

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ประชากรที่เป็นผู้บริหาร ของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 5 แห่ง จำนวน 5 คน และกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ของโรงเรียนมัธยมสาธิตสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 5 แห่ง ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 518 คน ได้กลุ่มตัวอย่างมาเป็นจำนวน 226 คน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายจากทุกโรงเรียนตามอัตราส่วน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973)
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (structure interview) สัมภาษณ์ประชากรผู้บริหาร และใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างอาจารย์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสัมภาษณ์ประชากรผู้บริหาร จำนวน 5 คน ด้วยตนเอง และแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ จำนวน 226 ฉบับ และได้รับกลับคืนมา 206 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.15 ซึ่งผู้วิจัย ได้เก็บข้อมูลด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมเครื่องสมองกล (Computer)สำเร็จรูป SPSS PC+ (Statistical Package for Special Science PC+) ของตนเองคำนวณ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมทั้งเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของ ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหารของโรงเรียน

ผู้บริหารเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 51-55 ปีมี 2 คน 41-45 ปีมี 1 คน 46-50 ปีมี 1 คน และ 56-60 ปีมี 1 คน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 1 ปีมี 1 คน 1-4 ปีมี 1 คน 5-8 ปีมี 2 คน 9-12 ปี 1 คน มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท 4 คน และปริญญาเอก 1 คน

2. ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร จากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสรุปได้ดังนี้

2.1 การกำหนดนโยบาย

โรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 โรงเรียน ไม่มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีหลักในการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักคุณธรรม และจัดระบบโครงสร้างให้เหมาะสม มอบอำนาจให้หัวหน้างานดูแลตามลำดับ และใช้ความเด็ดขาดตัดสินใจในบางครั้ง

2.2 การวางแผนกำลังคน

โรงเรียนสำรวจข้อมูลเพื่อการวางแผนกำลังคนเกี่ยวกับ ชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์ของอาจารย์ กลุ่มวิชาที่มีอาจารย์เกิน กลุ่มวิชาที่มีอาจารย์ขาด วุฒิและความสามารถพิเศษของบุคคลที่โรงเรียนต้องการ แต่ไม่มีโรงเรียนใดสำรวจจำนวนอาจารย์ที่หย่อนสมรรถภาพในการสอน

ส่วนข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนกำลังคนได้แก่ จำนวนนักเรียนในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต อัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักเรียนตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนนโยบายหรือโปรแกรมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

วิธีการวางแผนอัตรากำลังคน โรงเรียนส่วนใหญ่ มีการวางแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าในระยะยาว 3 - 5 ปี หรือดำเนินการตามที่ คณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์วางแผนให้ โดยให้อาจารย์จากหมวดวิชามีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการกำลังคน ตลอดจนการเตรียมโครงสร้างใหม่ให้สามารถรับภารกิจได้อย่างเหมาะสม

ในการแสดงตำแหน่งของบุคคล โรงเรียนส่วนใหญ่ เขียนชื่อและระบุตำแหน่ง ติดภาพถ่ายเป็นแผนผังการบริหารงานบุคคล ตลอดจนการพิมพ์ไว้ในคู่มือนักเรียน และ คู่มือการปฏิบัติงาน โดยมีการพรรณนางานไว้

2.3 การสรรหา

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการสรรหาบุคคลที่โรงเรียนต้องการให้มาปฏิบัติงาน และมีเพียงแห่งเดียวที่ไม่มีการสรรหาบุคคล

วิธีการสรรหา โรงเรียนสรรหาบุคคลตามความต้องการของหมวดวิชาโดยการแสวงหาเองจากภายนอกหรือขอบุคคลจากหน่วยงานการศึกษาอื่น มาช่วยปฏิบัติงานชั่วคราว ชักชวนบุคคลที่อยู่ในคณะครุศาสตร์ หรือคณะศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและมีการแลกเปลี่ยนบุคคลที่มีวุฒิตามความต้องการของโรงเรียน กับโรงเรียนอื่น ๆ

ส่วนวิธีการที่จะให้บุคคลมาสมัครเข้าทำงาน โรงเรียนได้ ประกาศทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ หนังสือข่าวสารของสถาบันการศึกษา ตลอดจนทำหนังสือเชิญชวนถึงสถาบันการศึกษา และติดประกาศรับสมัครในโรงเรียน

2.4 การคัดเลือก

วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะมีคณะกรรมการ กำหนดเกณฑ์ เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลโดยยึดระเบียบแบบแผนของมหาวิทยาลัย เป็นหลัก และผู้บริหารสามารถใช้อำนาจตัดสินใจในขอบเขตที่พึงกระทำได้

ส่วนเกณฑ์ในการคัดเลือก จะพิจารณาจากคุณสมบัติ คุณวุฒิ เพศ ความสามารถ บุคลิกภาพ ประวัติ และ ประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจน การประเมินทัศนคติที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2.5 การนำเข้าสู่หน่วยงาน

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการปฐมนิเทศให้กับบุคคลที่บรรจุใหม่ โดยให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่สังกัด ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย การใช้ชีวิตและมนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียน และการรู้จักสภาพทั่วไปของชุมชน

การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคณะกรรมการ โดยตระหนักถึงลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน งานที่ขาดกำลังคน ความสนใจและความสมัครใจของบุคคล ซึ่งจะต้องคำนึงถึง ความรู้ความสามารถ วิชาเอก ประสบการณ์ และแผนงานของโรงเรียน แล้วจึงแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นตามความเหมาะสม โดยให้มีการประชุมคณะกรรมการ และดำเนินการตามมติที่ประชุม

2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ มีเพียงโรงเรียนเดียวที่ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผล โดยตั้งคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอาจารย์จากหมวดวิชาเข้าร่วมด้วย และให้มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ส่วนผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้ควบคุมดูแลบุคคลที่ทดลองปฏิบัติราชการ คือ ผู้บริหารของโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้าหมวดวิชา ถ้าหากพบว่าบุคคลที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีในช่วงฝึกทดลองปฏิบัติงาน ก็จะมีเทศเป็นรายบุคคล โดยมอบหมายให้อาจารย์อาวุโสเป็นผู้เลี้ยงฝึกผลงานใหม่เป็นการภายใน

หลังจากประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะนำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดี ความชอบ เป็นกรณีพิเศษ และแจ้งผลให้อาจารย์ได้ทราบ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง หลังจากนั้นก็จะรายงานให้มหาวิทยาลัยได้ทราบผลการประเมิน

2.7 การพัฒนา

โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลและประชุมปรึกษาหารือ นำสภาพปัจจุบันของปัญหาในโรงเรียนทุกด้านมากำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนา ตลอดจน มีการติดตามผลการพัฒนาบุคคล โดยให้อาจารย์ที่ไปพัฒนาสรุปเป็นรายงานเสนอผู้บริหาร และให้เขียนรายงานเผยแพร่ให้บุคคลอื่นได้ทราบ

เป้าหมายของการพัฒนาบุคคลที่โรงเรียนได้ปฏิบัติแล้ว ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ พัฒนทักษะในการทำงาน สร้างความเข้าใจและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม โดยจัดในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การให้ไปศึกษาต่อ การให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายและอภิปราย การส่งให้เข้ารับการอบรมในแต่ละสายวิชา การจัดทัศนศึกษา การส่งเสริมให้เขียนบทความ

ลงในวารสารของโรงเรียน และมหาวิทยาลัย ตลอดจนเยี่ยมชมการสอนและศึกษาดูงานของโรงเรียนอื่น

2.8 ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

การจัดผลประโยชน์แกื่อกุลนอกจากเงินเดือนโดยโรงเรียนได้จัดสวัสดิการ พิเศษนอกเหนือจากทางราชการกำหนด ตามความต้องการของบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน ตามมติคณะกรรมการสวัสดิการ เช่น การจัดห้องทำงาน โต๊ะทำงาน อำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความรู้ ความสามารถ สร้างชื่อเสียงอย่างเสมอภาค การอนุญาตให้หารายได้พิเศษในโรงเรียน เช่น มีโครงการสอนเสริมทุกวันเสาร์ครึ่งวัน เพื่อให้บุคคลในโรงเรียนมีรายได้พิเศษ ตลอดจนการมอบของขวัญหรือรางวัลให้ตามโอกาสอันควร การสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญเป็นกันเองกับบุคคล เปิดโอกาสให้เข้าพบหรือปรึกษาหารือได้ตลอดเวลาและร่วมแสดงความคิดเห็น ยกย่องชมเชยเมื่อบุคคลประสบความสำเร็จ ร่วมงานตามคำเชิญในโอกาสต่าง ๆ หรือแสดงความเสียใจในบางโอกาส นอกจากนั้นยังปูนบำเหน็จความชอบ หรือให้สิ่งตอบแทนตามผลงานที่ได้กระทำ

2.9 การปฏิบัติงานต่อเนื่อง

วิธีการมอบหมายงาน ผู้บริหารพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับมอบหมาย ตามมติข้อเสนอของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ที่ประชุมผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ที่ประชุมอาจารย์ทั้งโรงเรียน หรือหัวหน้าหมวดวิชาและผู้บริหารมอบหมายตามข้อเสนอของผู้ที่อยู่ใกล้ชิด วิธีต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติ รู้สึกอยากทำงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนสิ่งที่จะทำให้อาจารย์อยากทำงานอย่างต่อเนื่องไม่ขาดงานคือ การให้ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน ภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความสามัคคีกลมเกลียวกันของผู้ทำงานร่วมกัน

ตลอดจนการนิเทศงานเมื่อเกิดความจำเป็น และมีการสื่อสารให้ทราบอย่างทั่วถึง

สาเหตุของการขาดงานของบุคคลในโรงเรียน ส่วนใหญ่มาจาก การลาป่วย การลาศึกษาต่อ การลาคลอด การลาปฏิบัติงานส่วนตัว การลาพักผ่อน การลาติดตามสามีหรือภรรยา การลาไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ และการลาอุปสมบท ตามลำดับ

ส่วนสาเหตุที่ทำให้อาจารย์ต้องพ้นจากงานของโรงเรียนมากที่สุด คือการเกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ การโอนย้ายไปอยู่ที่คณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ การเปลี่ยนไปทำงานอื่นที่ไม่ใช่อาชีพครู และการตาย ตามลำดับ

สำหรับบุคคลที่เกษียณอายุแล้วโรงเรียนได้เชิญมาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่นจัดงานครบเกษียณอายุเพื่อสร้างความประทับใจ และดำเนินการอื่นตามระเบียบของการเกษียณอายุ เช่น การจัดสวัสดิการ การให้รับบำนาญหรือบำนาญ

2.10 ความมั่นคงในงาน

ผู้บริหารจัดยามรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และติดตั้งเครื่องป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้น มีการตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่จะก่อให้เกิดอันตราย ตลอดจนจัดระบบและดูแลการจราจรให้เกิดความปลอดภัย แต่ไม่มีโรงเรียนใดที่จัดระบบการหนีไฟออกจากอาคารเรียนในกรณีที่เกิดเพลิงไหม้

การจัดให้มีบริการด้านสุขภาพอนามัย โดยการตรวจสุขภาพประจำปี การประกันชีวิต และให้คำรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย การจัดกิจกรรมออกกำลังกาย หรือการแข่งขันกีฬา การจัดสภาพแวดล้อมในองค์การให้น่าอยู่

เมื่อเกิดอุบัติเหตุกับบุคคล นอกจากคำรักษาพยาบาลตามระเบียบทางราชการแล้ว ผู้บริหาร สมาคมผู้ปกครองและครู ฯ ตลอดจนอาจารย์และนักเรียนร่วมกันให้ความช่วยเหลือ

2.11 การไถ่เกี่ยปัญหาด้านบุคคล

ปัญหาการบริหารงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมากที่สุดคือ ปัญหาด้านบุคคล รองลงมา คือ ปัญหาด้านกิจการนักเรียน และปัญหาด้านอาคารสถานที่ วิธีการลดปัญหาเกี่ยวกับบุคคลที่ใช้มากที่สุดคือ ให้อาจารย์เข้าพบผู้บริหารโดยตรง นอกจากนั้นจะมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนร่วมกันแก้ปัญหา หรือผู้ที่มีปัญหาจะแก้ปัญหาตัวเอง

2.12 การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

โรงเรียนได้มีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล ด้านทะเบียน ประวัติ การลา การป่วย การขาดงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การศึกษาอบรมเพิ่มพูนความรู้ การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ และการให้บริการสังคมของบุคคล

การใช้และการเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล บุคคลผู้เป็นเจ้าของประวัติขอใช้และตรวจสอบได้ตลอดเวลา และมีการควบคุมการใช้ว่าใครมีอำนาจจะเผยแพร่ได้

3. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของกระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร จากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งทุกด้านเป็นปัญหาสำหรับโรงเรียนบางแห่งคือ

3.1 ปัญหาการวางแผนกำลังคน พบว่า อัตรากำลังคนไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ขาดการวางแผนกำลังคนอย่างต่อเนื่อง และขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผนกำลังคน

ข้อเสนอแนะ ควรมีการตกลงจัดสรรอัตรากำลังคนที่ขาดแคลนกับทบวงมหาวิทยาลัยก่อน และ ควรมีการวางแผนกำลังคนที่ขาดแคลน โดยเฉพาะกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน

3.2 ปัญหาการสรรหา พบว่า ขาดการติดต่อกับสถาบันต่าง ๆ เพื่อหาแหล่งกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนขาดการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคคล

ข้อเสนอแนะ จะต้องมียัตราข้าราชการรองรับจึงจะทำให้การสรรหาได้ผล เพราะทุกคนต้องการความมั่นคง

3.3 ปัญหาการคัดเลือก พบว่า บุคคลที่ได้มามีคุณสมบัติไม่ครบทุกด้านตามที่ต้องการ และการคัดเลือกบุคคลกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่จัดเป็นรูปคณะกรรมการ

ข้อเสนอแนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือก โดยทำในรูปคณะกรรมการ

3.4 ปัญหาการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน พบว่า ขาดการปฐมนิเทศบุคคลใหม่ให้รู้จักนโยบาย โครงสร้าง ระเบียบข้อบังคับ ภาระหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง

3.5 ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การทดลองปฏิบัติงานของบุคคลไม่มีคณะกรรมการควบคุมดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนขาดเกณฑ์ในการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของบุคคลใหม่อย่างเป็นระบบและเป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อเสนอแนะ มีการประเมินผลในระดับคณะหรือโรงเรียนมากเกินไป ควรมีคณะกรรมการจากหมวดวิชา แต่ต้องนำมาพิจารณาเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น โดยให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ

3.6 ปัญหาการพัฒนา พบว่า ขาดงบประมาณในการประชุมอบรมสัมมนาทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคคล ขาดการติดตามประเมินผลบุคคลเมื่อส่งให้ไปประชุมหรืออบรมสัมมนาทางวิชาการ และไม่มีการสนับสนุนให้บุคคลไปทดลองค้นคว้า เกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการสอนใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ ควรมีการกำหนดเกณฑ์การติดตามเป็นทางการ
ไม่ควรให้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของอาจารย์อย่างเดียว

3.7 ปัญหาค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ พบว่า ไม่สามารถจัดสถานที่และ
เครื่องอำนวยความสะดวกให้กับบุคคลในหน่วยงานได้เพียงพอ และไม่สามารถให้
ค่าตอบแทนเช่น เบี้ยเลี้ยง ผลประโยชน์อย่างเหมาะสม

3.8 ปัญหาการปฏิบัติงานต่อเนื่อง พบว่า ขาดความรัดกุมในการ
ติดตามและตรวจสอบการลาหยุดงาน ของบุคคลในโรงเรียน ไม่มีกิจกรรมที่สร้าง
ความประทับใจให้กับบุคคลที่พ้นจากงาน ขาดการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยใน
อาคารสถานที่ที่ปฏิบัติงาน และไม่มีสวัสดิการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือบุคคล

ข้อเสนอแนะ ควรมีการติดตามเวลา เมื่อมีการลาหยุดงาน

3.9 ความมั่นคงในงาน พบว่า ไม่มีปัญหาและข้อเสนอแนะ

3.10 การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมัก
ปล่อยทิ้งไว้ไม่มีการแก้ไข

ข้อเสนอแนะ ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องส่วนตัว
ของอาจารย์ยากต่อการแก้ไข

3.11 ปัญหาการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล พบว่า อุปกรณ์และ
เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลไม่ทันสมัย และข่าวสารที่ส่งถึงบุคคลทำได้
ไม่ทั่วถึง

ข้อเสนอแนะ การบริหารงานบุคคลในระดับคณะครุศาสตร์
หรือศึกษาศาสตร์ ควรมีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลให้ระดับโรงเรียน เพื่อ
โรงเรียนจะได้เก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ตัดสินใจบ้าง

4. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงมากกว่า เพศชาย เพศหญิงจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 64.56 เพศชาย 73 คน คิดเป็นร้อยละ 35.44

มีอายุระหว่าง 41-50 ปีมากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 39.81 รองลงมาอายุระหว่าง 31-40 ปีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 37.86 อายุระหว่าง 51-60 ปีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.62 และจำนวนน้อยที่สุดอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.71

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงเรียนระหว่าง 16-20 ปี มากที่สุด จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 25.73 รองลงมาระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 24.27 มากกว่า 20 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 21.85 ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 17.96 และน้อยที่สุดระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.19

วุฒิทางการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาโทมากที่สุดจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 64.08 รองลงมาระดับปริญญาตรี 64 คน คิดเป็นร้อยละ 31.07 ปริญญาเอกจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.91 และน้อยที่สุดคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.94

ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งอาจารย์มากที่สุดจำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 69.42 รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 21.36 รองศาสตราจารย์จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 9.22 ตำแหน่งศาสตราจารย์ไม่มี

5. ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์

5.1 การวางแผนกำลังคน

การกำหนดอัตรากำลังคนมีการจัดทำแผนกำลังคนที่ละเอียดชัดเจนเกี่ยวกับการคัดเลือก การคาดคะเนความต้องการกำลังคนในโรงเรียน โดยใช้ข้อมูลตามความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชาและรายวิชาที่สอน ตลอดจนสภาพปัญหาของ

โรงเรียน ในปัจจุบันอัตรากำลังคนกับปริมาณงานที่ทำไม่เหมาะสม เพราะใช้คนผิดบทบาทและหน้าที่ และปริมาณงานมากกว่ากำลังคน และไม่ค่อยได้รับการตอบสนองกำลังคนตามที่ต้องการ ส่วนการแต่งตั้งตำแหน่งของบุคคลจะติดภาพถ่าย ชื่อ และตำแหน่งบุคคลเป็นแผนผังการบริหารงานบุคคล

5.2 การสรรหา

การสรรหาบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน จะมีคณะกรรมการสรรหาบุคคลดำเนินการกำหนดประเภทบุคคล ความรับผิดชอบ ความสามารถและเงื่อนไขการจ้าง และประกาศให้ผู้สมัครโดยทั่วไปทราบ เช่น ประกาศรับสมัครทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือติดต่อโดยตรงกับสถาบันต่าง ๆ เพื่อหาแหล่งกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนการเลื่อนตำแหน่ง จากบุคคลภายในองค์การที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

5.3 การคัดเลือก

การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานจะมีคณะกรรมการและอาจารย์จากหมวดวิชาร่วมพิจารณาคัดเลือกกับผู้บริหารด้วย โดยคำนึงถึงความต้องการของหน่วยงาน ความรู้ตรงกับสาขาวิชาที่ต้องการ และวุฒิทางการศึกษา ส่วนกระบวนการคัดเลือกใช้วิธีตามลำดับดังนี้คือ การทดสอบการสอน การสืบสอบภูมิหลัง และการสอบข้อเขียนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

5.4 การนำเข้าสู่หน่วยงาน

ผู้บริหารแต่ละฝ่าย หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำการปฏิบัติงานตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ แก่อาจารย์ใหม่ ส่วนกิจกรรมที่จะช่วยส่งเสริมให้อาจารย์ใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้นคือ การแนะนำอาจารย์ใหม่กับอาจารย์ทุกท่านในที่ประชุมอาจารย์ โดยมุ่งให้อาจารย์ใหม่คุ้นเคยและเข้าใจเกี่ยวกับ ตำแหน่ง บทบาท ความรับผิดชอบ และบุคคลอื่น ๆ ที่อาจารย์ใหม่ต้องเกี่ยวข้อง ตลอดจนระบบบริหารของโรงเรียนในด้านการสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใหม่

5.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนมีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยมีเกณฑ์อย่างเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยให้ผู้รับมอบหมายรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ส่วนผู้ควบคุมดูแลบุคคลที่ทดลองปฏิบัติราชการคือหัวหน้าหมวดวิชา หากพบว่าผลการประเมินบุคคลที่ทดลองปฏิบัติราชการ ยังไม่เหมาะสมก็จะมอบหมายงานใหม่ให้ทำ โดยการสังเกต และนำผลการประเมินเป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไป ตลอดจนแจ้งผลการประเมินให้อาจารย์ได้ทราบเพื่อให้อาจารย์แก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง

5.6 การพัฒนา

การจัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์จะมีการวิเคราะห์ความจำเป็นโดยทำเป็นโครงการของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้ความรู้ ส่วนกิจกรรมที่จัดภายในหมวดวิชา จะมีเป้าหมายเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน กิจกรรมในการพัฒนาอาจารย์ ที่ได้รับการสนับสนุนคือ การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ กิจกรรมในการพัฒนาอาจารย์ที่ควรจัดให้มากกว่าเดิมคือ การให้การฝึกอบรม และการจัดทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่ และกิจกรรมที่จัดแล้วประสบความสำเร็จมากที่สุดคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนอุปสรรคในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคคล คือ การไม่สามารถพัฒนาบุคคลได้ทั่วถึงทุกสายงานและทุกระดับงาน

5.7 ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

การจัดผลประโยชน์อื่นยังมีพึงได้นอกจากเงินเดือนคือ การจัดอาคารสถานที่ โต๊ะทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ ส่วนค่าตอบแทนที่บุคคลได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนคือค่ารักษาพยาบาล เงินอุดหนุนการศึกษาบุตร และค่าลงทะเบียนในการไปพัฒนาทางวิชาการ นอกจากเงินเดือนและค่าตอบแทนแล้วสิ่งตอบแทนที่จะช่วยให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานคือ โภชนา อาหารกลางวัน ห้องทำงาน โต๊ะทำงานเป็นสัดส่วน สะดวกสบาย

5.8 การปฏิบัติงานต่อเนื่อง

วิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างต่อเนื่องคือ ผู้บริหารพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้รับมอบหมาย และมอบหมายให้ตามข้อเสนอของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา และให้ทุกคน ยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน ส่วนสาเหตุของการขาดงานคือ การลาป่วยและลากิจ ส่วนตัว และสาเหตุที่อาจารย์ต้องพ้นจากงานมากที่สุดคือ การเกษียณอายุราชการ หรือทุพพลภาพ

5.9 ความมั่นคงในงาน

โรงเรียนจัดยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงเรียน และให้มีการตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่จะก่อให้เกิดอันตราย ส่วนบริการด้าน สุขภาพอนามัยได้ให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี ตลอดจนประกันชีวิตให้กับบุคคล และ เมื่อเกิดอุบัติเหตุกับบุคคลก็จัดเงินสวัสดิการช่วยเหลือ

5.10 การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล

วิธีการลดปัญหาการบริหารงานที่เกิดขึ้นโรงเรียนได้จัดประชุม อาจารย์เป็นประจำเดือนละครั้ง และประชุมอาจารย์ฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมากที่สุดคือปัญหาด้านบุคคล รองลงมาคือปัญหาด้านกิจการ นักเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงมีวิธีลดปัญหา โดยนำปัญหาที่เกิดขึ้นเข้าพิจารณาใน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และให้อาจารย์เข้าพบผู้บริหารโดยตรง

5.11 การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

การใช้และเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล บุคคลที่เป็นเจ้าของ ประวัติขอใช้และตรวจสอบได้ และมีการควบคุมการใช้ว่าใครมีอำนาจจะเผยแพร่ได้ ส่วนการให้ข่าวสารข้อมูลบุคคลทางภาพจากรูปถ่ายและแผนภูมิ การได้ข่าวสารข้อมูล บุคคลทางวาจาจากการประชุมของผู้บริหารและการสนทนาของบุคคล ในการติดต่อ สื่อสารเกี่ยวกับบุคคลใช้ แบบเป็นทางการโดยใช้ช่องทางการให้ข่าวสาร จากเบื้องบน ลงสู่เบื้องล่างมากที่สุด

6. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในกระบวนการบริหารงานบุคคลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ทั้ง 11 ด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ

- 6.1 ปัญหาการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ($\bar{X} = 2.28$)
- 6.2 ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.24$)
- 6.3 ปัญหาการวางแผนกำลังคน ($\bar{X} = 2.16$)
- 6.4 ปัญหาการสรรหา ($\bar{X} = 2.10$)
- 6.5 ปัญหาการใกล้เคียงปัญหาด้านบุคคล ($\bar{X} = 2.07$)
- 6.6 ปัญหาการคัดเลือก ($\bar{X} = 2.04$)
- 6.7 ปัญหาการปฏิบัติงานต่อเนื่อง ($\bar{X} = 1.94$)
- 6.8 ปัญหาการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล ($\bar{X} = 1.89$)
- 6.9 ปัญหาการพัฒนา ($\bar{X} = 1.81$)
- 6.10 ปัญหาการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ($\bar{X} = 1.63$)
- 6.11 ปัญหาความมั่นคงในงาน ($\bar{X} = 1.62$)

7. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารงานบุคคลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์

7.1 การวางแผนกำลังคน พบว่า ควรมีการวางแผนกำลังคนอย่างต่อเนื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน เพื่อจะได้คนดีมีความสามารถที่จะเป็นประโยชน์ต่อภารกิจของโรงเรียน

7.2 การสรรหา พบว่า ควรมีการประกาศอย่างทั่วถึง และมีคณะกรรมการสรรหาอย่างจริงจัง

7.3 การคัดเลือก พบว่า ควรมีคณะกรรมการคัดเลือก โดยเฉพาะกรรมการจากหมวดวิชาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงานให้เกิดผลดี

7.4 การนำเข้าสู่หน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมเทศ และจัดกิจกรรมนำเข้าสู่หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

7.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารควรพิจารณา ตามความจำเป็นของหน่วยงาน

7.6 การพัฒนา พบว่า ควรจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรมให้ทั่วถึง มีการติดตามการส่งคนไปอบรมและกระตุ้นให้อาจารย์สนใจในการพัฒนาตนเอง

7.7 ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ พบว่า การพิจารณาความดีความชอบ จากหลาย ๆ ด้าน และในการปรับปรุงสถานที่ควรปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

7.8 การปฏิบัติงานต่อเนื่อง พบว่า ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมให้อาจารย์สร้างสรรค์ ออกกำลังกาย และติดตามการลาหยุดงานของอาจารย์

7.9 ความมั่นคงในงาน พบว่า ควรจัดให้อาจารย์ชายดูแลความเรียบร้อยของโรงเรียนมากขึ้น ตลอดจนการจัดอบรมและสาธิตการใช้เครื่องดับเพลิง และในการโอนย้ายบุคคลให้คำนึงถึงความสามารถและทักษะเฉพาะด้าน

7.10 การใกล้เคียงปัญหาด้านบุคคล พบว่า ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์อย่างเป็นธรรม

7.11 การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล พบว่า ควรใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เก็บและนำข้อมูลออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งข่าวสารควรรวดเร็วและทั่วถึง ในการประชุมควรให้อาจารย์ได้มีโอกาสอภิปรายและแสดงความคิดเห็น

การอภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. ด้านนโยบาย

จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ไม่มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งอาจทำให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลรับรู้ทิศทางการปฏิบัติงานด้านบุคคลต่างกัน ซึ่งจะเป็นสาเหตุให้เกิดข้อขัดแย้งของผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้าหมวด หัวหน้าหน่วยงาน และการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร จะทำให้สามารถนำมาทบทวนได้ง่ายเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม เนื่องจากนโยบายบุคคลนั้น ส่วนมากทางคณะบดี ผู้บริหารคณะเป็นผู้กำหนด ทำให้ผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีอำนาจนอกจากนโยบายในเชิงปฏิบัติงานเท่านั้น

2. เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร

2.1 การวางแผนกำลังคน

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร และอาจารย์เห็นความสำคัญของการวางแผนอัตรากำลังคน ซึ่งสอดคล้องกับ เมธี บิลันชานนท์ (2523) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังคน มีความสำคัญต่อองค์การ และหน่วยงาน และที่มีความเห็นต่างกันคือ ผู้บริหารใช้ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน ชั่วโมงการสอนของอาจารย์นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในการวางแผนกำลังคน และให้อาจารย์ในแต่ละหมวดวิชามีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการ แต่อาจารย์เห็นว่าข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนกำลังคนควรมาจาก ความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชา และรายวิชาที่สอนซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่า ทำให้อาจารย์ไม่ค่อยได้รับการตอบสนองกำลังคนตามที่ต้องการ

2.2 การสรรหา

จากการวิจัยพบว่า การสรรหาบุคคลใช้แหล่งกำลังคนภายในและภายนอกหรือทั้งภายในและภายนอกพร้อมกัน เพื่อชักจูงใจคนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการให้เข้ามาทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ Castetter (1976) ได้แบ่งการสรรหาออกเป็น 3 ลักษณะคือ การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกโดยวิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ การสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายในโดยการ

เลื่อนตำแหน่ง และการสรรหาแบบบูรณาการคือ การสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและ ภายในร่วมกัน

2.3 การคัดเลือก

จากการวิจัยพบว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการคัดเลือกบุคคลมีคณะกรรมการคัดเลือกอย่างมีเกณฑ์ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ คุณวุฒิ ความสามารถและบุคลิกภาพ ส่วนอาจารย์ได้เน้นให้คำนึงถึงความต้องการของหน่วยงาน ความรู้ที่ตรงกับสาขาวิชาที่ต้องการ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความเสียสละและการอุทิศเวลาให้กับงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2531) กล่าวถึงการคัดเลือกว่า องค์การจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหมายถึงเกณฑ์ทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมด้านร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัย ทักษะ

2.4 การนำเข้าสู่นายงาน

จากการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีการนำสู่นายงานโดยเน้นความเกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ ของโรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่สังกัดจะทำให้อาจารย์ไหสามารถปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของโรงเรียนและมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2528) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงาน ทรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ พบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัย

และจากการสอบถามอาจารย์ยังพบว่า ผู้บริหารแต่ละฝ่ายหัวหน้างานตลอดจนเพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดแก่อาจารย์ ทำให้อาจารย์ใหม่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงตามที่ได้รับมอบหมายจะได้ปัญหาด้านบุคลากรเหมือนกับโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร วิทยา คูวิรัตน์ (2529) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานโรงเรียนอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการวิจัยพบว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นกันว่า โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยตั้งเป็นคณะกรรมการ

ต้นฉบับ หน้าขาดหาย

พยาบาล เงินอุดหนุนการศึกษาบุตร และค่าลงทะเบียนในการพัฒนาทางวิชาการ ส่วนสิ่งตอบแทนที่ได้รับ คือ บริการโทรศัพท์ อาหารกลางวัน และห้องทำงาน โต๊ะทำงานเป็นสัดส่วนสะดวกสบาย เพื่อให้บุคคลพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2533) กล่าวถึงค่าตอบแทนในลักษณะต่างๆ คือ

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน
3. ค่าจ้างที่เป็นรูปของตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนสูงขึ้น
4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง
5. ค่าจ้างในรูปองค์การมีหลักการที่ดี คือ
 - 5.1 หลักความพอเพียง
 - 5.2 หลักความยุติธรรม
 - 5.3 หลักดุลยภาพ
 - 5.4 หลักควบคุม
 - 5.5 หลักความมั่นคง
 - 5.6 หลักจงใจให้ทำงาน
 - 5.7 หลักการต่อรองค่าจ้าง
 - 5.8 หลักการยอมรับ

และยังสอดคล้องกับหลักการสำคัญในการบริหารงานบุคคล ซึ่งวิจิตร ศรีสอ้าน (2522) ได้กล่าวถึง หลักสวัสดิการคือ การจัดให้มีบริการสวัสดิการต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่นการจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ต่าง ๆ

2.8 การปฏิบัติงานต่อเนื่อง

จากการวิจัยพบว่าบริหารและอาจารย์มีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับการมอบหมายงาน โดยพิจารณามอบหมายให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้รับมอบหมายจึงทำให้อาจารย์ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่ทิ้งงาน ส่วนสาเหตุที่อาจารย์ต้องพ้นจากงานมากที่สุดคือ การเกษียณอายุ และคุณภาพ ส่วนสาเหตุของการขาดงาน ผู้บริหารเห็นว่าเกิดจากการลาป่วยและการลาศึกษาต่อ

ส่วนอาจารย์เห็นว่าการลาภกิจส่วนตัวและลาป่วย สิ่งที่จะทำให้อาจารย์ทำงานอย่างต่อเนื่องโดยไม่ขาดงาน คือ การได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535) กล่าวถึงการที่บุคคลขาดงานเกิดจากปัญหา เรื่องสุขภาพ การลาออก การหมดสัญญาจ้าง การเกษียณอายุ การศึกษาเพิ่มเติม

2.9 ความมั่นคงในงาน

สรุปได้ว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นเกี่ยวกับความมั่นคงในงาน โดยการจัดยามดูแลความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงเรียนให้มีการตรวจสอบซ่อมแซมอาคารที่ก่อให้เกิดอันตราย ส่วนด้านสุขภาพก็จัดให้มีการรักษาพยาบาล บริการตรวจสุขภาพประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ ฌีวณิกา คุปรัตน์ (2534) กล่าวว่า ความปลอดภัยและสุขภาพ จะเกี่ยวข้องกับการป้องกันคนในหน่วยงานให้พ้นจากอันตราย อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุหรือโจรผู้ร้าย ส่วนสุขภาพนั้นหมายรวมถึง การที่คนในหน่วยงานไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ และอาจารย์ยังเห็นว่า เมื่อเกิดอุบัติเหตุกับบุคคลก็จัดเงินสวัสดิการ ขอความอนุเคราะห์จากคณาจารย์และนักเรียน ให้ความช่วยเหลือ

2.10 การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล

จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการจัดประชุม อาจารย์ทุกท่านเป็นประจำเดือนละครั้ง และประชุมผู้บริหารทุกสัปดาห์เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ส่วนวิธีแก้ปัญหานั้นจะนำปัญหาเข้าพิจารณาในคณะกรรมการบริหารโรงเรียนหรือให้อาจารย์เข้าพบผู้บริหารโดยตรง ปัญหาการบริหารเกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นปัญหาด้านบุคคลมากที่สุด ส่วนผู้บริหารมีความเห็นว่า ปัญหารองลงมา คือ ปัญหาด้านกิจการนักเรียนและปัญหาด้านวิชาการด้วย ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่า ปัญหารองลงมาคือปัญหาด้านกิจการนักเรียนอย่างเดียว ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากจะถืออาจารย์เป็นเพื่อนร่วมงานไม่ถือยศ ตักดิ์ ทำให้การพบปะกับอาจารย์ได้ง่าย จึงเกิดความเข้าใจ และลดปัญหาข้อขัดแย้งได้มากอีกทั้งมีการประชุมร่วมกันเป็นเนืองนิจทำให้การแก้ปัญหาได้รับการชจัดไปเป็นประจำ

2.11 การให้ข้อมูลข่าวสาร

จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในทุก ๆ ด้าน การใช้ และเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล ผู้ที่เป็นเจ้าของประวัติ

สามารถขอตรวจสอบได้ตลอดเวลา

นอกจากนั้นอาจารย์ยังเห็นว่า ควรมีการควบคุมการใช้ว่า ใครมีอำนาจจะเผยแพร่ได้ ส่วนแหล่งที่มาของข้อมูลส่วนใหญ่มาจากจดหมายเวียน และ ป้ายประกาศ การให้ข่าวสารข้อมูลทางรูปถ่าย การได้ข่าวสารข้อมูลทางวาจา จากการประชุมของผู้บริหารและการสนทนาของบุคคล การติดต่อสื่อสารใช้แบบเป็นทางการจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ และจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร หรือระหว่าง ผู้ปฏิบัติด้วยกันอยู่ในปริมาณใกล้เคียงกันนั้นว่าการสื่อสารในโรงเรียนสาธิต มีเครื่องมือ สะดวก ต่อการติดต่อกันทำให้เกิดความเข้าใจ และรับรู้ข่าวสารได้เร็วขึ้น

3. จากการวิจัยเกี่ยวกับปัญหากระบวนการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร พบว่า ทั้งผู้บริหาร และอาจารย์มีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย แต่ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี ปัญหาอยู่ในระดับมากเพียงข้อเดียวคือการบรรจุบุคคลใหม่ไม่รวดเร็ว และไม่ทัน กับความต้องการ และที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การขอกู้เงินฉุกเฉิน และ สามีญ ยังขาดความสะดวกและรวดเร็ว และการให้สวัสดิการเมื่อบุคคลพ้นจาก งานโดยเหตุตาย ทุพพลภาพ หรือเกษียณอายุไม่เป็นไปตามควรแก่กรณี ซึ่งสอดคล้อง กับ อำนวย ทองโปรง (2525) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารและ อาจารย์เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร การวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลนั้นทั้งผู้บริหารและอาจารย์ มีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

4. ข้อเสนอแนะต่าง ๆ

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ทั้งผู้บริหาร และอาจารย์ ยึดทั้งระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรมนับ ว่าเป็นสิ่งดี เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่จะมีวุฒิสูง และผ่านประสบการณ์มามากย่อมจะมีความ เข้าใจในการทำงาน และมองหาความยุติธรรมตลอดเวลา คือคำนึงถึง สถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนพิจารณาความรู้ ความสามารถของบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (วีระศักดิ์ กิตติวัฒน์, 2530)

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

- ระดับมหาวิทยาลัย - มหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนกำลังคนอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึง ความต้องการความจำเป็นที่จะรองรับภารกิจของงานในอนาคต
- ระดับคณะครุศาสตร์หรือคณะศึกษาศาสตร์ - คณะฯ ควรกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บริหารงานโรงเรียนยึดเป็นแนวการปฏิบัติ
- ระดับโรงเรียน - ควรมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติให้เห็นชัด และ โรงเรียนควรมีการติดตามผลการพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง และต่อเนื่องตลอดจนการควบคุมดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลปรับปรุงตนเอง และแก้ไขข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับบทบาทภาระงาน และหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล โดยละเอียด ของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้บุคคลมีทักษะความสามารถ และบุคลิกภาพ ตรงกับความต้องการของโรงเรียน
2. ควรมีการศึกษาวิจัยการบริหารงานบุคคลโดยใช้ทฤษฎีของคนอื่น ๆ เช่น เดล บีช (Dale Beach) เพื่อดูรายละเอียดปลีกย่อยที่ต่างกันออกไปอีก