรหาบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 7.40) และการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตรงกับข้อมูลความต้องการของสถานศึกษา (ร้อยละ 7.40)

ตาราง 11 ร้อยละของการไม่ปฏิบัติ และการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการพัฒนาบุคลากร จำแนกเป็นรายชื่อ

	การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร	ร้อยละการ ไม่ปฏิบัติ	ร้อยละ การปฏิบัติ
1	การให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว (5 ปี)	18.00	82.00
3	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมสัมมนาอบรม ตามความเหมาะสมของโอกาส	0.00	100.00
3	การจัดประชุมปฏิบัติการทางวิชาการภายในสถานศึกษา	1.60	98.40
4	การจัดให้มีการศึกษาคูงานสถานศึกษา หรือหน่วยงานใกล้เคียง ภาครัฐและเอกชน เพื่อหารูปแบบแนวทางและแนวความคิดมาพัฒนา สถานศึกษา	3.30	96.70
5	การสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเองเพื่อมา ประกอบการพิจารณาส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรม และศึกษาคูงาน	1.60	98.40
6	การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนิเทศภายใน	0.00	100.00
7	การจัดเอกสารและสื่อให้บุคลากรได้ค้นคว้าและพัฒนาตนเอง	0.00	100.00
9	การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างผลงานที่เป็น ประโยชน์ต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน	0.00	100.00
9	การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ	4.90	95.10
10	การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลังจากศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือประชุมสัมมนา	4.90	95.10

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนมากปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร มีผู้บริหารเพียงส่วนน้อยที่ไม่ได้ปฏิบัติ โดยข้อที่ไม่ปฏิบัติมากที่สุดคือ การให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว (5 ปี) (ร้อยละ 18.00)

ตาราง 12 ร้อยละของการไม่ปฏิบัติ และการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการธำรงรักษามูลค่ากร จำแนกเป็นรายชื่อ

การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการธำรงรักษามูลค่ากร	ร้อยละการ ไม่ปฏิบัติ	ร้อยละ การปฏิบัติ
1 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	0.00	100.00
2 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา	0.00	100.00
3 การนิเทศการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	0.00	100.00
4 การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในโอกาสต่างๆ	0.00	100.00
5 การให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องสุขภาพกายและสุขภาพจิตของ บุคลากร	0.00	100.00
6 การยกย่องชมเชยให้กำลังใจกับผู้ปฏิบัติงานดีในโอกาสต่างๆ	0.00	100.00
7 การจัดสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และเอื้ออำนวยความสะดวกให้ กับบุคลากร	0.80	99.20
8 การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตาม ความรู้ความสามารถ	1.60	98.40
9 การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม	0.00	100.00

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนมากปฏิบัติงานตาม
กระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการธำรงรักษามูลค่ากร มีผู้บริหารเพียงส่วนน้อยที่ไม่ได้
ปฏิบัติ โดยข้อที่ไม่ปฏิบัติมากที่สุดคือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
ตามความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 1.60)

ตาราง 13 ร้อยละของการไม่ปฏิบัติ และการปฏิบัติตามตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
จำแนกเป็นรายชื่อ

	การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ร้อยละการ ไม่ปฏิบัติ	ร้อยละ การปฏิบัติ
1	การเลื่อนตำแหน่งดำเนินการโดยการประเมิน	5.70	94.30
2	การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสม ชัดเจน	3.30	96.70
3	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่เหมาะสมกับงาน ที่ปฏิบัติ	1.60	98.40
4	การกำหนดคปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.30	96.70
5	การชี้แจงและจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร ได้รับทราบอย่างทั่วถึง	5.70	94.30
6	การประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง	0.00	100.00
7	การให้บุคลากรได้รับทราบผลของการประเมินการปฏิบัติงาน อย่างโปร่งใส	0.00	100.00
16	การส่งเสริมให้บุคลากรได้สร้างผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ สถานศึกษา	0.00	100.00
9	การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	0.00	100.00
10	การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในแต่ละภาคเรียน	0.80	99.20
11	การประเมินผลการรักษารักษาบุคลากร	3.30	96.70
12	การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาบุคลากร	0.80	99.20

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนมากปฏิบัติตาม
กระบวนการบริหารงานบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีผู้บริหารเพียง
ส่วนน้อยที่ไม่ได้ปฏิบัติ โดยข้อที่ไม่ปฏิบัติมากที่สุดคือ การเลื่อนตำแหน่งดำเนินการ โดยการ
ประเมิน และการชี้แจงและจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร ได้รับทราบอย่าง
ทั่วถึง (ร้อยละ 5.70)

ตาราง 14 ปัญหาในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามรายด้าน

ที่	ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ความถี่	ร้อยละ	หมายเหตุ
ด้านการสรรหาบุคลากร (N = 65)				N หมายถึง
1.	บุคลากรที่ได้จากการสรรหาไม่ตรงตามความต้องการ ของสถานศึกษา	32	49.23	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่างที่
2.	การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาไม่ชัดเจน ทำให้สถาน ศึกษาดำเนินการได้ไม่เต็มที่	16	24.61	ตอบแบบ สอบถาม
3.	มีบุคลากร ไม่เพียงพอและมีไม่ตรงตามสาขาที่ต้องการ	14	21.54	ตอนที่ 3
4.	สถานศึกษาขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินการ สรรหาตามความต้องการ	1	1.54	
5.	การดำเนินการจัดสรรอัตรากำลังของหน่วยงานที่มี อำนาจมีความล่าช้า	1	1.54	
6.	ความขัดแย้งระหว่างความต้องการของสถานศึกษากับ นโยบายรัฐบาลที่ต้องการให้คนในพื้นที่ได้ทำงานทำ ให้ไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ ได้อย่างเต็มที่	1	1.54	
รวม		65	100.00	
ด้านการพัฒนาบุคลากร (N = 46)				
1.	ขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินการ	27	58.70	
2.	บุคลากร ไม่มีความตระหนักในการพัฒนาตนเอง	7	15.22	
3.	บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาไม่เปลี่ยนพฤติกรรม	5	10.87	
4.	สถานศึกษาขนาดเล็กมีข้อจำกัดในการส่งบุคลากรเข้า รับการพัฒนาเนื่องจากมีบุคลากรน้อย	2	4.35	
5.	บุคลากร ไม่มีความรู้พื้นฐานในเรื่องที่เข้ารับการพัฒนา	2	4.35	
6.	หน่วยงานที่ดำเนินการมีน้อย	1	2.17	
7.	การดำเนินการ ไม่มีความต่อเนื่อง	1	2.17	
8.	หน่วยงานผู้ดำเนินการ ไม่มีการสำรวจความต้องการใน การเข้ารับการพัฒนาของบุคลากร	1	2.17	
รวม		46	100.00	

ตาราง 14 (ต่อ)

ที่	ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ความถี่	ร้อยละ	หมายเหตุ
ด้านการรักรักษาบุคลากร (N = 18)				N หมายถึง
1.	สวัสดิการต่างๆ ไม่มีความเหมาะสม	10	55.56	จำนวนกลุ่ม
2.	ขาดการสร้างแรงจูงใจโดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบประจำปี	4	22.22	ตัวอย่างที่ ตอบแบบ
3.	ข้าราชการย้ายบ่อย	4	22.22	สอบถาม ตอนที่ 3
รวม		18	100.00	
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (N=19)				
1.	หลักเกณฑ์ในการประเมิน ไม่มีความชัดเจน	7	36.84	
2.	การประเมินไม่ตรงตามสภาพจริง	5	26.32	
3.	การดำเนินการไม่มีความต่อเนื่อง	3	15.79	
4.	ผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับผลการประเมิน	2	10.53	
5.	ผู้ประเมินไม่มีคุณธรรม	1	5.26	
6.	การประเมินใช้เอกสารมากเกินไป	1	5.26	
รวม		19	100.00	

จากตาราง 14 ปัญหาในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการสรรหาบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่ได้จากการสรรหาไม่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษามีความถี่สูงสุด (ร้อยละ 49.23) ด้านการพัฒนาบุคลากร ปัญหาขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินการมีความถี่สูงสุด (ร้อยละ 58.70) ด้านการรักรักษาบุคลากร ปัญหาสวัสดิการต่างๆ ไม่มีความเหมาะสมมีความถี่สูงสุด (ร้อยละ 55.56) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ปัญหาหลักเกณฑ์ในการประเมิน ไม่มีความชัดเจนมีความถี่สูงสุด (ร้อยละ 36.84)

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา

ด้านการสรรหาบุคลากร

1. ให้ดำเนินการกระจายอำนาจให้กับสถานศึกษาให้มากที่สุด
2. ให้โรงเรียนดำเนินการตามอำนาจที่ได้รับอย่างเต็มที่
3. จัดสรรงบประมาณในการดำเนินการอย่างเพียงพอ

ด้านการพัฒนาบุคลากร

1. ให้นำหน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาอย่างเพียงพอ
2. สร้างความตระหนักและให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนา
3. จัดหลักสูตรการอบรม สัมมนา ในวันหยุดหรือปิดภาคเรียน

ด้านการสร้างรักษามูลค่าบุคลากร

1. จัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ อย่างเหมาะสม โดยเน้นในพื้นที่เสี่ยงภัยห่างไกล ก้นดง ให้ได้รับสวัสดิการที่ดีกว่ากลุ่มอื่น

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1. สร้างเครื่องมือในการประเมินที่ชัดเจน
2. ให้มีการประเมินตามสภาพจริงมากกว่าการประเมินจากเอกสาร
3. ผู้ประเมินต้องมีความเป็นธรรมและโปร่งใส