

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตาม สถานภาพการปฏิบัติงาน อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ครั้งนี้ใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ปีการศึกษา 2551 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของยามานะที่ได้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และมีความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 0.05 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 347 คน หลังจากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามขนาดโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวนไม่มาก เพื่อการตอบแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพจึงใช้กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 50 ในแต่ละกลุ่มทำการสุ่มตัวอย่างง่าย เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 146 คน และ ครู จำนวน 201 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้งหมด 347 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นำมาประกอบในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) ที่ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ตามแนวคิดของของลูเนนเบิร์ก, และออนสไตน์ (Lunenborg, & Ornstein, p. 518) ซึ่งครอบคลุมขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคล 6 ด้าน ลักษณะเป็นตัวเลขมาตราส่วนประมาณค่า (numerical rating scale)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ซึ่งครอบคลุมขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคล 6 ด้าน ลักษณะตัวเลขมาตราส่วนประมาณค่า (numerical rating scale)

ซึ่งผ่านการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยหาความเที่ยงตรง (validity) นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ มีค่าดัชนีความสอดคล้องทุกข้อเท่ากับ 1.00 ผู้วิจัยได้ปรับปรุงและแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อความเที่ยงตรงของเนื้อหา และหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน โดยจำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 15 คน และครู จำนวน 15 คน ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.96

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ย เมื่อจำแนกตาม สถานภาพการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบที (t-test) และเมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน อายุ ขนาดของสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) โดยการใช้ทดสอบเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเปรียบเทียบ รายคู่ โดยใช้สูตรการทดสอบของเชฟเฟ้ (Scheffe's test)

### สรุปผล

การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 57.93 มีอายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.48 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.01 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 59.08 และปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.80

2. สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

2.1 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการวางแผนพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ก่อนมีการวางแผนได้มีการสำรวจความต้องการบุคลากรในสถานศึกษาด้านการจัดอัตรากำลัง ก่อนมีการวางแผนได้มีการประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังของสถานศึกษา ก่อนมีการวางแผนได้มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร ให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา

2.2 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการสรรหา พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ก่อนมีการสรรหาได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรและก่อนมีการสรรหาได้มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครเข้ารับราชการเท่ากัน ก่อนมีการสรรหาได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับราชการอย่างชัดเจน ก่อนมีการสรรหาได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรภายในสถานศึกษา

2.3 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการคัดเลือก พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ก่อนมีการคัดเลือกได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคลากร ก่อนมีการคัดเลือกได้ดำเนินการทดสอบ เพื่อคัดเลือกบุคลากร ก่อนมีการคัดเลือกได้ดำเนินการสอบสัมภาษณ์

2.4 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ก่อนมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรลาศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ ก่อนมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้มีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามความเหมาะสมและก่อนมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ก่อนมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้มีแนวทางในการส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของบุคลากร

2.5 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ใน

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ก่อนการจัดสวัสดิการได้มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการบุคลากร ก่อนการจัดสวัสดิการได้มีการจัดบริการงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญและกำลังใจ ก่อนการจัดสวัสดิการได้มีการให้รางวัลสำหรับผู้เป็นแบบอย่างที่ดี

2.6 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลด้านการปฏิบัติงาน ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการเก็บรวบรวมเอกสารหลักฐานการประเมินผล ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลอย่างชัดเจน

2.7 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวม พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการวางแผน ด้านการคัดเลือก ด้านการสรรหา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร

3. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

3.1 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการวางแผนพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ก่อนการวางแผนขาดการสำรวจความต้องการบุคลากรในการจัดอัตรากำลัง ก่อนการวางแผนสถานศึกษาไม่ดำเนินการจัดทำคู่มืองานบุคคล ก่อนการวางแผนขาดการวิเคราะห์ด้านปริมาณงานในสถานศึกษา

3.2 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการสรรหา พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับน้อย 1 รายการ ระดับปานกลาง 2 รายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ก่อนการสรรหาผู้เข้ารับราชการไม่

มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ก่อนการสรรหาขาดการประชาสัมพันธ์ในการเปิดรับสมัครเข้ารับราชการ ก่อนการสรรหาไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการสรรหาบุคลากร

3.3 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการคัดเลือก พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ก่อนการคัดเลือกกระบวนการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรมีความยุ่งยาก ก่อนการคัดเลือกการดำเนินการประกาศผลการคัดเลือกล่าช้าทำให้ขาดความโปร่งใสในการคัดเลือก ก่อนการคัดเลือกการดำเนินการสอบสัมภาษณ์ขาดความยุติธรรม

3.4 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับน้อย 2 รายการ ระดับปานกลาง 1 รายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาขาดปัจจัยสนับสนุนในการแสวงหาความรู้ ก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาขาดการส่งเสริมในการให้การศึกษาต่อ ก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาขาดการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

3.5 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ก่อนการจัดสวัสดิการไม่มีการจัดสรรสวัสดิการ และค่าตอบแทน มีน้อย ก่อนการจัดสวัสดิการขาดการประเมินผลในการจัดสวัสดิการบุคลากร ก่อนการจัดสวัสดิการให้บุคลากรขาดการบริการในการสร้างขวัญกำลังใจ

3.6 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับน้อย 2 รายการ ระดับปานกลาง 1 รายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งประเมินผลไม่มีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีการเก็บรวบรวมเอกสาร และการเก็บเอกสารไม่ต่อเนื่อง ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานจุดมุ่งหมายในการประเมินผลไม่ชัดเจน

3.7 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวม พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในแต่ละรายด้านพบว่าอยู่ในระดับน้อย 3 ด้าน ระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการวางแผน ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการคัดเลือก

4. การเปรียบเทียบของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน อายุ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษา

4.1 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นด้านการสรรหาไม่แตกต่างกัน

4.2 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยโดยใช้วิธีเชฟเฟ พบว่า อายุ 30 – 40 ปี แตกต่างกับที่มีอายุ 41 – 50 ปี และมากกว่า 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.3 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการคัดเลือก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการวางแผน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนด้านการสรรหาไม่แตกต่างกัน

4.4 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก และด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยโดยใช้วิธี เชฟเฟ พบว่า

4.4.1 ด้านการวางแผน พบว่าไม่แตกต่างกัน

4.4.2 ด้านการสรรหา พบว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไปแตกต่างกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี และ 10 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4.3 ด้านการคัดเลือก พบว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไปแตกต่างกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี และ 10 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4.4 ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร พบว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไปแตกต่างกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี และ 10 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4.5 ในภาพรวม พบว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไปแตกต่างกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.5 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาและด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วย โดยใช้วิธีเชฟเฟ พบว่า

4.5.1 ด้านการสรรหา พบว่าไม่แตกต่างกัน

4.5.2 ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร พบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.5.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษา

5.1 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกด้าน ยกเว้น ด้านการวางแผนที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นด้านการคัดเลือกที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยโดยใช้วิธีเชฟเฟพบว่า

5.2.1 ด้านการวางแผน พบว่าอายุ 41 – 50 ปี แตกต่างกับอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.2 ด้านการสรรหา พบว่าอายุ 41 – 50 ปี แตกต่างกับอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.3 ด้านการคัดเลือก พบว่าอายุ 41 – 50 ปี แตกต่างกับอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.4 ด้านการฝึกอบรมพัฒนา พบว่าอายุ 41 – 50 ปี แตกต่างกับอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.5 ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร พบว่าอายุ 41 – 50 ปี แตกต่างกับอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าอายุ 41 – 50 ปี แตกต่างกับอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.7 ในภาพรวม พบว่า อายุ 41 – 50 ปี แตกต่างกับอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

5.4 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการคัดเลือก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาและด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยโดยใช้วิธีเชฟเฟพบว่า เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน

5.4.1 ด้านการวางแผน พบว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10 – 20 ปี แตกต่างกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป และ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 5.4.2 ด้านการคัดเลือก พบว่าไม่แตกต่างกัน

5.5 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยโดยใช้วิธีเซฟเฟ พบว่า

5.5.1 ด้านการวางแผน พบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.5.2 ด้านการสรรหา พบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กแตกต่างกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.5.3 ด้านการคัดเลือก พบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กแตกต่างกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.5.4 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.5.5 ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร พบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.5.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.5.7 ในภาพรวม พบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผู้วิจัยมีหัวข้อในการอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ใน 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้เพราะว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กรโดยจะช่วยให้องค์กร

ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้วางแผนงานดำเนินการใช้ และการบริหารจัดการในแต่ละองค์กรกล่าวคือ ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพช่วยพัฒนาองค์กรพนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจอร์จ อกิลปี (2549, หน้า 987 -988) ได้ให้แนวคิดในการบริหารงานบุคคล ดังนี้ บรรดาปัจจัยทางการบริหารทั้งหลาย คนถือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด การบริหารงานบุคคลจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และมีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะมีส่วนทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจมีความสุขในการปฏิบัติงานส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เมื่อพิจารณาในรายด้าน นำเสนอดังนี้

1.1 ด้านการวางแผน สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ก่อนมีการวางแผนได้มีการสำรวจความต้องการบุคลากรในสถานศึกษาด้านการจัดอัตรากำลังได้มีการประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังของสถานศึกษา และได้มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร ให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา สอดคล้องกับ สมชาย วิริยะคุปต์(2543, บทคัดย่อ)ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ด้านการวางแผน คือ ได้มีการจัดทำแผนงานบุคลากรของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ด้านการจัดวางบุคลากร คือ จัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบของครูเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

1.2 ด้านการสรรหา สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ก่อนมีการสรรหาได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากร ได้มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครเข้ารับราชการเท่ากัน และได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับราชการอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 178) กล่าวว่า การสรรหา คือ การดำเนินงาน ในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้นเพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการให้เข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

1.3 ด้านการคัดเลือก สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ตอบ

แบบสอบถามเห็นว่า ก่อนมีการคัดเลือกได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคลากร มีการดำเนินการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากร และมีการดำเนินการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย หิรัญภิตติ (2542, หน้า 112) กล่าวว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสัมภาษณ์ โดยคาดว่าจะจะเป็นบุคคลที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุดโดยพิจารณาจากทักษะความสามารถและคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง

1.4 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ก่อนมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรลาศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ มีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามความเหมาะสม มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีแนวทางในการส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ สมานรังสิโยภุชญา (2541, หน้า 73) อธิบายว่าการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติ และวิชาการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

1.5 ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากรสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ก่อนการจัดสวัสดิการได้มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการบุคลากร มีการจัดบริการงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญและกำลังใจ และมีการให้รางวัลสำหรับผู้เป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ ลูเนนเบิร์ก, และ ออนสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, pp. 545-553) ได้เสนอแนะการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้ การจัดสวัสดิการแก่บุคลากรโรงเรียนต้องจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร จะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู อาจารย์ในโรงเรียน และยังเป็นการรักษาครูให้ทำงานด้วยความสุขและความเต็มใจ เช่น สวัสดิการเงินกู้ สวัสดิการรักษาพยาบาล การมีเงินโบนัสประจำปี เงินค่าเล่าเรียนบุตร

1.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลด้านการปฏิบัติงาน มีการเก็บรวบรวมเอกสารหลักฐานการประเมินผล และมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลอย่างชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 188) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตี

ราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม ความไม่ลำเอียง หรืออคติของผู้ประเมิน เช่น ตัดสินว่า สู้ตาทำงานดีเยี่ยม ก็ต้องอยู่บนรากฐานของความยุติธรรม สามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่า น่าอะไรมาวัดการทำงานดีเยี่ยม

2. ผลการวิเคราะห์ ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

2.1 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการวางแผนพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ก่อนการวางแผนขาดการสำรวจความต้องการบุคลากรในการจัดอัตรากำลัง ก่อนการวางแผนสถานศึกษาไม่ดำเนินการจัดทำคู่มืองานบุคคล ก่อนการวางแผนขาดการวิเคราะห์ด้านปริมาณงานในสถานศึกษา ซึ่งการวางแผน คือ กระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยในการตัดสินใจ อันได้แก่ การวางแผนว่าจะทำอะไร เมื่อใด และที่ไหน อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549, หน้า 67) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และองค์การจนกระทั่งต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพที่เพียงพอแก่ตำแหน่งอยู่เสมอ

2.2 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการสรรหา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่าอยู่ในระดับน้อย 1 รายการ ระดับปานกลาง 2 รายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ก่อนการสรรหาผู้เข้ารับราชการไม่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ก่อนการสรรหาขาดการประชาสัมพันธ์ในการเปิดรับสมัครเข้ารับราชการ ก่อนการสรรหาไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการสรรหาบุคลากร ซึ่งการสรรหา คือ กระบวนการจัดสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2545, หน้า 126 – 135) กล่าวถึง การสรรหา หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ในเชิงจัดการ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานขององค์การ โดยองค์การคาดหวังว่าบุคลากรที่แสวงหานั้น จะสามารถทำหน้าที่รับผิดชอบงานได้หลายสถานะต่างกันไป ดังนี้ ทดแทนตำแหน่งที่ว่าง รองรับงานที่ขยายการผลิต / บริการ พัฒนาหรือคิดค้นสิ่งใหม่ วางระบบการบริหารจัดการธุรกิจ ขยายตลาดเพิ่มยอดขาย และควบคุมเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่

2.3 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการคัดเลือก ภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ก่อนมีการคัดเลือกกระบวนการทดสอบมีความยุ่งยาก การ

ดำเนินการประกาศผลการคัดเลือกล่าช้าทำให้ขาดความโปร่งใสในการคัดเลือก และการดำเนินการสอบสัมภาษณ์ขาดความยุติธรรม การแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาและหาวิธีการที่จะช่วยในการดำเนินการคัดเลือกให้มีความโปร่งใส ยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ สุนันทา เลาพันธ์ (2542, หน้า 147) กล่าวว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และมีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลที่มาสมัครงาน และพยายามคัดเลือกด้วยความยุติธรรม

2.4 ปัญหาการบริหารบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาขาดปัจจัยสนับสนุนในการแสวงหาความรู้ ขาดการส่งเสริมในการให้การศึกษาต่อ ขาดการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541, หน้า 73) อธิบายว่าการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติ และวิชาการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

2.5 ปัญหาการบริหารบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ก่อนการจัดสวัสดิการไม่มีการจัดสรรสวัสดิการ และค่าตอบแทนมีน้อย ขาดการประเมินผลในการจัดสวัสดิการบุคลากร ขาดการบริการในการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งการจัดสวัสดิการให้บุคลากร คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน ประโยชน์พิเศษนอกเหนือค่าจ้างและคุณความดี เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนเงินชดเชย แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ บรรยงค์ ไตจินดา (2543, หน้า 247) ได้กล่าวว่า เงินเดือน (salary) ค่าจ้าง (wage) ค่าตอบแทน (compensation) หมายถึงสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้องค์กร โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทนโดยปกติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินกับปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

2.6 ปัญหาปัญหาการบริหารบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งประเมินผลไม่มีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติ ไม่มีการ

เก็บรวบรวมเอกสาร และการเก็บเอกสารไม่ต่อเนื่อง จุดมุ่งหมายในการประเมินผลไม่ชัดเจน ดังนั้นควรให้ความสำคัญเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ชูชัย สมितिโกร (2547, หน้า 305) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณา การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะจะทำให้ทราบว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และนโยบายขององค์กรหรือไม่ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนควรจะได้รับรางวัลตอบแทนมากน้อยเพียงไรจากการปฏิบัติงาน และยังทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรม การโยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

3. การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษา

3.1 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสอดคล้องกับมาลัย อ่อนละเอียด (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารบุคลากรของโรงเรียน ในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุมากกว่า 40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาทำงาน 0 ถึง 5 ปี เงินเดือนที่ท่านได้รับ (เป็นฐานเงินเดือนและไม่รวมค่าพิเศษอื่นๆ) อยู่ในระหว่าง 6,000 ถึง 10,000 บาท ขนาดโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดกลาง 2) การบริหารบุคลากรของโรงเรียน ในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน 3) การทดสอบสมมติฐาน พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน เงินเดือนที่ท่านได้รับ (เป็นฐานเงินเดือนและไม่รวมพิเศษอื่นๆ) และขนาดของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

3.2 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสอดคล้องกับจตุพร สุทธิรัตน์ (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนอง ผลการวิจัยพบว่า 1)

ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระนอง ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน การบริหารงานบุคลากร โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านพบว่าแตกต่างกัน 3 ด้าน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระนอง ที่มีอายุต่างกัน การบริหารงานบุคลากร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนอง ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน การบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสอดคล้องกับสะอาด อูสมมา (2541, บทคัดย่อ) การศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ในเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีปัญหาการบริหารบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรโดยส่วนรวมและด้านการให้ได้มาเพื่อการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้าน การให้บริการบุคลากรในหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีปัญหาการบริหารงานบุคลากรมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

3.4 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสินธุ์ แสงเนตร (2545, หน้า 95) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบสภาพที่เป็นปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน และอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่ง เพศ วุฒิการศึกษาและอายุราชการต่างกันมีปัญหาไม่แตกต่างกัน

3.5 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสอดคล้องกับวราภรณ์ อินทร์กำแหง (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัญหาการดำเนินงานด้านบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคามพบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดต่างกันมีปัญหาการดำเนินงานด้านบุคลากรโดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้านไม่แตกต่างกัน แต่ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาด้านการจัดการบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ด้านการคัดเลือก พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 คือ ก่อนการคัดเลือกกระบวนการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรมีความยุ่งยาก มีค่าเฉลี่ยของปัญหาสูงที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดกระบวนการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรให้มีความรัดกุม ง่ายต่อการคัดเลือก

1.2 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 คือ ก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาขาดปัจจัยสนับสนุนในการแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยของปัญหาสูงที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรขออนุมัติงบประมาณเพื่อใช้เป็นปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรมของบุคลากร

#### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตอื่น ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3