

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา สภาพและปัญหาการพัฒนางานบริหารบุคคล ในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 และเพื่อเสนอแนวทาง ในการพัฒนางานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ประชากรที่ใช้คือ ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 จำนวนผู้บริหาร 20 คน และหัวหน้าฝ่ายงาน บุคคล 20 คน รวม 40 คน ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหาร บุคคล ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 รองผู้อำนวยการ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ที่รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล หัวหน้า และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 และผู้บริหารดีเด่น 1 คน รวม 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ การดำเนินงานบริหารบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สภาพการดำเนินงาน การบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ทั้ง 5 ด้าน คือ การวางแผนงานบุคคล การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การธำรง รักษาและสร้างขวัญกำลังใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตอนที่ 2 เป็นปัญหาและข้อเสนอแนะ การพัฒนางานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนางานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างครอบคลุม แนวทางการพัฒนาระบบบริหารงานทั้ง 5 ด้าน โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ หาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้



สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพการดำเนินงาน การบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน รองลงมาเป็น การชำระรักษาและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การวางแผนงานบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามลำดับ

สภาพปัญหาข้อเสนอแนะ และแนวทางในการพัฒนางานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ทั้ง 5 ขอบข่ายภารกิจ สรุปได้ดังนี้

1. สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ในด้านการวางแผนงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการคาดการณ์อัตรากำลังบุคคลในปัจจุบันเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือการได้เสนอความต้องการอัตรากำลังต่อหน่วยงานต้นสังกัด สำหรับข้อที่มีสภาพการดำเนินงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง คือการวิเคราะห์งานของโรงเรียนเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ปัญหาที่พบคือบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงาน สำหรับข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ เขตพื้นที่ควรจัดสรรและเพิ่มบุคลากรให้มากขึ้น ส่วนแนวทางในการพัฒนางานการบริหารบุคคลด้านการวางแผนงานบุคคลคือ ควรกำหนดแผนงานหรือพื้นที่พิเศษสำหรับการจัดการศึกษาเพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการสามารถวิเคราะห์งานให้เหมาะสมกับการวางแผนอัตรากำลังคน สถานศึกษาควรกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม ชำรงรักษา จนถึงเกษียณอายุของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม และผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพื่อจะสามารถวางแผนงานบุคคลได้อย่างรอบคอบ ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการ ตลอดจนผู้บริหารและผู้มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องควรวางแผนงานบุคคล ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง แผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา

2. สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ในด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่าข้อที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรม รองมาเป็น การกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน และการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

สำหรับข้อที่มีสภาพการดำเนินงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง คือการการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ได้ตรงกับความรู้ความสามารถ ปัญหาที่พบคือบุคลากรได้รับภาระงานไม่ตรงกับความสามารถและความถนัด สำหรับข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานควรคำนึงถึงทักษะ ประสิทธิภาพและความสามารถในการงานนั้นๆ ของบุคลากร ควรมีการกระจายงานและหมุนเวียนการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีการอบรม ซึ่งแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับเกี่ยวกับหน้าที่ก่อนปฏิบัติงาน การสรรหาบรรจุแต่งตั้งควรอยู่ในอำนาจของเขตพื้นที่ หรือ โรงเรียนเพื่อสรรหาบุคลากรได้ตามต้องการ สำหรับแนวทางในการพัฒนางานบริหารบุคคลด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานคือ ผู้บริหารควรพิจารณาจำนวนและความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีในโรงเรียนตามความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีในโรงเรียนด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ศึกษาจากทะเบียนประวัติของบุคลากรวิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ พิจารณาจากพฤติกรรมการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบันรวมทั้งทำแบบสอบถามความถนัดและสังคมมิติ และใช้หลาย ๆ วิธีที่สัมพันธ์กันเพื่อการวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารต้องกำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายงานให้บุคลากร ได้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและจัดสรรภารกิจทุกด้านตามภาระงาน โรงเรียนให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ประชุมชี้แจงการมอบหมายงานและกำหนดบทบาทในการปฏิบัติตามหน้าที่รวมทั้งออกคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และผู้บริหารควรปฐมนิเทศบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแนะนำบุคลากรที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน

3. สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน ได้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รองลงมาเป็น การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ สำหรับข้อที่มีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การหมุนเวียนหน้าที่เพื่อให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รองลงมาเป็นการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ปัญหาที่พบคือ ไม่มีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนางาน สำหรับข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดหาหรือให้มีแหล่งข้อมูลที่เป็นระบบและบุคลากรสามารถเข้าไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองได้ สำหรับแนวทางในการพัฒนางานบริหารบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรคือ สถานศึกษาควรกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดว่าจะพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของ

หน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนา สถานศึกษา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรที่ผ่านการอบรมนำความรู้มาพัฒนางานอย่างอิสระ มีการรายงานผลการพัฒนาตนเองให้ทราบทุกครั้ง และควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบว่าบุคลากรได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง สถานศึกษาควรสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อทราบระดับความต้องการ และทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

4. สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ด้านการธำรงรักษา และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาในรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีสภาพการบริหารงาน บุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสนับสนุนบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและ การยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ส่วนข้อที่มีสภาพการดำเนินการ ดำเนินงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางคือ การพิจารณาความคิดความชอบอย่าง ยุติธรรม ปัญหาที่พบคือหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและ เหมาะสมกับพื้นที่ ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือสร้างหลักเกณฑ์ให้เอื้อประโยชน์ที่แท้จริง แก่บุคลากร สำหรับแนวทางการพัฒนางานบริหารบุคคลด้านการธำรงรักษาและสร้างขวัญกำลังใจ คือ ผู้บริหารควรสร้างความพึงพอใจในงาน ด้วยการจัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ และ ความสนใจ เพื่อให้บุคลากรมีความสุขที่ได้สนุกกับงาน เพราะได้มีความภาคภูมิใจ และชื่นชมใน ผลสำเร็จของงานรวมทั้งสามารถนำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาความคิดความชอบ ประจำปีและการเลื่อนวิทยฐานะ ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมมาภิบาลในการบริหารงานรวมทั้ง มุ่งเน้นงานให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความคิดความชอบ และสร้างขวัญกำลังใจ ตามโอกาสอันควร หน่วยเหนือควรกำหนดเกณฑ์พิจารณาความคิดความชอบให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้บริหารควรเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่และ การทำงานของบุคลากรคำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเนื่องจากบริบทพื้นที่ใน จังหวัดแม่ฮ่องสอนส่วนใหญ่อยู่ในเขตพื้นที่ทุรกันดาร ผู้บริหารควรให้โอกาสบุคลากรใน การแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงาน และช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจ

5. สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการยอมรับข้อเสนอแนะจากบุคลากรเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน รองลงมาเป็น การให้บุคลากรที่มีความสงสัยเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองได้ ชักถามโดยปราศจากอคติ สำหรับข้อที่มีสภาพการดำเนินงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งอยู่ในระดับ ปานกลาง คือ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ปัญหาที่พบ คือ ตัวชี้วัดในการประเมินผลปฏิบัติงาน ไม่มีการปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบท ของแต่ละพื้นที่ส่งผลให้ผลการประเมินไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ส่วนข้อเสนอแนะ ในการแก้ปัญหาคือควรปรับหัวข้อตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานบางส่วนให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมและบริบทในแต่ละพื้นที่เพื่อให้ผลการประเมินสอดคล้องกับความเป็นจริงและ สามารถนำไปเป็นข้อกำหนดในการบริหารจัดการบุคลากรด้านต่างๆ ได้ สำหรับแนวทางใน การพัฒนางานบริหารบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคือ ผู้บริหารควรให้ บุคลากรทุกฝ่ายงาน ได้มีการประเมินผลงานทั้งของตนเองและเพื่อนร่วมงานเพื่อให้มี โอกาส แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบทุกครั้งเพื่อให้บุคลากร สามารถนำไปพัฒนางานของตนเองได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรยึดหลักการ ประเมินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรมต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงคุณภาพ ปริมาณงาน และ ผลงานที่ปฏิบัติ การรักษาวินัย และจรรยาบรรณ ตลอดจนความสามารถและความอดุสาหะในการ ปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย สถานศึกษาควรมีหรือสร้างคู่มือในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสามารถนำไปพัฒนางานและตนเองได้และควรยกเลิก ระบบอุปถัมภ์

### อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงสภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 และแนวทางในการพัฒนางานบริหารบุคคลใน สถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ดังที่นำมาอภิปรายดังนี้ คือ

สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษามแม่ฮ่องสอน เขต 1 ในด้านการวางแผนงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา ในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ

การวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและการคาดการณ์อัตรากำลังบุคคลในปัจจุบันเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีนโยบายให้สถานศึกษามีการวางแผนกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าและผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลดีต่อสถานศึกษา ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการวางแผนและลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เป็นไปดังหลักการของ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2549, หน้า 20) ที่กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไรและกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะ ได้มาจากไหน อย่างไร และเมื่อใด ตรงกับผลการศึกษาของ วีระ สุรินทร์ (2553) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของ โรงเรียนขนาดเล็ก ในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ได้มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และได้ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ฤกษ์ชัยใจคำปิ่น (2549) ที่ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า มีการวางแผนการใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการแต่งตั้งให้บุคลากรให้เข้าปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบในด้านการวางแผนงานบุคคลคือบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ดังนั้นผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการวางแผนงานบุคคลจึงต้องศึกษา วิเคราะห์แต่ละปัญหา เพื่อหาทางปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดคุณภาพงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเช่นเดียวกับที่ สุภาพร พิศาลบุตร (2545) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนงานบุคคลจะต้องมีการวิเคราะห์งาน คือมีกระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกจัดทำอยู่ในหลายลักษณะ เพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม ส่วนข้อที่มีสภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการวิเคราะห์งานของโรงเรียนเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับโรงเรียน เพราะว่าบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดขอบเขตและการวางแผนในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปทางเดียวกันกับปัญหาที่พบคือบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงานทำให้การวางแผนงานการใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นไปไม่เป็นระบบและคลอบคลุม ในขณะที่ ศิริ โสภาคย์ บูรพาเดชะ (2534) ก็กล่าวว่าถ้าองค์กรขาดการวิเคราะห์กำลังคนที่มีประสิทธิภาพแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่จำนวนกำลังคนจะเพิ่มขึ้นอย่างไม่เหมาะสมกับปริมาณงานแล้วยังมีปัญหาต่างๆ ติดตามมา

อีกมากมาย เช่น ขาดประสิทธิภาพในการจัดโครงสร้างองค์กร ต้นทุนการบริหารจัดการสูงเกินความเป็นจริงเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาทุจริตคอร์รัปชันสูง ใช้คนผิดประเภท ใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ส่งผลให้องค์กรนั้นขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้

สำหรับแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางการพัฒนาโดย ควรกำหนดแผนงานหรือพื้นที่พิเศษสำหรับการจัดการศึกษาเพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการ ซึ่งจะสามารถวิเคราะห์งานให้เหมาะสมกับการวางแผนอัตรากำลังคน สถานศึกษาควรกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม ธารงรักษา จนถึงการเกษียณอายุของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม และผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพื่อจะสามารถวางแผนงานบุคคลได้อย่างรอบคอบ ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการ ตลอดจนผู้บริหารและผู้มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องควรวางแผนงานบุคคล ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งตรงกับหลักการของ Elbert Wohlstetter (1964, หน้า 164-165) ได้กล่าวว่า การวางแผนงาน เป็นวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ก่อนกระทำ ทั้งนี้การวางแผนที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น จึงเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ สามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายชื่อพบว่าชื่อที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรม เพราะว่าในการบริหารจัดการสถานศึกษาหรือองค์การทางการศึกษานั้น ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ถือเป็นหลักใหญ่คือ การมีผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณธรรมและจริยธรรมพฤติกรรมด้านจริยธรรมในการบริหารจัดการ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การเกิดความเชื่อถือและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ตรงกับหลักการของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2539, หน้า 389) ได้กล่าวว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานควรดำเนินการ โดยใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าอุปถัมภ์ ซึ่งผู้บริหารอาจสามารถประยุกต์ใช้หลักการทั้ง 4 ของระบบคุณธรรมได้ ตรงกับผลการศึกษาของ วีระ สุรินทร์ (2553) ที่พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรม และมีคำสั่งก่อนแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับปัญหาที่พบใน

การศึกษาครั้งนี้คือ บุคลากรได้รับการงานไม่ตรงกับความสามารถและความถนัด เพราะว่าบุคลากรในกลุ่มสาระหลักไม่ประสงค์เข้ารับการบรรจุแต่งตั้งในจังหวัดแม่ฮ่องสอน รวมทั้งมีการโอนย้ายบ่อยทำให้ยุ่งยากในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และจากผลการศึกษาของ ศรีพันธ์ สุจันทร์แสง (2540) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนศิเคเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ก็พบว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ดังนั้นในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานผู้บริหารควรคำนึงถึงทักษะ ประสบการณ์และความสามารถในงานนั้นๆของบุคลากร ควรมีการกระจายงานและหมุนเวียนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีการอบรมชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับเกี่ยวกับหน้าที่ก่อนปฏิบัติงาน การสรรหาบรรจุแต่งตั้งควรอยู่ในอำนาจของเขตพื้นที่ หรือโรงเรียน เพื่อสรรหาบุคลากรได้ตามต้องการ ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 6) กล่าวว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะมีส่วนทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่มีสภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นไปในทางเดียวกับปัญหาที่พบคือ บุคลากรได้รับการงานไม่ตรงกับความสามารถและความถนัด มีการโอนย้ายบ่อยทำให้ยุ่งยากในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสมเนื่องจากบุคลากรมีจำนวนจำกัด

บุคลากรในกลุ่มสาระหลักไม่ประสงค์เข้ารับการบรรจุแต่งตั้งในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ข้อค้นพบเหล่านี้ยังเป็นไปในทำนองเดียวกับผลการศึกษาของ ศรีพันธ์ สุจันทร์แสง (2540) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนศิเคเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ก็พบว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ไม่มีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรที่ชัดเจน ไม่มีความยุติธรรมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ขาดการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับแนวทางในการพัฒนางานบริหารบุคคลด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานคือ ผู้บริหารควรพิจารณาจำนวนและความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีในโรงเรียนตามความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีในโรงเรียนด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ศึกษาจากทะเบียนประวัติของบุคลากรวิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ พิจารณาจากพฤติกรรมการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบันรวมทั้งทำแบบสอบถามความถนัดและสังคมมิติ และใช้หลายๆ วิธีที่สัมพันธ์กันเพื่อการวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารต้องกำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและจัดสรรภารกิจทุกด้านตามภาระงาน โรงเรียนให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ประชุมชี้แจงการมอบหมายงานและกำหนดบทบาทในการปฏิบัติตามหน้าที่รวมทั้งออกคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรให้

ปฏิบัติหน้าที่ จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และผู้บริหารควรปฐมนิเทศบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแนะนำบุคลากรที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับข้อเสนอแนะในการศึกษาของ สนิท สายปินดา (2545) ที่มีข้อเสนอแนะในเรื่องการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ว่าควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ควรมีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรที่ชัดเจน ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน ได้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ เพราะว่า สถานศึกษาเห็นว่าการศึกษาต่อของบุคลากรมีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งที่บุคลากรสามารถปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองและเป็นประโยชน์ต่อเนื่องในการพัฒนาองค์กรให้เจริญยิ่งขึ้น ตรงกับหลักการของ เกศรา รักษาติ (2549, หน้า 28) ได้อธิบายถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้คนส่วนใหญ่ต่างมีความเข้าใจว่า การที่คนในองค์กรมุ่งไปเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ให้ได้มากที่สุด โดยอาจจะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study) การเข้ารับฝึกอบรม (Training) และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Higher Study) ส่วนปัญหาที่พบในด้านนี้คือ ไม่มีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนางาน สืบเนื่องมาจากบริบทพื้นที่ของจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นพื้นที่กันดารและห่างไกล การคมนาคมยังลำบากทำให้โอกาสที่จะเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบในเมืองนั้นมีน้อยยิ่งนัก ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับตามผลงานวิจัยของ วิไลวรรณ ยะสินธ์ (2552) ที่พบว่า สถานศึกษา ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึงและไม่นำมาขยายผล ไม่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนมีน้อย ไม่เพียงพอ ดังนั้นสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดหาหรือให้มีแหล่งข้อมูลที่เป็นระบบและบุคลากรสามารถเข้าไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองได้ ควรมีการวางแผนการพัฒนาอย่างชัดเจนครอบคลุมรอบด้าน ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอส่งเสริมให้บุคลากรที่ผ่านการอบรมนำความรู้มาพัฒนาตนเองอย่างอิสระและต่อเนื่อง ควรมีองค์กรเอกชนร่วมผลักดันด้านการพัฒนาบุคลากร

สำหรับแนวทางในการพัฒนางานบริหารบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรคือ สถานศึกษาควรกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดว่าจะพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่นการฝึกอบรม การส่ง

บุคคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม คุงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคคลากรที่ผ่านการอบรมนำ ความรู้มาพัฒนางานอย่างอิสระ มีการรายงานผลการพัฒนาตนเองให้ทราบทุกครั้ง และควรมีการ ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบว่าบุคคลากร ได้นำผลการพัฒนาบุคคลากรไปใช้ ประโยชน์อย่างแท้จริง สถานศึกษาควรสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคคลากรเพื่อ ทราบระดับความต้องการและทำให้บุคคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคคลากร รวมทั้งวางแผนการ พัฒนาบุคคลากรอย่างเป็นระบบและดำเนินการพัฒนาบุคคลากรตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือ ปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ตรงกับหลักการที่ สมาน รังสิโยภฤชณ์ (2541) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทักษะที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีก นัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้าน ต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ ประสิทธิภาพในการทำงาน

สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ด้านการธำรงรักษา และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาในรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ใน ระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสนับสนุนบุคคลากรที่มีผลงานดีเด่นและ การยกย่อง ชมเชยบุคคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เพราะว่าบุคคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด แม่ฮ่องสอนต้องเสี่ยงอันตรายในด้านต่างๆ และปฏิบัติงานในบริบทพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในองค์กร เป็นการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง รวมทั้งยังเป็นการเสริมพลังให้บุคคลมีพลังกาย พลัง ใจ ที่จะดำรงชีวิต ที่จะทำงาน ที่จะฝ่าฟันอุปสรรคที่ขวางหน้า และมีความมุ่งมั่นบากบั่นไปยัง จุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการ ได้ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของ อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 165-166 อ้างถึงใน วิลาสินี สุวรรณภาพ, 2548, หน้า 17-18) ที่ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีเสริมสร้างขวัญ ไว้ว่า การชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริงและระวังมิให้เหลือการ ชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การทำความดีถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและ ท้อถอย ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง ใครทำดีก็สรรเสริญ ให้ปรากฏ ใครทำชั่วก็ปราบปรามให้ราบคาบ ข้อที่มีสภาพการดำเนินการบริหารบุคคลด้านการ ธำรงรักษาและสร้างขวัญกำลังใจที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับ การปฏิบัติงาน บริบทพื้นที่ของจังหวัดแม่ฮ่องสอนห่างไกลทุรกันดารและเสี่ยงต่อภัยอันตรายต่างๆ

ทำให้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนมักจะเสี่ยงต่อภัยอันตรายต่างๆมากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเมืองหรือจังหวัดอื่น นอกจากนี้ยังเป็นไปในทำนองเดียวกับผลการศึกษาของคณีย์ กัลยาราช (2552) ที่พบว่าบุคลากรมีอุปสรรคในการเดินทางมาปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานอยู่ห่างไกลจากครอบครัวและต้องการย้ายเนื่องจากอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ทำให้มีขวัญกำลังใจต่ำในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับปัญหาที่พบ คือหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและเหมาะสมกับพื้นที่ ทั้งนี้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นยังใช้หลักเกณฑ์ของส่วนกลางไม่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนที่เป็นพื้นที่เสี่ยงภัยและกันดาร การทำผลงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือวิทยฐานะยังเป็นไปค่อนข้างลำบากเนื่องจากบางพื้นที่ไฟฟ้าและเทคโนโลยีที่ทันสมัยยังไม่ถึง ตรงกับผลการวิจัยของ คณีย์ กัลยาราช (2552) ที่พบว่าบุคลากรมีอุปสรรคในการเดินทางมาปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานอยู่ห่างไกลจากครอบครัวและต้องการย้ายเนื่องจากอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ทำให้มีขวัญกำลังใจต่ำในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ดังนั้นเพื่อสร้างหลักเกณฑ์ให้เอื้อประโยชน์ที่แท้จริงแก่บุคลากร ควรเพิ่มงบประมาณให้เพียงพอ ควรมีการชี้แจงหรือแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นที่ชัดเจนสร้างหรือให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สำหรับแนวทางการพัฒนางานบริหารบุคคลด้านการธำรงรักษาและสร้างขวัญกำลังใจ จากข้อค้นพบในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารควรสร้างความพึงพอใจในงาน ด้วยการจัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความสนใจ เพื่อให้บุคลากรมีความสุขที่ได้สนุกกับงาน เพราะได้มีความภาคภูมิใจ และชื่นชมในผลสำเร็จของงาน รวมทั้งสามารถนำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีและการเลื่อนวิทยฐานะ ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานรวมทั้งมุ่งเน้นงานให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบ และสร้างขวัญกำลังใจตามโอกาสอันควร ควรกำหนดเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้บริหารควรเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่และการทำงานของบุคลากรคำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเนื่องจากบริบทพื้นที่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนส่วนใหญ่อยู่ในเขตพื้นที่ทุรกันดาร ผู้บริหารควรให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงาน และช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจ ตรงกับที่ กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534, หน้า 242 อ้างถึงใน วิลาสินี สุวรรณภาพ, 2548, หน้า 10) ที่กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ในการบริหารบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอันที่จะให้ทุกคนร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแรงกล้าและพยายามที่จะรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดี

งามระหว่างกันและกันในกลุ่มสมาชิกโดยมีความมุ่งหวังจะให้ภาระหน้าที่การงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างให้มีขึ้นได้โดยองค์กรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นซึ่งขวัญและกำลังใจที่ดีเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารงานเนื่องจากกำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มกำลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาคือผลผลิตขององค์กรจะสูงขึ้นไปด้วย ข้อที่มีสภาพการดำเนินการบริหารบุคคลด้านการธำรงรักษาและสร้างขวัญกำลังใจที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพราะว่าสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในจังหวัดแม่ฮ่องสอนต้องเสี่ยงภัยอันตรายรวมทั้งการเดินทางคมนาคมยังลำบากทำให้การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเป็นไปค่อนข้างลำบาก

สภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษาอำเภอปาย เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามแม่ฮ่องสอน เขต 1 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการยอมรับข้อเสนอแนะจากบุคลากรเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน ดังที่ (ประเวศ มหรัตน์สกุล, 2545, หน้า 70 – 73) กล่าวว่าผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย ส่วนข้อที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในการศึกษาคครั้งนี้ คือการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเนื่องจาก ผู้ที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานบุคคลเท่านั้น รวมทั้งบุคลากรไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์หรือตัวชี้วัดในการประเมินผลงานและยังขาดความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินอย่างแท้จริง เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ฤกษ์ชัย ใจคำปิ่น (2549) ที่ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ และพบว่า สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ปัญหาที่พบคือ ตัวชี้วัดในการประเมินผลปฏิบัติงาน ไม่มีกรปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของแต่ละพื้นที่ส่งผลให้ผลการประเมินไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง บุคลากรที่จะประเมินผลงานยังขาดความเข้าใจระเบียบหลักเกณฑ์กระบวนการทำงาน การประเมินผลงานยังขาดความยุติธรรม บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมิน ดังนั้นควรปรับหัวข้อตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานบางส่วนให้สอดคล้องกับ

สภาพแวดล้อมและบริบทในแต่ละพื้นที่เพื่อให้ผลการประเมินสอดคล้องกับความเป็นจริงและสามารถนำไปเป็นข้อกำหนดในการบริหารจัดการบุคลากรด้านต่างๆได้ ควรมืองค์กรหรือคณะทำงานเฉพาะกิจในด้านที่เห็นว่าจำเป็นสำหรับบุคลากร เช่นการจัดทำผลงานเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องการมาก ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานและยกเลิกระบบอุปถัมภ์ ควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน สำหรับแนวทางในการพัฒนางานบริหารบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคือ ผู้บริหารควรให้บุคลากรทุกฝ่ายงาน ได้มีการประเมินผลงานทั้งของตนเองและเพื่อนร่วมงานเพื่อให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบทุกครั้งเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปพัฒนางานของตนเองได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรยึดหลักการประเมินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรมต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงคุณภาพ ปริมาณงาน และผลงานที่ปฏิบัติ การรักษาวินัย และจรรยาบรรณ ตลอดจนความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย สถานศึกษาควรมีหรือสร้างคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสามารถนำไปพัฒนางานและตนเองได้และควรยกเลิกระบบอุปถัมภ์

### ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาการพัฒนางานบริหารบุคคลในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ผู้ศึกษาขอเสนอข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษา

1.1 ควร ศึกษา วิเคราะห์ปัญหา วางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจนครอบคลุมในทุกด้าน เพื่อให้บุคลากรในการปฏิบัติงานให้ได้ประโยชน์สูงสุดรวมทั้งการจัดสรรอัตรากำลังคนให้เพียงพอกับปริมาณงานที่ได้รับ

1.2 ควรวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน ครอบคลุมในทุกด้าน และควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งควรมีการสำรวจความถนัดของครูก่อนมอบหมายงาน

1.3 ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนามูลนิธิให้เพียงพอ และควรจัดหาหรือให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบและบุคลากรสามารถเข้าไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองได้รวมทั้งควรมีการจัดอบรมให้ตรงตามความรู้ความสามารถเพื่อที่จะได้นำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4 ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร และสร้างเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบให้เหมาะสมกับพื้นที่และเอื้อประโยชน์ให้แก่บุคลากรอย่างแท้จริง

1.5 ควรมีการปรับตัวชี้วัดการประเมินผลงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และการประเมินผลงานของบุคลากรควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่น เช่น การจัดประชุม Focus Group เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาที่มีคุณภาพดีเด่นและสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของแต่ละสถานศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะ

2.4 ควรมีการศึกษา รูปแบบการบริหารงานบุคลากรจากประชากรทุกคนในโรงเรียน เพราะผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ได้ข้อมูลมาจากผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น