

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ประชากรที่ใช้ศึกษา คือผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ในปีการศึกษา 2540 ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 31 คน ครูผู้สอน จำนวน 77 คน รวม 108 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเอกชนทั้ง 5 ด้าน คือ ระบบโครงสร้าง การสรรหามบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การดำรงรักษาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าทางสถิติโดยใช้ร้อยละ และใช้ตารางประกอบการบรรยาย ส่วนปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ทั้ง 5 ด้าน นำข้อมูลมาวิเคราะห์สรุปประเด็นสำคัญ แล้วนำเสนอเป็นความเรียง

ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าชาย ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31-40 ปี ทั้งนี้ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี เมื่อสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ด้านระบบโครงสร้าง พบว่า มีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรและนำเสนอ หรือปิดประกาศไว้ปรากฏชัดเจนและมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า ด้านการจัดอัตรากำลังด้านบุคลากรนั้น ครอบคลุมแก่ทุกตำแหน่งแต่ไม่ตรงตามสาขาวิชา มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรไว้เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ โดยมีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนรวมทั้ง ได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ชัดเจน อีกทั้งมีการจัดทำทะเบียนประวัติของบุคลากรเป็นปัจจุบัน และจัดเก็บไว้เป็นระเบียบเรียบร้อย สามารถค้นหาข้อมูลได้ง่าย นอกจากนี้ในระบบโครงสร้างของโรงเรียนได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนครบตาม พ.ร.บ. โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และดำเนินการประชุมปรึกษาหารือเป็นไปตามความจำเป็น และความเหมาะสม

ส่วนการสรรหาบุคลากรนั้น ได้ดำเนินการ โดยคณะกรรมการและผู้บริหาร โรงเรียน ได้ร่วมกันพิจารณา สรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการและมีวุฒิ การศึกษาสูง ในการดำเนินการสรรหา ได้กระทำ โดยให้บุคลากรในโรงเรียนนอกต่อเป็นส่วนใหญ่และ ใช้หลักคุณธรรมความรู้ความสามารถในการสรรหา ทั้งนี้บุคลากรที่ได้จากการสรรหามาจากแหล่ง ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยมีวิธีการและขั้นตอนดำเนินการสรรหาอย่างเหมาะสมยุติธรรม เมื่อผ่านกระบวนการสรรหาแล้วบุคลากรใหม่ต้อง ได้รับการปฐมนิเทศทุกคน จากนั้น ได้ดำเนินการ กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแผนดำเนินการตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ชัดเจนอย่าง สม่าเสมอ โดยเน้นคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถตามความต้องการของโรงเรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ก่อนดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร ได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี บุคลากรส่วนใหญ่ ได้รับการพัฒนา โดยการฝึกอบรมระยะสั้นไม่เกิน 5 วัน เมื่อนับจำนวนครั้งใน การพัฒนาบุคลากรตั้งแต่ปี 2539 จนถึงปัจจุบันนี้มีจำนวน 1-2 ครั้ง โดยมีสถานศึกษาหรือ หน่วยงานที่สังกัดอยู่ เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมดก่อนดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร ได้มีการศึกษา ข้อมูลจากสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้มีส่วนร่วม ด้านกำหนดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร กำหนดเนื้อหาการพัฒนาบุคลากร กำหนดระยะเวลา กำหนด งบประมาณ ตามลำดับ โดยที่โรงเรียน ได้ดำเนินการฝึกอบรมระยะสั้นมากที่สุด ทั้งนี้โดย สถานศึกษาหรือหน่วยงาน ได้ให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านบุคลากรมากที่สุด ส่วน หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรนั้นสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งการจัดหา วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร นั้นมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือทันสมัยและเพียงพอ และมีแผนในการกำกับดูแล นิเทศบุคลากรที่ปฏิบัติ งานบุคลากรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง สำหรับด้านการธำรงรักษาบุคลากร ได้มีการให้บริการทาง วิชาการแก่บุคลากร โดยจัดห้องสมุด มุมหนังสือ เอกสารทางวิชาการ สื่อและอุปกรณ์อย่างเพียงพอ ทั่วถึง โดยมีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยการจัดบุคลากรให้ตรงกับงาน และความสามารถอย่างเหมาะสม สำหรับสภาพการทำงานของบุคลากรมีความสำเร็จบ้างไม่สำเร็จ บ้าง และได้รับการยกย่องชมเชยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวตามโอกาสอันควร นอกจากนี้ บุคลากรยังมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นงานที่รักและชอบตามความถนัด

ของตน ส่วนการจัดสวัสดิการที่ได้รับนั้น มีความเพียงพอกับความต้องการทั้งนี้ โดยได้รับการอำนวยความสะดวกในการขอรับสวัสดิการที่สะดวกรวดเร็ว ระเบียบขั้นตอนเหมาะสม มีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี โดยแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารร่วมกันพิจารณาอย่างยุติธรรมและเหมาะสม ส่วนการดำเนินการสอบสวน ลงโทษทางวินัย ผู้ที่กระทำผิดกฎระเบียบของโรงเรียนหรือทางราชการนั้น ได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาอย่างยุติธรรมเหมาะสม โดยส่วนใหญ่บุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคีกลมเกลียวช่วยเหลือซึ่งกันและกันดี ทั้งนี้โดยที่ผู้บังคับบัญชา ได้ให้การช่วยเหลือและเอื้ออาทรที่ดี ทำให้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ส่วนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานนั้น ได้แจ้งเหตุแห่งการพ้นจากงานให้ทราบล่วงหน้า ซึ่งมีสาเหตุจากการลาออกเพื่อประกอบอาชีพอื่นเป็นส่วนใหญ่ บุคลากรที่พ้นจากงานได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสมยุติธรรม จึงทำให้บุคลากรที่พ้นจากงานมีความผูกพันกับโรงเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนตามโอกาสอันควร ส่วนการช่วยเหลือบุคลากรที่พ้นจากงานไปแล้วมีความไม่แน่นอน และสภาพการทำงานของบุคลากรที่ใกล้เกษียณอายุยังมีความกระตือรือร้นต่อการทำงานเป็นส่วนใหญ่

อภิปรายผล

การศึกษาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ครั้งนี้ทำให้ทราบถึงการบริหารงานบุคลากร ปัญหาและข้อเสนอแนะ ในการบริหารงานบุคลากรซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

ระบบโครงสร้างของบุคลากร ได้ดำเนินการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างไว้และนำเสนอหรือปิดประกาศไว้ปรากฏชัดเจนเป็นส่วนใหญ่ โดยที่มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าให้ครบตามเกณฑ์ทุกตำแหน่ง แต่ได้บุคลากร ไม่ตรงตามสาขาวิชา ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ตรงตามความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดำเนินการเป็นคำสั่งแบบมีลายลักษณ์อักษร และได้ประชาสัมพันธ์แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานให้บุคลากรในโรงเรียนทราบและเข้าใจตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2523, หน้า 93-94) ที่กล่าวว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างองค์การเพื่อ

อำนาจให้แผนที่จัดทำขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา โดยทั่วไปโครงสร้าง จะแสดงให้เห็นถึงแผนภูมิขององค์กรหรือพีระมิดของภาระงาน และยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กร ส่วนการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนนั้นโรงเรียนได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ครบตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ตั้งที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2538, หน้า 43) ได้กำหนดไว้ว่าคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทนของนิติบุคคลที่ได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนเป็นประธานกรรมการผู้จัดการ ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการคนหนึ่งและบุคคลอื่นซึ่งผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 8 คน เพื่อทำหน้าที่ดูแลโรงเรียนให้ปฏิบัติตามกฎหมายและวินัยจรรยาบรรณของครูนักเรียน หรือผู้ปกครอง แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนเพื่อทำหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดต่อไป

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้วจะเห็นว่า โรงเรียนได้มีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างจัดอัตรากำลัง ได้ครบตามเกณฑ์ที่กำหนด ถึงแม้จะได้อุบลากรที่ไม่ตรงตามสาขาวิชาก็ตาม แต่ก็มี การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบและเข้าใจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุพิน พรหมไชย (2529, หน้า 82-83) พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล เอกชน อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรทั้งผู้บริหารและครู ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชน ก็ได้มีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างบุคลากรไว้เพื่อให้การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่ง พยอม วงศ์สารศรี (2523, หน้า 93-94) ก็ได้กล่าวไว้ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะ กำหนดโครงสร้างขององค์กรไว้ เพื่อให้อำนาจให้แผนที่จัดทำไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนาที่ตั้งไว้

ส่วนการดำเนินการสรรหาบุคลากรในภาพรวม สรุปได้ว่ามีการปฏิบัติงานในด้านการสรรหาบุคลากรตามแผนที่กำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับการค้นพบของ นคร คำธิตา (2529, หน้า 102) ที่พบว่า ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนในจังหวัดภาคเหนือ ควรมีการปฏิบัติด้านการสรรหาบุคลากรโดยมีการวางแผนการสรรหาบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเอกชนจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า

ตลอดเวลา และหากการวางแผนการสรรหาบุคลากร ได้ดีก็เท่ากับทำงานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วจะ เห็นว่าในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร เข้ามาร่วมงานโดยการ แต่งตั้งคณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารพิจารณา สรรหาจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตรง ตามความต้องการของโรงเรียน และมีคุณวุฒิการศึกษาสูง โดยมีวิธีการและขั้นตอนการสรรหา บุคลากรอย่างเหมาะสม มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จากการดำเนินการดังกล่าวได้สอดคล้องกับสมาน รังสิโยภรณ์ (2528, หน้า 71) ได้กล่าว ไว้ว่า การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการสรรหาบุคคลและจงใจให้เขามาสมัครทำงานในหน่วยงาน เช่นเดียวกับธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 97) ก็ได้กล่าวว่า เป็นการดำเนินงานใน กิจกรรมหลาย ๆ อย่าง เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีตรงตาม ต้องการให้เขามาร่วมทำงานร่วมกันในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ ซึ่งโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ได้ดำเนินการสรรหาบุคลากร เพื่อให้ได้คนที่มี ความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมปฏิบัติงานตามรูปแบบและวิธีการดังกล่าวแล้วนั้น จะเป็นสิ่งที่กระตุ้น ให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้เข้ามาสู่กระบวนการสรรหาดังกล่าวให้ มากขึ้น

สำหรับการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมได้มีการปฏิบัติงานในด้านพัฒนาบุคลากร โดยมี แผนพัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี ส่วนใหญ่จะให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมระยะสั้นไม่เกิน 5 วัน อย่างน้อย 1-2 ครั้งต่อปี โดยสถานศึกษาหรือหน่วยงานเป็นผู้出ค่าใช้จ่าย และให้การสนับสนุน ด้านบุคลากร ได้รับการพัฒนาตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 179) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนา ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีกำลังใจรักงาน มีขวัญและกำลังใจการทำงานและมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะ เห็นว่าสถานศึกษาและ หน่วยงานก็ได้ให้การสนับสนุนครูและผู้บริหารได้รับการพัฒนาเป็นประจำทุกปี ซึ่งสอดคล้องกับการ ศึกษาของ คำพันธ์ อัครเนตร (2533, หน้า 88-90) พบว่า การบริหารงานบุคลากรใน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ในด้านการพัฒนาบุคลากร ได้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การ เสริมสร้างและ เปลี่ยนแปลง

ในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการทำงานอันไปสู่ ประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในที่สุด อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะ ด้วยวิธีการใดก็ตามหากบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างมีแผนและดำเนินการตามแผนที่วางไว้เป็น ประจำและต่อเนื่องแล้วจะช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อความสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 179) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและ ประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจ รักงานและ คิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นหัวใจของการบริหารงาน เพราะหน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็ก จะสามารถดำเนินไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการพัฒนา บุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติในวิชาชีพอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจาก วิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อันเป็นผลให้การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ส่วนเรื่องการธำรงรักษาบุคลากรพบว่า โรงเรียนได้ให้การบริการทางวิชาการแก่บุคลากร โดยจัดห้องสมุด มุมหนังสือ เอกสารทางวิชาการ สื่อและอุปกรณ์อย่างเพียงพอทั่วถึง ส่งเสริมและ สนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจ โดยการจัดบุคลากรให้ตรงกับงานและความ สามารถอย่างเหมาะสม และจัดสวัสดิการให้เพียงพอตรงตามความต้องการของบุคลากร ซึ่ง สอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2516, หน้า 449) ได้เสนอแนะไว้ว่า การบริหารงานที่ดีนั้นควร ได้ทั้งงานและน้ำใจความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้เป็นอย่างดีที่สุด ประหยัดที่สุด และเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อจะเห็นว่า หน่วยงานหรือโรงเรียนได้จัดสวัสดิการ และอำนวยความสะดวกในการขอรับ สวัสดิการที่รวดเร็ว มีระเบียบและขั้นตอนที่เหมาะสม รวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบในการ เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ได้ แต่ต้งตั้งคณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารดำเนินการอย่างยุติธรรม ซึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของสมบูรณ์ กุปตภากร (2525, หน้า 77) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของ

ผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 พบว่าการบริหารงานบุคลากรในด้านการธำรงรักษาบุคลากร ได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับที่สมพงศ์ เกษมสิน (2523, หน้า 353) ก็ได้เสนอแนะไว้ว่า ควรจัดสวัสดิการให้ตรงตามความประสงค์ของบุคลากรตอบสนองความต้องการคนส่วนใหญ่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ตามจุดประสงค์ของการบริการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพและอยู่ร่วมกับองค์กรให้นานที่สุด โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ได้จัดสวัสดิการ สร้างแรงจูงใจให้ประ โยชน์ เกื้อกูล เสริมสร้างวินัย และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน จะเห็นได้ว่า โรงเรียนได้ดำเนินการสร้างความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงศ์ เกษมสิน (2514 , หน้า 428) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคลากร เพราะจะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นควรที่ผู้บริหารจะได้ปฏิบัติงานในด้านนี้ให้มากที่สุด เช่นการดูแลการจัดสวัสดิการ การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ตรงตามความต้องการของบุคลากร รวมถึงการพิจารณาถ่วงทอนในด้านความดี ความชอบอย่างยุติธรรม รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีกลมเกลียวช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน อันเป็นการธำรงรักษาบุคลากรให้ร่วมงานนาน ๆ ที่สุดเท่าที่หน่วยงานหรือโรงเรียนต้องการ

สำหรับการให้พ้นจากงานนั้น พบว่าในภาพรวมได้ดำเนินการแจ้งเหตุแห่งการพ้นจากงานให้ทราบล่วงหน้าและดำเนินการตามระเบียบหลักเกณฑ์และขั้นตอนของทางราชการอย่างเคร่งครัดและยุติธรรม บุคลากรส่วนใหญ่พ้นจากงานมากที่สุดเนื่องจากลาออกเพื่อประกอบอาชีพอื่น แต่หลังจากพ้นจากงานแล้ว ยังมีความผูกพันและเข้าร่วมการจัดกิจกรรมของโรงเรียนตามโอกาสอันควร ทั้งนี้บุคลากรที่พ้นจากงานไปแล้วนั้น ได้รับการช่วยเหลือที่ไม่แน่นอน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานหรือโรงเรียน ไม่ได้รับความมั่นคงในการประกอบอาชีพ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดสวัสดิการด้านต่างๆยังไม่ทัดเทียมกับการประกอบอาชีพอื่น เช่นอาชีพรับราชการ เป็นต้น หรือมีรายได้ไม่เพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพธุรกิจอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชน จึงควรให้การเอาใจใส่และความสำคัญในด้านนี้ให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่บุคลากรพ้น

จากงานไปแล้วยังไม่ได้รับการช่วยเหลือที่แน่นอน ยังเป็นผลให้บุคลากรไม่มีความมั่นคงหลังจก
พ้นจากงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปฏิบัติงานไม่นานตามเกณฑ์ที่ระเบียบกฎหมายกำหนดหรือได้กระทำ
สัญญาตามระเบียบของโรงเรียนที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของคำพิพากษา อัครเนตร (2533,
หน้า 88-90) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
นครพนม ในด้านการให้พ้นจากงานได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วยังพบว่า
โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ได้ปฏิบัติงานด้านให้พ้นจากงานของบุคลากรเป็นไปตามความ
พึงพอใจของผู้บริหารที่ไม่แน่นอน และไม่ยุติธรรม ถูกลงโทษทางวินัย ไม่สะดวกล่าช้า และยุ่งยาก
ในการขอรับสวัสดิการหลังพ้นจากงานรวมทั้งไม่มีความผูกพันกับโรงเรียนและไม่ได้รับการช่วยเหลือ
เมื่อพ้นจากงาน ดังนั้นการที่บุคลากรพ้นจากงานจึงไม่ได้รับสวัสดิการและการช่วยเหลือที่ดี เมื่อ
เปรียบเทียบกับกรอบอาชีพรับราชการ จึงเห็นควรวินิจฉัยให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ทุกฝ่ายให้การกำกับดูแล เอาใจใส่ การให้พ้นจากงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นไปตาม
หลักเกณฑ์ ระเบียบ กฎหมายอย่างเคร่งครัดต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดเชียงราย
เพื่อให้การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ศึกษาจึงได้ให้
ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรพร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป ไว้ดังนี้

1. ปัญหาการบริหารงานบุคลากรส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดความรู้ ความสามารถของ
ผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
ที่วางไว้ จึงควรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ในระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับจังหวัด เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ควรเน้นในเรื่องคุณธรรม
จริยธรรม สำหรับผู้บริหารให้มากที่สุด

2. ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดทำแผนงานการบริหารงานที่ชัดเจน โดยเปิดโอกาสให้
บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมคิด ร่วมกระทำ ประสานสัมพันธ์ในการทำงานให้ทุกฝ่ายให้เข้าใจ
ตรงกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและดำเนินการตามแผนที่กำหนด

3. ผู้บริหารโรงเรียนควรดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ร่วมกับผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนในด้านต่างๆ โดยมีครูผู้สอน นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมให้มากที่สุด เพื่อจะทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ควร ได้มีการศึกษาการบริหารงานบุคลากรเฉพาะด้านในด้านใดด้านหนึ่ง ให้ละเอียดลึกซึ้งซึ่งมีประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานด้านนั้นๆ ให้มากยิ่งขึ้น หรือควรทำการศึกษาเป็นรายโรงเรียน (Case Study) เพื่อจะได้ผลการศึกษาหรือข้อมูลที่แท้จริงและชัดเจนเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ให้มีประสิทธิภาพต่อไป