

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมุติฐานการวิจัย

รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ผู้เชี่ยวชาญ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน สำหรับการพัฒนารูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 10 คน และ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้มีส่วนได้เสียจำนวน 72,751 คน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด 23 เขตพื้นที่ และกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 210 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเดลฟาย สำหรับการพัฒนารูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 3 ฉบับ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลจากผู้เชี่ยวชาญ ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามชุดเดียวกับฉบับที่ 2 แต่เพิ่มข้อเสนอแนะเหตุผลประกอบในแต่ละข้อคำถาม ของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็น สำหรับการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอนดังนี้

3.1 การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ด้วยเทคนิคเคลฟาย 3 รอบ

รอบที่ 1 เป็นข้อมูลจากการระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ซึ่งเป็นวิธีการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อนำไปกำหนดเป็นร่างรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการแยกแยะประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอตามขอบข่ายภารกิจการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล และจัดกลุ่มข้อมูลที่เหมือนกันไว้ด้วยกันเพื่อนำข้อมูลไปร่างรูปแบบและจัดทำเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2

รอบที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์ โดยพิจารณาคัดเลือกข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์ 1.50 ลงมา

รอบที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์ โดยพิจารณาคัดเลือกข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์ 1.50 ลงมา

2. การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร และการบำรุงรักษา ตามหลักธรรมาภิบาล มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

2. รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร และการบำรุงรักษา ตามหลักธรรมาภิบาล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า Chi-square = 775.96 ค่า df = 713 ค่า P = 0.051 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ถือว่ารูปแบบจำลองมีความเหมาะสมและสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า RMSEA = 0.02 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 0 เป็นค่าที่ดี ค่า GFI = 0.87 ค่า AGFI = 0.78 ถือว่าเป็นค่าที่ใช้ได้ และค่า CFI มีค่า = 1.00 ซึ่งถือเป็นค่าที่ดี

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการอภิปรายออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ความเหมาะสมของรูปแบบ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2) ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบในระดับองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก และในระดับองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ซึ่งในแต่ละส่วนมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ความเหมาะสมของรูปแบบ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเคลฟายในรอบที่ 1 ทำให้ทราบว่าการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร และ 4) ด้านการบำรุงรักษา และจากการใช้เทคนิคเคลฟายในรอบที่ 2 และ 3 ก็พบว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าทุกด้านนั้นผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ ผลการวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ซึ่งรูปแบบที่ได้ครอบคลุมภารกิจที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ นพ ศรีบุญนาท (2545 : 47-48) ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จะทำให้องค์กรมีความสามารถในหลายด้าน โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1)การวางแผนกำลังคนขององค์กร การวิเคราะห์งาน 2)การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร 3)การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลขององค์กรให้มีความสามารถ ความรู้และประสิทธิภาพตลอดระยะเวลา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร และ 4)การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน สุขภาพ และความปลอดภัยของบุคลากร การดำเนินการสร้างวินัยบุคลากร การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ และบุคลากรสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง ซึ่งองค์ประกอบที่ได้มีความเหมาะสมและเป็นไปได้เพราะผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญหลายขั้นตอน จึงทำให้มั่นใจได้ว่า องค์ประกอบที่ได้มีความครอบคลุมภารกิจย่อยๆทั้งหมด เพราะเป็นการจัดกลุ่มภารกิจที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน ตลอดจนการใช้เทคนิคเดลฟายก็เป็นเทคนิควิธีการที่มีความน่าเชื่อถือ เพราะผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหลายขั้นตอน

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 : 75-80) ที่ให้แนวทางกระบวนการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ วินัยและนิติการ การพัฒนาบุคลากร และงานเลขา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นองค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จึงมีความเหมาะสมและครอบคลุมภารกิจของการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยรายละเอียดขององค์ประกอบหลักทั้ง 4 ด้าน มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1.1 ด้านการวางแผนกำลังคน ประกอบด้วย 12 กิจกรรม คือ วิเคราะห์แผนกำลังคนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ประเมินสภาพความต้องการกำลังคนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำแผนกำลังคนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมพิจารณาตัดสินใจ ดำเนินการตามแผนกำลังคนที่กำหนดไว้อย่างคุ้มค่า ทำการกำหนดภาระหน้าที่ข้าราชการครูอย่างชัดเจน ทำการกำหนดภาระหน้าที่บุคลากรอื่นอย่างชัดเจน ทำแผนกำหนดตำแหน่งด้วยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กำหนดเกณฑ์เลื่อนตำแหน่งด้วยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง กำหนดเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน กำหนดเกณฑ์พิจารณาการเลื่อนตำแหน่งด้วยความยุติธรรม กำหนดเกณฑ์พิจารณาการเพิ่มระดับ ที่ชัดเจน กำหนดเกณฑ์พิจารณาการเพิ่มระดับด้วยความยุติธรรม ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ

ฉันทูพันธ์ เจริญนันท (2545 : 63) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร อันจะส่งถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองของปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากงาน ทั้งนี้ก็เป็นไปตามขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้กำหนดกระบวนการด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง โดยการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อจะกำหนดจำนวนตำแหน่ง และอัตรา โดยพิจารณาจากจำนวนนักเรียน ขนาดของสถานศึกษา รวมทั้งระดับการศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีวิทยฐานะเงินเดือน และ เงินประจำตำแหน่ง ตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคเดลฟายที่ได้พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ ทำให้กิจกรรมย่อยหรือข้อคำถามมีความครอบคลุมภารกิจด้านการวางแผนกำลังคนที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เน้นหลักการมีคุณธรรม ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความโปร่งใส เป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือระเบียบปฏิบัติ ทำให้การดำเนินงานด้านการวางแผนกำลังคนมีความคุ้มค่ามากที่สุด ดังนั้นการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านการวางแผนกำลังคนจึงถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะหากมีการวางแผนกำลังคนที่ดีก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ เป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน

ในทำนองเดียวกันผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 36) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนมี 4 ประการ คือ 1) ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรระยะยาว สามารถจัดเตรียมการด้านอัตรา งบประมาณและอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำให้มองภาพอนาคตของการพัฒนาใช้คนได้อย่างเหมาะสม 3) ช่วยให้สามารถใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น และ 4) ช่วยให้การขยายงานและการปรับปรุงองค์กรในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2535 : 33) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน มี 4 ประการ คือ 1) ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์การของรัฐหรือว่าเอกชน ขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ การวางแผนอัตรากำลังคน จะอำนวยความสะดวกในการคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ค่าจ้างและผลประโยชน์พิเศษตลอดจนการจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ 2) ทำให้เห็นภาพพจน์ในการใช้กำลัง และการพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงตำแหน่ง

หน้าที่ การงานได้โดยสะดวกและเหมาะสม 3) การวางแผนกำลังคนจะช่วยอำนวยความสะดวกในการขยาย หรือปรับปรุงองค์การในอนาคตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) การวางแผนกำลังคนเป็นวิธิต่างหนึ่งของการพัฒนากำลังคน ซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้ดียิ่งขึ้น

1.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย 12 กิจกรรม คือ วางแผนกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ศึกษาความต้องการบุคลากรในองค์กรจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า กำหนดตำแหน่งด้วยหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สรรหาบุคลากรทั้งจากภายในภายนอกองค์กรอย่างโปร่งใส กำหนดระบบการสรรหาบุคลากรที่สามารถตรวจสอบได้ ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่มีความรู้มาสมัครได้อย่างทั่วถึง ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร คัดเลือกด้วยวิธีการที่มีมาตรฐานเที่ยงตรง เชื่อถือได้ พิจารณาการย้ายการโอน โปร่งใสตรวจสอบได้ พิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะพบว่ากิจกรรมในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งทั้งหมดครอบคลุมภารกิจต่างๆ ที่เขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินการในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ (สุนันทา เลานันทน์. 2542 : 15) ที่กล่าวถึงการสรรหาว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน จากหลายแหล่งให้มาสมัครงาน และการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง เช่นเดียวกับ ดนัย เทียนพูน (2543 : 21) ที่ให้ความหมายว่า การสรรหาเป็นการเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 112) ที่ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลว่าเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารแสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์การและ ฌัญญพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 88) ที่ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ที่องค์การต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคคลต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคคลดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่ากิจกรรมในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ทั้ง 12 กิจกรรม เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก คือ 1) หลักนิติธรรม กล่าวคือเป็นไปตามหลักกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติ เช่น มีการคัดเลือกด้วยวิธีการที่มีมาตรฐานเที่ยงตรง 2) หลักคุณธรรม ซึ่งมี

กิจกรรมที่ดำเนินการ เช่น ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร การรักษาราชการแทนตามหลักอาวุโส ตามความรู้ความสามารถ 3)หลักความโปร่งใส เช่น การสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในภายนอกองค์กรอย่างโปร่งใส กำหนดระบบการสรรหาบุคลากรที่สามารถตรวจสอบได้ ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่มีความรู้มาสมัครได้อย่างทั่วถึง พิจารณาการย้ายการโอนโปร่งใส ตรวจสอบได้ พิจารณาการเลื่อนตำแหน่งโปร่งใสตรวจสอบได้ 4)หลักการมีส่วนร่วม เช่น วางแผนกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ศึกษาความต้องการบุคลากรในองค์กรจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กำหนดตำแหน่งด้วยหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5)หลักความรับผิดชอบ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การศึกษาความต้องการบุคลากรในองค์กร และ 6)หลักความคุ้มค่า เช่น นำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า

ในทำนองเดียวกัน การบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งจึงถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะหากมีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่ดีก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ เป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน ซึ่งกิจกรรมที่ดำเนินการในด้านนี้ทั้งหมดมีความสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 7 - 10) ที่ได้แบ่งการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับพนักงานส่วนท้องถิ่น มีการศึกษาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า 2)ด้านการวิเคราะห์งาน ได้แก่ มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล 3)ด้านการสรรหา ได้แก่ ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครอย่างทั่วถึง 4)ด้านการคัดเลือก ได้แก่ มีการใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกบุคลากรมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ มีนโยบายและวิธีการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน เทียบตรงและเชื่อถือได้ และ 5)ด้านการแต่งตั้ง ได้แก่ มีวิธีการบรรจุที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ และมีการทดลองงาน มีวิธีการรับโอนที่เป็นธรรม มีวิธีการย้ายที่เป็นธรรม มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม มีวิธีการรักษาราชการแทนตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ มีวิธีการรักษาการในตำแหน่งที่ว่างตามหลักอาวุโส ผลงานและความรู้ความสามารถ

1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 12 กิจกรรมคือ ฝึกอบรมบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าต่อองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ด้วยการให้การศึกษาต่อ เตรียมบุคลากรให้มีความสามารถโดยการศึกษาที่หลากหลาย กำหนดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมในการ

พัฒนาบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร กำหนดระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจน กำหนดผู้ประเมินที่หลากหลายเพื่อความยุติธรรมแก่บุคลากร พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนที่โปร่งใสมีส่วนร่วมตรวจสอบได้ พิจารณากำหนดเกณฑ์ให้มี/เลื่อนวิทยฐานะที่โปร่งใสตรวจสอบได้ พิจารณาการให้มี/วิทยฐานะด้วยความโปร่งใสยุติธรรม พิจารณาเลื่อนวิทยฐานะด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม

ผลจากการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมในด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดที่ได้มีความครอบคลุมภารกิจต่างๆ ที่เขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินการในด้านนี้ ซึ่งถือได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมี ความมุ่งหมายในการพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เข้าไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจรักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคคลทุกประเภทขององค์กรหรือสถานศึกษา แม้มีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญ ก็ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ งานที่ทำก็ย่อมกลายเป็นสิ่งน่าเบื่อหน่ายได้ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็น นอกจากนี้ผลจากการประเมิน การทำงานของบุคคลเป็นเครื่องชี้ว่าควรพัฒนางานกลุ่มใด ในด้านใด

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ พิกพ วังเงิน (2547 : 196) ที่อธิบายว่า การพัฒนาพนักงานเพื่อพัฒนาพฤติกรรม มารยาทสังคม เจตคติ ความคิดริเริ่ม สมรรถภาพ ความสามารถด้านการบริหารงาน และการปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะรับผิดชอบในระดับงานที่สูงขึ้นในวันหน้า และ พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 166) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล เป็นการทำให้บุคคลมีคุณภาพมากขึ้น โดยการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กร

ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่ากิจกรรมในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ทั้ง 12 กิจกรรม เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คือ 1) หลักนิติธรรม กล่าวคือเป็นไปตามหลักกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติ เช่น กำหนดระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจน 2) หลักคุณธรรม ซึ่งมีกิจกรรมที่ดำเนินการ เช่น กำหนดผู้ประเมินที่หลากหลายเพื่อความยุติธรรมแก่บุคลากร พิจารณาการให้มี/เลื่อนวิทยฐานะด้วยความยุติธรรม 3) หลักความโปร่งใส เช่น ประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ พิจารณาให้มี/เลื่อนวิทยฐานะที่โปร่งใสตรวจสอบได้ 4) หลักการมีส่วนร่วม เช่น กำหนดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมในการพัฒนาบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร 5) หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ เช่น ประเมินผลการปฏิบัติงานที่

มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ด้วยการให้การศึกษาต่อ และ
6) หลักความคุ้มค่า เช่น การฝึกอบรมบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าต่อองค์กร เตรียมบุคลากร
ให้มีความสามารถโดยการศึกษาที่หลากหลาย

ดังนั้นการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรจึง
ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะหากมีการพัฒนาบุคลากรที่
ดีย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ เป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน ซึ่ง
กิจกรรมที่ดำเนินการในด้านนี้ทั้งหมดมีความสอดคล้องกับแนวความคิดที่ว่า การพัฒนาบุคลากรให้
มีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ บุคลิกที่ดี ในการปฏิบัติงาน เตรียมบุคคลให้พร้อมและมี
ความสามารถนำวัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงานไปประพฤติปฏิบัติอย่าง ได้ผลและมี
ประสิทธิภาพ ย่อมเป็นยอดปรารถนาของหน่วยงาน และเป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องธำรงรักษาระดับ
ความประพฤติ และการปฏิบัติดังกล่าวไว้ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน ด้วยการพัฒนาที่เข้มแข็งและมี
ประสิทธิภาพตลอดเวลา กระทรวงศึกษาธิการ. (2546 : 73)

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2544 : 171 - 172) ที่
กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรแบ่งได้เป็นสองประเภท กล่าวคือ ประเภทที่หนึ่งเป็นการพัฒนา
ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นหน้าที่อันจำเป็นของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ดังนั้นการเลือกวิธีการ
พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เหมาะสม และถูกต้องจึงมีความสำคัญอยู่เป็นอันมาก วิธีพัฒนา
ผู้ได้บังคับบัญชาที่นิยมกันมีหลายวิธี คือ 1) ปรุมนิเทศสำหรับคนงานใหม่ 2) สอนงานเมื่อได้รับ
มอบหมายงานใหม่ 3) มอบอำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อให้รู้จักรับผิดชอบให้หัวหน้างานมีเวลาปรับ
งานและริเริ่มงานใหม่ 4) สับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่ 5) หาพี่เลี้ยงให้ทำหน้าที่ช่วย ให้รักษาการแทน
6) พาไปสังเกตการณ์ด้วยในบางโอกาส 7) ส่งไปศึกษาดูงาน 8) ส่งไปประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
9) ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้มาก 10) ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การทางวิชาการ
11) ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน 12) จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานไว้ให้มีใช้เพียงพอ
13) จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง และ 14) สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง

ส่วนประเภทที่สองเป็นการพัฒนาตัวผู้บริหารเองเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคคล
เพราะถ้าผู้บริหาร ไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้ผล วิธีการ
พัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานคือ 1) แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดแบบกันเอง
2) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 3) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและ โครงการ
ของงานทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง 4) ติดตามความเคลื่อนไหวของ
เหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น

5) เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) เป็นสมาชิกขององค์การทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น 7) เป็นผู้นำอภิปรายและผู้บรรยายในบางโอกาส 8) หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว 9) เข้าศึกษาในบางวิชาในสถาบันการศึกษา และ 10) คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ ดังกล่าว เพื่อให้การบริหารงานบุคคลประสบความสำเร็จ และส่งผลดีต่อหน่วยงาน

1.4 ด้านการบำรุงรักษา ประกอบด้วย 12 กิจกรรมคือ สร้างระบบสุขภาพให้บุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน ได้อย่างคุ้มค่า สร้างระบบความปลอดภัยบุคลากรในการปฏิบัติงาน สร้างระบบสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือบุคลากร เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน ดำเนินการทางวินัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กำหนดขั้นตอนการดำเนินการทางวินัยที่ชัดเจน ดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ ดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ ให้พ้นจากตำแหน่งโดยการโอนอย่างยุติธรรม ให้พ้นจากตำแหน่งโดยการย้ายอย่างยุติธรรม ให้พ้นตำแหน่งโดยการออกจากราชการอย่างยุติธรรม ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะพบว่ากิจกรรมในด้านการบำรุงรักษาทั้งหมดที่ได้มีความครอบคลุมภารกิจต่างๆ ที่เขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินการในด้านนี้ ซึ่งถือได้ว่าการบำรุงรักษาเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพราะการบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้วยการบำรุงขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และจัดสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งการบำรุงรักษาบุคลากรนี้นับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 210 - 211) ที่ได้เสนอความสำคัญของการบำรุงรักษาไว้ว่า 1) ทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะพนักงานได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย 2) ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปจะรับรู้ว่าจะยอมรับว่าองค์กรนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งาน และ 3) ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที้องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว การธำรงรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเพื่อก่อประโยชน์โดยตรงแก่องค์กร

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่ากิจกรรมในด้านการบำรุงรักษา ทั้ง 12 กิจกรรม เป็นไปตามหลัก
 ธรรมาภิบาล คือ 1)หลักนิติธรรม กล่าวคือเป็นไปตามหลักกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติ เช่น กำหนด
 ขั้นตอนการดำเนินการทางวินัยที่ชัดเจน 2)หลักคุณธรรม ซึ่งมีกิจกรรมที่ดำเนินการ เช่น ให้พ้น
 จากตำแหน่งโดยการโอนอย่างยุติธรรม ให้พ้นจากตำแหน่งโดยการย้ายอย่างยุติธรรม ให้พ้น
 ตำแหน่งโดยการออกจากราชการอย่างยุติธรรม 3)หลักความโปร่งใส เช่น ดำเนินการลงโทษอย่าง
 ยุติธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ ดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้ 4)หลักการมี
 ส่วนร่วม เช่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เสริมสร้าง
 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน 5)หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ เช่น สร้าง
 ระบบความปลอดภัยบุคลากรในการปฏิบัติงาน และ 6)หลักความคุ้มค่า เช่น สร้างระบบสุขภาพ
 ให้บุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า

ในทำนองเดียวกัน การบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านการ
 บำรุงรักษาบุคลากรจึงถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะหาก
 มีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ดีก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ เป็น
 อย่างดีด้วยเช่นกัน นอกจากนี้กิจกรรมที่ดำเนินการในด้านนี้ทั้งหมดมีความสอดคล้องกับที่
 สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2548 : 18) กล่าวว่าหลักการ
 ที่สำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การรักษาความสมดุลของ ทรัพยากรมนุษย์
 ที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์การอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะยาว การธำรงรักษากระทำได้ด้วยการจัดให้มี
 การพัฒนาอาชีพและการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับ
 ทรัพยากรมนุษย์ได้ นอกจากนี้องค์การควรจัดให้มีการวางแผนอาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายอาชีพ
 ที่ทรัพยากรมนุษย์สามารถยึดเป็นอาชีพเพื่อการดำรงชีวิตได้ เพื่อให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ได้มีการ
 พัฒนาทั้งระดับการศึกษาและความสามารถนั่นเอง

นอกจากนี้ปัจจัยที่มีความสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องยึดหลักคุณธรรมในการจัดการ
 ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พวกเขาได้รับความเป็นธรรมจากองค์การ ให้เขามีโอกาสก้าวหน้า สามารถ
 พัฒนาสถานภาพการดำรงชีวิตของเขาให้ดีขึ้นได้ และได้รับการดูแลจากองค์การเป็นอย่างดี การที่
 องค์การมีการบำรุงรักษา พัฒนา และให้การดูแลทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี นอกจากจะทำให้
 องค์การสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์การได้แล้วยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ
 องค์การ และสร้างความภาคภูมิใจให้กับทรัพยากรมนุษย์ได้อีกด้วย การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
 ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อให้ทำงานกับองค์การตลอดไป ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะ
 แวดล้อมที่ทำให้้องค์การต่างๆ มีความต้องการทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น หากทรัพยากรมนุษย์ของ
 องค์การได้รับการบำรุงรักษา เป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ใน

ตลาดแรงงานจะไม่กระทบต่อการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่นอาจไม่สามารถดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กรออกไปได้ นอกจากนี้การบำรุงรักษานุคลากรยังเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ เนาวรัตน์ เข้มแสงซ์ (2542 : 82) ที่เสนอวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานไว้ 7 ประการ คือ 1)มีสวัสดิการที่ดี และเหมาะสม 2)มีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตยในระบบสากล 3)มีการบริหารงานที่ดี (ผู้บริหารดี) 4)ระบบการเงินดี 5)มีอุปกรณ์เครื่องมือ และเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมมูล 6)มีการให้รางวัล และการทำโทษอย่างมีเหตุผล และ 7)ส่งเสริมการพัฒนานุคลากรเป็นประจำและต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องได้รับการบำรุงรักษาด้วยวิธีการต่างๆ ดังกล่าว เพื่อให้การบริหารงานบุคคลประสบความสำเร็จ และส่งผลดีต่อหน่วยงาน

2. การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบในระดับตัวบ่งชี้หรือกิจกรรมของแต่ละองค์ประกอบย่อยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการตรวจสอบในระดับองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก และการตรวจสอบในระดับองค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของแต่ละองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ด้านพบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก และค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้หรือกิจกรรมทั้ง 48 ข้อในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีค่าเป็นบวก ซึ่งเกินเกณฑ์ที่กำหนดคือ 0.30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า และผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของกิจกรรมหรือตัวบ่งชี้ทั้ง 4 องค์ประกอบหลักมีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า

ทั้งนี้เนื่องจาก ได้กรอบแนวคิดที่ชัดเจนและเหมาะสมจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเครื่องมือที่มีคุณภาพโดยการหาความตรงเชิงเนื้อหาที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ และหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการที่เหมาะสม จึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้รูปแบบที่

พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับสองมีข้อค้นพบนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกำลังคน พบว่า มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์กำลังคน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.91 2) องค์ประกอบด้านการกำหนดตำแหน่ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 และ 3) องค์ประกอบด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.93 ผลจากการวิจัยพบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1.1 องค์ประกอบย่อยด้านการวิเคราะห์กำลังคน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.75-0.84 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การทำแผนกำลังคนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมพิจารณาตัดสินใจ รองลงมาได้แก่ ดำเนินการตามแผนกำลังคนที่กำหนดไว้อย่างคุ้มค่า วิเคราะห์แผนกำลังคนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการวิเคราะห์กำลังคนต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นสำคัญ เพราะหากขาดซึ่งข้อมูลที่ดีจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ก็อาจทำให้การวิเคราะห์กำลังคนเกิดความผิดพลาดได้

2.1.2 องค์ประกอบย่อยด้านการกำหนดตำแหน่ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.81-0.88 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ กำหนดเกณฑ์เลื่อนตำแหน่งด้วยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง รองลงมาได้แก่ ทำแผนกำหนดตำแหน่งด้วยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำการกำหนดภาระหน้าที่ข้าราชการครูอย่างชัดเจน และ ทำการกำหนดภาระหน้าที่บุคลากรอื่นอย่างชัดเจนตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการกำหนดตำแหน่ง ต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนว่าการเลื่อนตำแหน่งต้องดำเนินการอย่างไรบ้างและต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในการมีส่วนร่วมกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุด

2.1.3 องค์ประกอบย่อยด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.87-0.91 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ กำหนดเกณฑ์พิจารณาการเลื่อนตำแหน่งด้วยความยุติธรรมและกำหนดเกณฑ์พิจารณาการเพิ่มระดับที่ชัดเจนซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากันรองลงมาได้แก่ กำหนดเกณฑ์พิจารณาการเพิ่มระดับด้วยความยุติธรรม และกำหนดเกณฑ์พิจารณาการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเกณฑ์พิจารณาการเลื่อนตำแหน่งด้วยความยุติธรรมและกำหนดเกณฑ์พิจารณาการเพิ่มระดับที่ชัดเจนเป็นลำดับต้นๆ หากในองค์กรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ตามหลัก

ความยุติธรรมและมีความชัดเจนย่อมช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้ และจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นด้วย

2.2 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลักด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่ามีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านการวางแผน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 2) องค์ประกอบด้านการสรรหา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 3) องค์ประกอบด้านการคัดเลือก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.96 และ 4) องค์ประกอบด้านการแต่งตั้ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.93 ผลจากการวิจัยพบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.2.1 องค์ประกอบย่อยด้านการวางแผน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.80 - 0.85 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ นำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า รองลงมาได้แก่ วางแผนกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และศึกษาความต้องการบุคลากรในองค์กรจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากหากต้องการให้การวางแผนเกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรจะต้องนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า หากแผนไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ก็จะเกิดการสูญเปล่าทางการลงทุน ดังนั้นในการวางแผนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งนั้น องค์กรจะต้องหาแนวทางที่จะให้เกิดผลในทางปฏิบัติให้มากที่สุด

2.2.2 องค์ประกอบย่อยด้านการสรรหา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.86 - 0.88 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ สรรหาบุคลากรทั้งจากภายในภายนอกองค์กรอย่างโปร่งใส รองลงมาได้แก่ กำหนดตำแหน่งด้วยหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่มีความรู้สามัคคีอย่างทั่วถึงตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการสรรหาบุคลากรต้องการให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพมากที่สุดมาร่วมงานด้วย ซึ่งการสรรหาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะทำให้ได้บุคคลตามที่ต้องการและมีคุณสมบัติเป็นไปตามมาตรฐานตำแหน่งนั้นๆ เกิดความหลากหลายทางความคิดและมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

2.2.3 องค์ประกอบย่อยด้านการคัดเลือก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.86 - 0.92 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ คัดเลือกด้วยวิธีการที่มีมาตรฐานเที่ยงตรง รองลงมาได้แก่ ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร และกำหนดระบบการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถตรวจสอบได้ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการคัดเลือกบุคลากรต้องอาศัยหลักเกณฑ์วิธีการที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีความเที่ยงตรงเพื่อผดุงความยุติธรรม ป้องกันการร้องเรียน ซึ่งหากวิธีการคัดเลือกไม่ได้มาตรฐานและไม่เป็นธรรมก็จะทำให้ผู้เสียสิทธิ์

อันพึงมีพึงได้ร้องเรียน ร้องทุกข์ ก่อให้เกิดปัญหาและความล่าช้าในการคัดเลือกได้ ดังนั้นวิธีการจึงต้องมีมาตรฐานและยุติธรรม

2.2.4 องค์ประกอบย่อยด้านการแต่งตั้ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.77 – 0.96 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ พิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง โปร่งใส ตรวจสอบได้ รองลงมาได้แก่ พิจารณาการย้ายการ โอน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และรักษาราชการแทนตามหลักอาวุโสความรู้ความสามารถตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการคัดเลือก บุคลากรต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันการร้องเรียน และจะทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความมั่นใจว่าจะทำให้องค์กรได้คนที่เหมาะสม สามารถยอมรับผลการพิจารณาได้อย่างไม่เคลือบแคลงใจ

2.3 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่ามีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.76 2) องค์ประกอบด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 และ 3) องค์ประกอบด้านการให้มี/เลื่อนวิทยฐานะ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.96 ผลจากการวิจัยพบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.3.1 องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.84 – 0.99 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ กำหนดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมในการพัฒนาบุคลากร รองลงมาได้แก่ เตรียมบุคลากรให้มีความสามารถโดยการศึกษาที่หลากหลาย ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ช่วยให้การศึกษาต่อ และฝึกอบรมบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าต่อองค์กรตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการพัฒนาบุคลากรต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไรในการพัฒนาบุคลากร

2.3.2 องค์ประกอบย่อยด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.85 – 0.92 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่โปร่งใส มีส่วนร่วมตรวจสอบได้ รองลงมาได้แก่ กำหนดผู้ประเมินที่หลากหลายเพื่อความยุติธรรมแก่บุคลากร กำหนดระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจน ประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการพิจารณาอย่างรอบด้านด้วยผลการประเมินที่หลากหลาย เพราะทุกคนล้วนต้องการความก้าวหน้า หากรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนก็ย่อมจะส่งผลให้มีกำลังใจในการปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

2.3.3 องค์ประกอบย่อยด้านการให้มี/เลื่อนวิทยฐานะ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.94 – 0.96 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ พิจารณาให้มี/เลื่อนวิทยฐานะที่ โปร่งใสตรวจสอบได้ รองลงมาได้แก่ พิจารณาการให้มี/เลื่อนวิทยฐานะด้วยความยุติธรรม และการกำหนดเกณฑ์ให้มี/เลื่อนวิทยฐานะที่ชัดเจนตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากความโปร่งใสเป็น เป็น สิ่งสำคัญที่ทุกฝ่ายต้องการให้เกิดมีในทุกองค์กร เพราะจะช่วยลดปัญหาต่างๆ เช่น ความขัดแย้ง ความเสี่ยง หรือ ป้องกันการร้องเรียนได้

2.4 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลักด้านการบำรุงรักษา พบว่ามีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านความปลอดภัย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.95 2) องค์ประกอบด้านพนักงานสัมพันธ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 3) องค์ประกอบด้าน วินัย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 และ 4) องค์ประกอบด้านการพ้นจากตำแหน่ง มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.83 ผลจากการวิจัยพบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีประเด็น สำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.4.1 องค์ประกอบย่อยด้านความปลอดภัย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.73 – 0.88 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ สร้างระบบสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือ บุคลากรรองลงมาได้แก่ สร้างระบบความปลอดภัยบุคลากรในการปฏิบัติงาน และสร้างระบบ สุขภาพให้บุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน ได้อย่างคุ้มค่า ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากระบบสวัสดิการ มีความสำคัญและจำเป็นมากที่สามารถช่วยเหลือให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.4.2 องค์ประกอบย่อยด้านพนักงานสัมพันธ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.87 – 0.89 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคลากรด้วยกัน รองลงมาได้แก่ เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการส่งเสริม เสริมสร้างสนับสนุนกิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน เพื่อผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้มีความใกล้ชิดสนิทสนมกลมเกลียวกัน ทำให้บุคลากรมี ความสุขในการทำงาน และร่วมแรงร่วมใจ ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ

2.4.3 องค์ประกอบย่อยด้านวินัย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.83 – 0.88 โดยข้อที่มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ กำหนดขั้นตอนการดำเนินการทางวินัยที่ชัดเจน รองลงมาได้แก่ ดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ ดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากไม่มีผู้ใดยอยากให้ตนเองถูกลงโทษ ซึ่งหากมีการลงโทษ

เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพราะหากการลงโทษผิดพลาดนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อผู้บริสุทธิ์ ดังนั้นเพื่อขวัญและกำลังใจที่ดีของบุคลากรจะต้องสร้างความชอบธรรมให้เกิดขึ้นให้ได้

2.4.4 องค์ประกอบย่อยด้านการพ้นจากตำแหน่ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.92 – 0.97 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ให้พ้นตำแหน่งโดยการออกจากราชการอย่างยุติธรรม รองลงมาได้แก่ ให้พ้นจากตำแหน่งโดยการย้ายอย่างยุติธรรม ให้มีการพ้นจากตำแหน่งโดยการโอนอย่างยุติธรรมตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการออกจากราชการถือเป็นการสิ้นสุดภาระหน้าที่การทำงาน ซึ่งหมายถึงสวัสดิการต่างๆ ที่เคยได้รับก็อาจเปลี่ยนไปด้วย การออกจากราชการที่มีความยุติธรรมย่อมส่งผลดีทั้งต่อบุคลากรที่ออกและบุคลากรที่ยังคงปฏิบัติงานมีผล โดยตรงต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ควรส่งเสริมระดับนโยบายการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานบุคคลทุกด้าน ในทุกเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างเป็นระบบ
2. ควรจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานบุคคล ในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ควรเผยแพร่ความรู้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานบุคคลโดยนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. ควรให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล นำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และทุกภาคของประเทศ
5. ควรส่งเสริมให้มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้กับการบริหารงานอื่น ในสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และทุกภาคของประเทศ

ข้อเสนอแนะ ในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยในเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในหน่วยงานของสถานศึกษา
2. ควรมีการศึกษาปัจจัย ที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ที่นอกเหนือจาก 4 ด้านที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้
3. ควรทำการวิจัยแบบเจาะลึกในแต่ละงานย่อยของการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ทราบปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขต่อไป