

การบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากร  
ของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่  
Personnel Administration under Personnel Shortage Condition  
of Educational Quality Development Center, Muang Na Sub District,  
Chiang Dao District, Chiang Mai Province

ปรีชา ไชยวงศ์\*  
ดร. ฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากร และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของ ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน และครูผู้สอน จำนวน 220 คน ของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2556 รวมจำนวน 235 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ชุด ดังนี้ ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ชุดที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ และร้อยละ และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของศูนย์พัฒนาคุณภาพ การศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการวางแผนงานบุคลากร (2) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (3) ด้านการพัฒนาบุคลากร (4) ด้านการบำรุงรักษา และการสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ(5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมมีการ ปฏิบัติปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติมากในด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการปฏิบัติปานกลางในด้านการวางแผนงานบุคลากร ด้านการบำรุง รักษาและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่วนปัญหา

\* นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์น

E-mail: saifon2523@hotmail.co.th

\*\* อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์น

และข้อเสนอแนะ พบว่า ด้านการวางแผนงานบุคลากร มีปัญหาคือ จำนวนบุคลากรครูมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับจำนวนชั้นเรียนและจำนวนนักเรียน หรือไม่เพียงพอต่อความต้องการ และมีข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัญหาหรือภาวะขาดแคลนของสถานศึกษานั้น ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีปัญหาคือ การจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการสำรวจและจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ด้านการพัฒนาบุคลากร มีปัญหาคือ ขาดงบประมาณและขาดการสนับสนุนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร และมีข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานต้นสังกัดหรือสถานศึกษาควรจัดสรรงบประมาณหรือระดมทรัพยากรเพื่อนำมาสนับสนุนความสามารถ และพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีคุณภาพ สำหรับด้านการอำนวยการและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีปัญหาคือ ไม่มีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในสถานศึกษา และมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีสวัสดิการให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีปัญหาคือ ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรม ขาดความโปร่งใส และขาดความละเอียดรอบคอบในการประเมิน และมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และมีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนและมีความยุติธรรม

### คำสำคัญ

การบริหารงานบุคลากร ภาวะการขาดแคลนบุคลากร ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา

### Abstract

This research aimed to investigate the personnel administration under personnel shortage condition of Educational Quality Development Center, Mueang Na Sub District, Chiang Dao District, Chiang Mai Province and to study the related problems and the suggested solutions. The population used in this study was 15 school administrators and 220 teachers in the academic year 2013. A questionnaire and interview question. The statistics used for analyzing the data were frequency and percentage, for the questionnaire content analysis for the interview.

The findings revealed that the personnel administration under personnel shortage conditions of Educational Quality Development Center, Mueang Na Sub District, Chiang Dao

District, Chiang Mai Province included 5 aspects: personnel planning, personnel placement, personnel development, maintenance and morale creation of personnel performance and personnel performance evaluation. The overall performance was at moderate level. However when considering each aspect, it was found that the personnel development and the personnel performance evaluation were at high level, whereas the personnel planning, the personnel placement the maintenance and morale creation of personnel performance were at moderate level. According to the problems and suggestions given, it showed that there was a problem of teacher shortage for the personnel planning aspect. The number of teachers was inadequate when comparing with classrooms, students and their needs. It was suggested that the personnel should be recruited appropriately and in accordance with the problem of teacher shortages. Moreover, there was a problem of personnel placement as they were not per on the right job. It was suggested a survey on their knowledge and abilities should be done to for the problem. There was also a problem of personnel development since there was of not enough budget and support for developing the personnel ability. The suggested students were that more budget should be allocated or fund rousing should be considered. Furthermore, there was a problem of maintenance and morale creation of personnel performance as personnel were not encouraged in their work and therefore, it was suggested that welfare benefits should be offered to the personnel for creating incentives to work. Lastly, there was a problem of personnel performance evaluation since it was considered unjust, not transparent and careless. It was suggested that the performance evaluation should be done transparently and a clear and fair criteria should be used.

### **Keywords**

Personnel Administration, Personnel Shortage Conditions, Educational Quality Development Center.

## บทนำ

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะดีตามมา ดังที่ อนิวัช แก้วจางง (2552, 11-12) กล่าวว่า การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นงานที่มีความสำเร็จ โดยหากทำงานนี้ผิดพลาดอาจส่งผลเสียหายต่อองค์กรในวงกว้าง การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะการปฏิบัติงานของหน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จสมตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในแต่ละฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคลากร แม้จะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิด มีเงินงบประมาณจำนวนมากมาสนับสนุน และมีคนเป็นจำนวนมากในหน่วยงานก็เหมือนไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย หิรัญกิตติ (2542, 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงานทำให้งานขาดประสิทธิภาพได้ จะเห็นได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้อุทิศที่เป็นสมาชิกของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนสมชาย หิรัญกิตติ (2542, 9) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่มีความจำเป็นจะต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน ธัญญา ผลอนันต์ (2546, 16) กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คนเป็นผู้ลงมือลงแรง ออกความคิดหรือให้บริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ แต่คนก็มีความหลากหลาย แต่ละบุคคลล้วนแตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องใช้ทักษะในการบริหารงานบุคคลให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549, 1) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม ในส่วนของการจัดคนเข้าทำงานนั้นได้มีการพัฒนาขึ้นเป็นศาสตร์ทางวิชาการที่เรียกว่า การบริหารบุคคล และพัฒนาต่อเนื่องมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยได้รวบรวมการพัฒนา การประเมินผลพนักงาน การธำรงรักษา การจ่ายค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ การจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วย การบริหารทรัพยากรจึงมีความสำคัญต่อองค์กร และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีบทบาทสำคัญในการค้นหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ามาทำงานกับองค์กร มุ่งพัฒนาเพื่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์นั้น

มุ่งทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กร ในด้านการจัดการศึกษาในระบบนั้น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, 141) กล่าวว่า การบริหารงานในสถานศึกษาจะดำเนินไปด้วยดีต้องอาศัยบุคลากรในสถานศึกษา และภารกิจหลักของสถานศึกษาคือการจัดการเรียนการสอนให้ตรงกับนักเรียน ซึ่งครูเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

ส่วนการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 (ม.ป.ป.) ได้รายงานสรุปข้อมูลที่ตั้งและปริมาณงานของสถานศึกษาตามแบบรายงานแสดงที่ตั้งและปริมาณงานของสถานศึกษาประกอบการ อีกทั้งการวางแผนอัตรากำลังครูของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ว่า สถานศึกษาของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วยโรงเรียนทั้งหมดจำนวน 8 โรงเรียน โดยเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 3 โรงเรียน เปิดสอนในระดับอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 3 โรงเรียน เปิดสอนระดับประถมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 1 โรงเรียน และเปิดสอนระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1 โรงเรียน และในส่วนของอัตรากำลังนั้น พบว่ายังขาดอัตรากำลังประมาณ 50 อัตรา อีกทั้งโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในพื้นที่ภูเขา ซึ่งเป็นพื้นที่ทุรกันดารห่างไกล และเขตติดต่อชายแดน ซึ่งทำให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานในสถานศึกษาด้านการติดต่อสื่อสาร ระยะเวลาการเดินทางและเขตพื้นที่เสี่ยงภัย และจากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ธวัชชัย สุบินรักษ์ (2556) ประธานศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าในเรื่องการดำเนินงานของบุคลากรของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ ที่ผ่านมาได้พบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรดังนี้ ปัญหาเกี่ยวกับการย้ายโรงเรียนของบุคลากรบ่อยครั้ง ทำให้ขาดแคลนอัตรากำลังครู ซึ่งส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอน การทำงานไม่ต่อเนื่อง ครูหนึ่งคนต้องรับผิดชอบงานหลายชั้นเรียน หรือครูต้องปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้น เช่น งานด้านการเงิน และงานด้านพัสดุ นอกจากนี้ยังพบปัญหาการบรรจุแต่งตั้งครูที่เป็นไปด้วยความล่าช้า ส่งผลกระทบต่อการจัดเตรียมบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนขาดความต่อเนื่อง ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรที่บรรจุแต่งตั้งใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ โดยเฉพาะงานรับผิดชอบในฝ่ายต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานด้านการสอน ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรของโรงเรียนบางส่วนยังขาดการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และบุคลากรขาดการเสริมแรงจากผู้บังคับบัญชา จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าปัญหาการบริหารบุคลากรสามารถส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินการจัดการศึกษาที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่

## วิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้
  - 1.1 ประชากรที่ใช้ในการแจกแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คนและครูผู้สอนจำนวน 220 คน จาก 8 โรงเรียน ในกลุ่มศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ รวมจำนวนทั้งสิ้น 235 คน ในปีการศึกษา 2556
  - 1.2 กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ได้แก่ผู้บริหาร 5 คน และครู 10 คน ซึ่งเลือกมาจากกลุ่มประชากรด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยพิจารณาผู้สัมภาษณ์ตามขนาดของโรงเรียน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า หลักการ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับจากนั้น นำมาทำการวิเคราะห์และสร้างแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด ดังนี้

  - 2.1 แบบสอบถามการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 สภาพการการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

### เกณฑ์การแปลความหมาย

|           |           |                                |
|-----------|-----------|--------------------------------|
| ค่าเฉลี่ย | 4.50-5.00 | หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด  |
| ค่าเฉลี่ย | 3.50-4.49 | หมายถึง มีการปฏิบัติมาก        |
| ค่าเฉลี่ย | 2.50-3.49 | หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย | 1.50-2.49 | หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย | 1.00-1.49 | หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด |

การทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Index of Congruency IOC) เท่ากับ .67 ขึ้นไป และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูในโรงเรียนอำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 60 คนได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9694

2.2 แบบสัมภาษณ์แนวการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก กำหนดประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ โดยคัดเลือกประเด็นมาจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ด้วยการพิจารณาในข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรในแต่ละด้าน

การทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและตรงตามประเด็นเนื้อหาที่ต้องการศึกษา และให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่านตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมในการใช้ภาษาของข้อคำถาม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้เก็บแบบสอบถามด้วยตนเองหลังจากส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มประชากรแล้ว 7 วัน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 235 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถาม พบว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

#### 3.2 แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 15 คนด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 21 ตุลาคม 2556 ถึงวันที่ 25 ตุลาคม 2556

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ และร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 2 สภาพการการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ประกอบการบรรยาย

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำมาสรุปเสนอผลการสัมภาษณ์เป็นความเรียง

### ผลการวิจัย

#### 1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

บุคลากรที่เป็นประชากรในการศึกษาครั้งนี้ เป็นเพศหญิง จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 63.40 และบุคลากรส่วนใหญ่ จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 36.60 มีอายุระหว่าง 26-30 ปี และมีตำแหน่งครูผู้ช่วยมากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 28.09 รวมถึงมีวุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 73.62 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปีมากที่สุดจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 51.06 และบุคลากรที่มีวิชาเอกสาขาประถมศึกษามากที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 13.62

#### 2. การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากร

### ตารางที่ 1

การบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากร ในแต่ละด้าน

| ข้อ                  | รายการ  | $\mu$ | $\sigma$ | แปลผล   |
|----------------------|---|-------|----------|---------|
| (N=235)              |   |       |          |         |
| <b>ด้านการวางแผน</b> |   |       |          |         |
| 1                    | วางแผนงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ                          | 3.64  | 0.71     | มาก     |
| 2                    | วางแผนการใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด                   | 3.63  | 0.76     | มาก     |
| 3                    | บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน      | 3.65  | 0.74     | มาก     |
| 4                    | การวิเคราะห์งานของโรงเรียนโดยกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน | 3.12  | 0.68     | ปานกลาง |
| 5                    | คาดการณ์อัตรากำลังของบุคลากรเพื่อรองรับภาวะการขาดแคลน     | 3.26  | 0.76     | ปานกลาง |
| 6                    | การบริหารงานบุคลากรในรูปของคณะกรรมการ                     | 3.55  | 0.77     | มาก     |



## ตารางที่ 1

การบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากร ในแต่ละด้าน (ต่อ)

| ข้อ                                    | รายการ  | $\mu$       | $\sigma$    | แปลผล          |
|--|---|-------------|-------------|----------------|
| (N=235)                                |   |             |             |                |
| 7                                      | การแนะนำหน้าที่เกี่ยวกับภาระงานให้บุคลากรทราบ                     | 3.57        | 0.77        | มาก            |
| 8                                      | ใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน                                 | 3.45        | 0.72        | ปานกลาง        |
| 9                                      | การเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรในโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ              | 3.6         | 0.77        | มาก            |
| 10                                     | เสนอความต้องการอัตรากำลังภายใต้ภาวะขาดแคลนต่อหน่วยงานต้นสังกัด    | 3.24        | 0.73        | ปานกลาง        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                       |   | <b>3.47</b> | <b>0.44</b> | <b>ปานกลาง</b> |
| <b>ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน</b> |   |             |             |                |
| 11                                     | การวางแผนและจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ                  | 3.2         | 0.82        | ปานกลาง        |
| 12                                     | ศึกษาประวัติบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการเพื่อเข้าปฏิบัติงาน  | 3.54        | 0.78        | มาก            |
| 13                                     | ให้บุคลากรที่มีอยู่มีส่วนร่วมในการเสนอบุคคลเข้าปฏิบัติงาน         | 3.33        | 0.8         | ปานกลาง        |
| 14                                     | กำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน                      | 3.57        | 0.68        | มาก            |
| 15                                     | มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงาน                          | 3.62        | 0.77        | มาก            |
| 16                                     | ชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้บุคลากรผู้ปฏิบัติทราบ          | 3.52        | 0.76        | มาก            |
| 17                                     | จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถด้วยความสมัครใจ | 3.04        | 0.7         | ปานกลาง        |
| 18                                     | จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดระบบคุณธรรม                         | 3.56        | 0.74        | มาก            |
| 19                                     | จัดงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร                        | 3.11        | 0.89        | ปานกลาง        |
| 20                                     | ให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน                  | 3.51        | 0.55        | มาก            |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                       |   | <b>3.4</b>  | <b>0.34</b> | <b>ปานกลาง</b> |
| <b>ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>             |   |             |             |                |
| 21                                     | มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ                | 3.58        | 0.81        | มาก            |
| 22                                     | การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง                   | 3.55        | 0.68        | มาก            |
| 23                                     | จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร             | 3.36        | 0.74        | ปานกลาง        |
| 24                                     | สำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร                         | 3.52        | 0.78        | มาก            |

**ตารางที่ 1**

การบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากร ในแต่ละด้าน (ต่อ)

| ข้อ   | รายการ   | $\mu$       | $\sigma$    | แปลผล          |
|---|--|-------------|-------------|----------------|
| (N=235)   |  |             |             |                |
| 25  | จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่ได้พัฒนาตนเอง                          | 3.56        | 0.82        | มาก            |
| 26  | ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีอยู่ได้พัฒนาตนเองอย่างอิสระและต่อเนื่อง                 | 3.54        | 0.76        | มาก            |
| 27  | ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองร่วมกับหน่วยงานอื่น             | 3.57        | 0.78        | มาก            |
| 28  | ส่งเสริมให้บุคลากรที่ผ่านการอบรมนำความรู้มาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง              | 3.56        | 0.85        | มาก            |
| 29  | ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตัวเองครบทุกคน                       | 3.66        | 0.78        | มาก            |
| 30  | รายงานผลการพัฒนาตนเองให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง                                  | 3.61        | 0.75        | มาก            |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>  |  | <b>3.55</b> | <b>0.37</b> | <b>มาก</b>     |
| <b>ด้านการธำรงรักษา และการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร</b> |  |             |             |                |
| 31  | แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบ                                    | 3.69        | 0.91        | มาก            |
| 32  | นำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี       | 3.3         | 0.72        | ปานกลาง        |
| 33  | พิจารณาความดีความชอบอย่างโปร่งใส ยุติธรรม                                      | 3.68        | 0.81        | มาก            |
| 34  | เชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ | 3.52        | 0.73        | มาก            |
| 35  | เผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น   | 3.42        | 0.75        | ปานกลาง        |
| 36  | ดูแลและเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรที่มีอยู่                         | 3.71        | 0.86        | มาก            |
| 37  | จัดสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่ราชการจัดให้                                      | 3.29        | 0.66        | ปานกลาง        |
| 38  | ให้บุคลากรเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นการส่วนตัว                    | 3.53        | 0.78        | มาก            |
| 39  | สร้างขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร                               | 3.21        | 0.77        | ปานกลาง        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>  |  | <b>3.48</b> | <b>0.44</b> | <b>ปานกลาง</b> |
| <b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</b>                          |  |             |             |                |
| 40  | วางแผนร่วมกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                       | 3.61        | 0.82        | มาก            |
| 41  | แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ                               | 3.32        | 0.83        | ปานกลาง        |

## ตารางที่ 1

การบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากร ในแต่ละด้าน (ต่อ)

| ข้อ              | รายการ  | $\mu$       | $\sigma$   | แปลผล      |
|------------------|---|-------------|------------|------------|
|                  |   |             |            | (N=235)    |
| 42               | การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจนยุติธรรมและโปร่งใส                                  | 3.52        | 0.76       | มาก        |
| 43               | ประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการ  | 3.56        | 0.78       | มาก        |
| 44               | ให้บุคลากรที่มีอยู่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                  | 3.57        | 0.77       | มาก        |
| 45               | แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ   | 3.58        | 0.78       | มาก        |
| 46               | ให้บุคลากรที่มีความสงสัยเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองได้ซักถามโดยปราศจากอคติ | 3.51        | 0.74       | มาก        |
| 47               | ยอมรับข้อเสนอแนะจากบุคลากรเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน                              | 3.54        | 0.76       | มาก        |
| 48               | เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ                                | 3.51        | 0.76       | มาก        |
| 49               | นำผลของการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการวางแผนในปีการศึกษาต่อไป                    | 3.52        | 0.75       | มาก        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b> |   | <b>3.52</b> | <b>0.5</b> | <b>มาก</b> |

การบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรโดยรวมตามความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ( $\mu = 3.55$ ) รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\mu = 3.52$ ) ด้านการจํารงรักษาและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\mu = 3.48$ ) และด้านการวางแผนงานบุคลากร ( $\mu = 3.47$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.40$ )

จากตาราง พบว่า การบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากร ด้านการวางแผนงานบุคลากร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน ( $\mu = 3.65$ ) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ( $\mu = 3.57$ ) ด้านการพัฒนาบุคลากร

โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.55$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตัวเองครบทุกคน ( $\mu = 3.66$ ) ด้านการธำรงรักษาและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ดูแลและเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรที่มีอยู่ ( $\mu = 3.71$ ) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ดูแลวางแผนร่วมกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.61$ )

### 3. ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาไว้ใน ตอนที่ 3 ของแบบสอบถามดังนี้ ในส่วนของปัญหาในการวางแผนงานบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากได้ให้ข้อมูลไว้ว่า จำนวนบุคลากรครูมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อจำนวนชั้นเรียน/จำนวนนักเรียน หรือไม่เพียงพอต่อความต้องการโดยมีข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัญหาหรือภาวะขาดแคลนของสถานศึกษานั้น สำหรับปัญหาในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากได้ให้ข้อมูลไว้ว่า มีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการสำรวจและจัดสรรบุคลากรในการเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สำหรับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากได้ให้ข้อมูลไว้ว่า ขาดงบประมาณและขาดการสนับสนุนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยมีข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานต้นสังกัดหรือสถานศึกษาควรมีการจัดสรรงบประมาณหรือระดมทรัพยากรเพื่อนำมาสนับสนุนความสามารถ และพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีคุณภาพ สำหรับปัญหาด้านการธำรงรักษาและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากได้ให้ข้อมูลไว้ว่า ไม่มีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในสถานศึกษา โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีสวัสดิการให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากได้ให้ข้อมูลไว้ว่า ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรม ขาดความโปร่งใส และขาดความละเอียดรอบคอบในการประเมิน โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส มีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนและมีความยุติธรรม

### 4. ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้เสนอความคิดเห็นว่า ด้านการวางแผนงานบุคลากร ควรมีการของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยต้นสังกัดเพื่อจัดหาบุคลากรที่ขาดแคลน ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ควรมี

การมอบหมายภาระงานและกระจายงานให้แก่บุคลากรที่มีอยู่ตามความถนัดและความสามารถ ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อนำมาสนับสนุนและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ด้านการอ้างรักษาและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรมีการจัดประชุมร่วมกัน โดยปรึกษาหารือเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อความเห็นชอบ และร่วมแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการทำวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ การบริหารงานพบว่าทั้ง 5 ด้านได้แก่ ด้านการวางแผนงานบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการอ้างรักษาและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะอภิปรายผลรายด้านดังนี้

ด้านการวางแผนงานบุคลากร พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งหมายถึงมีการปฏิบัติมากที่สุด คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และได้กำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอยู่ให้ได้อย่างเหมาะสมที่สุด เป็นไปตามที่ สมฤทธิ ยศสมศักดิ์ (2549, 108) กล่าวแนะนำไว้ว่า ควรการร่วมกันวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ฤกษ์ชัย ใจคำปัน (2549) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา และเสนอแนะว่า ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด ควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน และควรให้ความรู้เรื่องการวางแผนแก่บุคลากรทุกคน เช่นเดียวกับ อภิญาสุนันตะ (2552) ซึ่งได้ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวปฏิรูปสถานศึกษา และให้คำแนะนำว่าควรรวบรวมข้อมูลในการดำเนินการพัฒนาวางแผนการบริหาร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ควรสร้างกรอบการทำงานที่ชัดเจน ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน และ สนิท สายปินตา (2545) ซึ่งได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา และเสนอแนะว่า ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและชัดเจน ควรยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานสำเร็จ ควรจัดให้มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบและชัดเจน

สำหรับด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ว่ามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดหน้าที่

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรของแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่เข้าใจในการปฏิบัติงาน และได้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไป วิชัย โสสุวรรณจินดาได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่งว่าในการจัดโครงสร้างองค์กร เมื่อกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบแล้วก็ต้องกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน การกำหนดตำแหน่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดสายงานบังคับบัญชาการ องค์กรควรกำหนดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรแต่ละแห่ง เช่นเดียวกับ ศิริวรรณ อรุณปรีย์ (2549) ซึ่งได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้ภาวะความขาดแคลนบุคลากร และเสนอแนะว่าควรจัดสรรบุคลากรในสถานศึกษาเพิ่มขึ้น ควรจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ทางด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตัวเองครบทุกคน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาได้สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีคุณภาพเพื่อนำความรู้อย่างเพียงพอมาพัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย หิรัญกิตติ (2542, 157-158) ที่ว่า กระบวนการฝึกอบรม เป็นการจัดให้เกิดทักษะแนวความคิด กฎเกณฑ์ หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในเทคนิคต่างๆ ในด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ บรรยงค์ โตจินดา (2546, 191) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการหาวิธีที่จะดึงเอาศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้ และยังสอดคล้องกับ สันติ อวรรณนา (2551) ซึ่งได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครู และเสนอแนะว่า ควรมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของคณะครู รวมถึงการจัดการฝึกอบรมให้แก่คณะครูทุกคนอย่างทั่วถึง และการจัดฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของครูเพื่อพัฒนาตนเอง

ในส่วนด้านการอำนวยการรักษา และการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ว่ามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ดูแลและเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรที่มีอยู่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนภายในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาเมืองนะได้อยู่ในเขตพื้นที่พิเศษเพื่อความปลอดภัย ทางโรงเรียนจึงได้จัดที่อยู่อาศัยอย่างเพียงพอ และดำเนินการจัดระบบการทำงาน จัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานได้ปริมาณมากและมีคุณภาพงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549, 218-219) ที่ได้กล่าวถึงการให้คำปรึกษาและกำลังใจ เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และสามารถให้คำแนะนำและกำลังใจเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551, 9-34) ซึ่งกล่าวว่า การแก้ปัญหาครูลาออกก่อนเกษียณ ลาออก หรือย้ายโรงเรียน ทำได้โดยการมีมาตรการจูงใจทั้งในรูปแบบเงินและไม่ใช้ตัวเงิน โดยเฉพาะการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาทิ เพิ่มเงินเดือนครู

เพิ่มเงินที่รัฐสมทบในกองทุนครู ปรับระบบความก้าวหน้าในอาชีพที่พิจารณาตามความสามารถด้านงานสอน ลดภาระงานทั้งงานบริหาร งานธุรการ หรืองานการสอนให้ครูมีเวลาศึกษาค้นคว้าเตรียมการสอน ได้พัฒนาตนเอง และมีเวลาไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นสถานที่น่าสอนน่าเรียน จัดโครงการสวัสดิการที่พักให้แก่ครู รวมทั้งมีมาตรการยกระดับสถานภาพวิชาชีพครู เช่น การให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูและผู้บริหารที่มีผลงานดี

สำหรับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดว่า มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ดูแลวางแผนร่วมกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้วางแผนร่วมกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตาม โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติ เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคลากรเห็นช่องทางความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่ง ธัญญา ผลอนันต์ (2546, 33- 36) กล่าวถึงการประเมินผลไว้ว่า เป็นการวางมาตรฐานการทำงาน ตัดสินใจ วินิจฉัย และให้คะแนนแก่ผลการปฏิบัติงานตามจริงของพนักงานให้สัมพันธ์กับมาตรฐานที่วางไว้ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานที่ดีอยู่แล้วให้ดีขึ้นไปอีก สอดคล้องกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549, 99) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นว่ามีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้บุคคลในองค์กรมีการตื่นตัว และปรับปรุงตนให้เหมาะสมกับงานอยู่เสมอ เช่นเดียวกับ จันจิรา อินตะเสาร (2550) ซึ่งได้ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ และเสนอแนะว่า การประเมินผลควรมีความโปร่งใสยุติธรรม และควรมีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ

## บทสรุป

จากผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ยังคงพบว่าการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำข้อมูลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ควรมีการประสานงานและร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลเมืองนะ เพื่อจัดอัตรากำลังทดแทนกันในกรณีที่โรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งขาดแคลนบุคลากร และประสานงานไปยังสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 เพื่อขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดอัตรากำลังของบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการของโรงเรียน



2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความสามารถ หรือความถนัด และควรมีบุคลากรในฝ่ายงานที่สามารถช่วยทำงานทดแทนกันในกรณีที่บุคลากรไปราชการหรือย้ายออกไปเพื่อทำให้การทำงานของโรงเรียนดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรในโรงเรียนของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. ควรวิจัยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรของโรงเรียนของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ควรวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภายใต้ภาวะการขาดแคลนบุคลากรในโรงเรียนของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### เอกสารอ้างอิง

จันจิรา อินตะเสาร์. (2550). การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธัญญา ผลอนันต์. (2546). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.

บรรยงค์ โตจินดา. (2546). การบริหารงานบุคคล(การจัดทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

ฤกษ์ชัย ใจคำปัน. (2549). การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 5. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โพรเพซ.

ศิริวรรณ อรุณปรีย์. (2549). การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้ภาวะความขาดแคลนบุคลากรในอำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สนธิ สายปินตา. (2545). การบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สันติ อวรรณนา. (2551). บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.



- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลักการและแนวคิด. กรุงเทพฯ: เอ็ม.ที.เพรส.
- สุภาพร พิศาลบุตร และ นาเรรัตน์ หวังสุนทรภาพร. (2544). ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ. พรินต์ติ้ง.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). สภาวะการขาดแคลนครูในระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: พรินทวาทกราฟฟิค .
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3.(ม.ป.ป.). แบบรายงานแสดงที่ตั้งและ ปริมาณงาน ของสถานศึกษาประกอบการวางแผนอัตรากำลังครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2555 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 3. เอกสารอัดสำเนา
- อนิวัช แก้วจันทง. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- อภิญา สุนันตะ. (2552). การปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวทางปฏิรูปสถานศึกษาในโรงเรียนเชิงดาว วิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.