

## \*กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3

จาระวี วงศ์ใหญ่<sup>1</sup> พูนชัย ยาวีราช<sup>2</sup> ไพโรภ รัตนชวงค์<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

<sup>3</sup>อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

\*Corresponding author e-mail: jaraweetag@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา 2) ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) เสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอน ศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 การวิจัยใช้วิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูผู้สอน จำนวน 84 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญของโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบุคคล จำนวน 2 โรงเรียน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา จำนวน 11 คน โดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผน อัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพ 4) การรักษาวินัย 5) การออกจากราชการ และทฤษฎีการบริหาร POLC 1)การวางแผน (Planning) 2)การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ4)การควบคุม (Controlling) 3) เสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) กลยุทธ์ 5) โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ ; การบริหารทรัพยากรบุคคล; ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1

\* Received: 22 February 2025, Revised: 10 March 2025, Accepted: 13 March 2025

# Human Resource Management Strategies in Educational Institutions of Thaton Educational Quality Development Center 1 under the Office of Chiang Mai Primary Educational Service Area 3

Jarawee Wongyai<sup>1\*</sup> Phoonchai Yawirach<sup>2</sup> Pairoop Rattanachuwong<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Master of Education Program in Educational Administration, Chiang Rai Rajabhat University

<sup>2</sup>Lecturer of Faculty of Education, Chiang Rai Rajabhat University

<sup>3</sup>Lecturer of Faculty of Education, Chiang Rai Rajabhat University

\*Corresponding author e-mail: jaraweet@gmail.com

## ABSTRACT

This research aims to 1) study the current and desired conditions of human resource management in educational institutions 2) study best practices in human resource management; and 3) propose human resource management strategies for schools under the Thaton Center for Educational Quality Development, Center 1, affiliated with the Office of Chiang Mai Primary Educational Service Area 3. The research uses both quantitative and qualitative methods. The sample for this research consists of 84 teachers. Key informants from schools with best practices include school administrators and heads of human resources from two schools. Additionally, 11 informants provided strategies for human resource management in educational institutions. Data collection methods included questionnaires, interviews, and focus group discussions. The findings of the research are as follows 1) The current state of human resource management is at a high level, and the desired state is at the highest level; 2) Best practices in human resource management cover five areas: 1) workforce planning, 2) recruitment and appointment, 3) performance enhancement, 4) discipline maintenance, and 5) employee separation, based on the POLC management theory which includes 1) Planning 2) Organizing 3) Leading and 4) Controlling 3) The proposed human resource management strategies for educational institutions include: 1) Vision, 2) Mission, 3) Objectives, 4) Strategies, and 5) Programs/Activities to ensure continuous and effective operations of educational institutions.

**Keywords:** Strategy; Human Resource Management; Thaton Educational Quality Development Center 1

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร การบริหารและวางแผนที่ดีช่วยให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ลดปัญหากำลังคน และดำเนินงานได้อย่างมั่นคง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาอาชีพ บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่มีเทคโนโลยีใดทดแทนได้ โดยเฉพาะในองค์กรด้านการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคน องค์กรที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจะเจริญก้าวหน้าและมั่นคง ในขณะที่องค์กรที่ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพจะพัฒนาได้ยาก ดังนั้น อนาคตขององค์กรขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ (ไพโรภ รัตน์ชูวงศ์, 2560)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เป็นการใช้ทรัพยากรอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล ที่เน้นแรงจูงใจ การป้องกันก่อนเกิดปัญหา (นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, 2559) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง บุคลากรขององค์กรต้องมีการตื่นตัวและพร้อมปรับตัวในด้านพฤติกรรมการทำงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการเรียนรู้งานองค์กร เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อบุคลากรขององค์กรใดมีบุคลากรเช่นนี้ ย่อมทำให้เห็นผลเชิงประจักษ์ว่า องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ (เสกสรรค์ สนวา, 2560) เพื่อเป็นแนวทางหรือวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายโดยผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภาพรวมทั้งภายในและภายนอก องค์กรประกอบและปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (พูนชัย ยาวีราช, 2564)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหลัก หากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ปัจจุบันมีปัญหาขาดแคลนครู ครูไม่ตรงสาขาวิชาเอก และการย้ายกลับภูมิลำเนา ทำให้อัตรากำลังเปลี่ยนแปลงทุกปี ปัญหาเกิดจากบริบทพื้นที่ห่างไกล ภัยธรรมชาติ และปัญหายาเสพติดชายแดน ส่งผลให้ครูต้องสอนทุกวิชาและรับภาระงานอื่น ๆ กระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แนวทางแก้ไขต้องใช้การบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนกำลังคน พัฒนาศักยภาพบุคลากร ปรับสวัสดิการ และฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อจูงใจให้ครูอยู่ในพื้นที่ ลดปัญหาอัตรากำลัง และส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในระยะยาว (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3, 2566)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้จะช่วยให้เข้าใจถึงสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน รวมถึงเป้าหมายหรือแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต นอกจากนี้การศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา ถือเป็นอีกหนึ่งหัวข้อสำคัญของการวิจัย โดยจะนำแนวคิดและทฤษฎีการบริหาร POLC การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (Louis A. Allen, 1985) มาเป็นกรอบการศึกษา เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาข้อมูลให้ครอบคลุมทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา ทั้งนี้ ผลการศึกษาจะช่วยในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา โดยการนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงและออกแบบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยยังมีเป้าหมายในการสนับสนุนให้โรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สามารถบรรลุเป้าหมายในด้านคุณภาพการศึกษาที่ตั้งไว้ และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมและความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3
2. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3

**ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง** คือ ครูผู้สอนโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 จำนวน 105 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 84 คน โดยใช้สูตรสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan(1970)ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 5% โดยเลือกวิธีการแบบการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling)

**เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** คือแบบสอบถามประกอบไปด้วย 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

**การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ศึกษาค้นคว้าเอกสารตำราแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา รวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม จากนั้นสร้างแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน จากนั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา พิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Item Objective Congruence: IOC) พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67– 1.00 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้าย ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีการของครอนบาค (1951) แบบสอบถามในส่วนของสภาพปัจจุบันได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.83 และแบบสอบถามในส่วนของสภาพที่พึงประสงค์ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.84

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** จัดทำแบบสอบถามในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ส่งถึงครูผู้สอนในโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 จำนวน 84 คน ได้รับการตอบรับครบถ้วนทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สรุปผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลทั้งหมดมารวมกัน จัดหมวดหมู่

**การวิเคราะห์ สรุปผลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการวิจัย** ตอนที่ 1 ทำการวิเคราะห์โดยการแยกข้อมูลตามเพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาการทำงานในสถานศึกษา ปัจจุบัน วุฒิการศึกษา ประเภทของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยวิธีการหาล้อยละ ตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้านและแยกรายข้อ จากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรกโดยใช้สูตรการคำนวณ Priority Need Index (สุวิมล ร่องวานิช, 2550)

## 2. ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา

**กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบุคคล ของโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคล จำนวน 2 โรงเรียน ที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เสนอในการพิจารณาเลือกสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานบุคคล 1. เป็นโรงเรียนต้นแบบการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ มีผลงานเป็นที่ปรากฏ ได้แก่ การพัฒนาวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และการส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม การออกจากราชการสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมในการบริหารงานบุคคล และเป็นแหล่งเรียนรู้แก่สถานศึกษาอื่นๆ

**เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อสอบถามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานบุคคล

**การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สร้างแบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สร้างแบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ตลอดจนความครบถ้วนสมบูรณ์ของคำถาม จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงต่อไป

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ให้ข้อมูล นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยอาจจะใช้การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว การสัมภาษณ์โดยการส่ง Link หรือ QR CODE ไปทาง Line Facebook หรือ E-mail นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา

**การจัดทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล** ดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปสาระสำคัญ

**3. เสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3**

**กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถที่เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา จำนวน 11 คน โดยเป็นตัวแทนจากกลุ่มนโยบาย 8 คน กลุ่มนักวิชาการ 1 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติ 2 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** ร่างการสนทนากลุ่มเพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3

**การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

ผู้วิจัยมีวิธีการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือการศึกษา ดังนี้ 1) ศึกษารูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว 2) ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 3) นำร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของภาษาและความสอดคล้องของประเด็นการสนทนากลุ่ม 4) นำร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 มาจัดทำร่างการสนทนากลุ่ม

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** จากการศึกษาเอกสารและสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอน ศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จากนั้นร่างกลยุทธ์และประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะ ก่อนที่จะสรุปผลและนำเสนอกลยุทธ์ที่สมบูรณ์สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล

**การจัดเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอในรูปแบบความเรียงเชิงพรรณนา ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบ

ประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสม และการแก้ไขปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 และปรับปรุงแก้ไขข้อมูลนำเสนอในรูปแบบความเรียงเชิงพรรณนา

## ผลการวิจัย

### 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3

1.1 สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$  S.D.=0.11) หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$  S.D.=0.18) รองลงมาคือด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$  S.D.=0.14) ด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$  S.D.=0.19) การออกจากราชการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$  S.D.= 0.30) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$  S.D.=0.29) ตามลำดับ

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$  S.D.=0.10) หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$  S.D.=0.18) รองลงมาคือด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$  S.D.=0.13) ด้านการออกจากราชการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$  S.D.=0.17) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$  S.D.=0.24) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$  S.D.=0.15) ตามลำดับ

### 2. ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา

2.1 การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีแนวปฏิบัติในการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ กำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานที่ชัดเจน และรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนสรุปแผนและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ การวางแผน(Planning)มีการวิเคราะห์สถานะบุคลากรและกำหนดตำแหน่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน กำหนดโครงสร้างองค์กร(Organizing) ให้เหมาะสมและแบ่งหน้าที่ชัดเจน การนำ(Leading) สื่อสารเป้าหมายและบทบาทของบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การควบคุม(Controlling)ผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงการจัดการให้เหมาะสม

2.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ตีเน้นความโปร่งใสและเป็นธรรม ตั้งแต่การกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ กระบวนการรับสมัคร ประเมินผู้สมัคร และประกาศผลอย่าง

ชัดเจน การวางแผน(Planning) สรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและตรงกับเป้าหมาย กำหนดโครงสร้างองค์กร(Organizing)มีการจัดตั้งคณะกรรมการสรรหาและวางขั้นตอนคัดเลือกที่โปร่งใส การนำ(Leading) สร้างบรรยากาศที่ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าร่วมองค์กร การควบคุม(Controlling) ตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการสรรหาให้เป็นไปตามมาตรฐาน

**2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ** สถานศึกษาใช้การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นและช่องว่างของบุคลากร เพื่อวางแผนพัฒนาและจัดอบรมที่สอดคล้องกับงาน สนับสนุนการเรียนรู้ต่อเนื่อง การวางแผน(Planning)พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านอบรมและการเรียนรู้ กำหนดโครงสร้างองค์กร(Organizing) จัดสรรทรัพยากรและเครื่องมือสนับสนุนให้เหมาะสม การนำ(Leading) ส่งเสริมแรงจูงใจและความร่วมมือในองค์กร การควบคุม(Controlling) ประเมินผลการทำงานและให้คำแนะนำในการพัฒนา

**2.4 วินัยและการรักษาวินัย** สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเน้นการป้องกันและส่งเสริมวินัยมากกว่าการลงโทษ มีการสื่อสารระเบียบข้อบังคับอย่างต่อเนื่อง และระบบรายงานเหตุการณ์ที่โปร่งใส การวางแผน(Planning)กำหนดนโยบายวินัยที่ชัดเจนและครอบคลุม กำหนดโครงสร้างองค์กร(Organizing)ตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลวินัยให้เป็นธรรม การนำ(Leading)ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี การควบคุม(Controlling) ติดตามผลการปฏิบัติงานและดำเนินการทางวินัยตามความเหมาะสม

**2.5 การออกจากราชการ** สถานศึกษามีแนวปฏิบัติที่เน้นความชัดเจนและการวางแผนล่วงหน้า ทั้งการแจ้งกำหนดการ การจัดเตรียมเอกสาร และการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร การวางแผน(Planning)การเปลี่ยนผ่านตำแหน่งงานและเตรียมบุคลากรรองรับ กำหนดโครงสร้างองค์กร(Organizing) จัดตั้งทีมช่วยเหลือบุคลากรในช่วงเปลี่ยนแปลง การนำ(Leading)สนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรที่กำลังออกจากระบบ การควบคุม(Controlling)ติดตามผลกระทบต่องค์กรและปรับปรุงกระบวนการในอนาคต

### 3. เสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพ

#### การศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3

สรุปกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 ดังนี้

##### 1. วิสัยทัศน์

“ มุ่งสู่การบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับมาตรฐานทางการศึกษายุคใหม่ และส่งเสริมความเป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอน ศูนย์ที่ 1”

##### 2.พันธกิจ

1. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับความต้องการองค์กร พร้อมสื่อสารบทบาทและความสำคัญของตำแหน่งงานเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน

2. พัฒนาระบบการสรรหา บรรจุ และพัฒนาบุคลากรที่โปร่งใส มีเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน และเน้นความเป็นธรรม พร้อมวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและความต้องการด้านคุณภาพการศึกษา

3. พัฒนาแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและความต้องการส่วนบุคคล โดยเน้นกิจกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรและคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

4. ส่งเสริมความเข้าใจในกฎระเบียบและวินัยแก่บุคลากรผ่านการสื่อสารและอบรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความรับผิดชอบและลดการกระทำผิด

5. พัฒนาระบบการออกจากราชการของบุคลากรอย่างเป็นระบบและโปร่งใส พร้อมเตรียมมาตรการรองรับการขาดแคลนบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

### 3. เป้าประสงค์

1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร บุคลากรเข้าใจบทบาทและความสำคัญของตำแหน่งงานของตน ส่งผลให้คุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. กระบวนการสรรหา บรรจุ และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ช่วยเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. บุคลากรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผ่านแผนการอบรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและความต้องการส่วนบุคคล ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาได้รับการยกระดับอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4. บุคลากรมีวินัยและความเข้าใจในกฎระเบียบที่ชัดเจน การปฏิบัติงานได้รับการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความโปร่งใสและลดการกระทำผิดในองค์กร

5. การออกจากราชการของบุคลากรได้รับการวางแผนและจัดการอย่างมีระบบ โปร่งใส และไม่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา

### 4. กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแบบองค์รวมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นการสื่อสารบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนของคุณภาพการเรียนการสอน

กลยุทธ์ที่ 2 จัดทำกระบวนการสรรหา บรรจุ และพัฒนาบุคลากรที่โปร่งใส มีเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน และเน้นความเป็นธรรม พร้อมวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและความต้องการด้านคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กรและความต้องการส่วนบุคคล โดยเน้นกิจกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากร และคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมความเข้าใจในกฎระเบียบและวินัยแก่บุคลากรผ่านการสื่อสารและอบรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความรับผิดชอบและลดการกระทำผิด

กลยุทธ์ที่ 5 วางแผนและจัดการกระบวนการออกจากราชการของบุคลากรอย่างเป็นระบบและโปร่งใส พร้อมเตรียมมาตรการรองรับการขาดแคลนบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

## 5.โครงการและกิจกรรม

- 1.โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล
  - 1.1 กิจกรรมการจัดอบรมเกี่ยวกับการใช้งานระบบฐานข้อมูล
  - 1.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร
- 2.โครงการจัดทำแผนวางอัตรากำลังบุคลากร
  - 2.1 กิจกรรมการประชุมคณะกรรมการวางแผนกำลังคน
  - 2.2 กิจกรรมการจัดทำคู่มือการวางอัตรากำลัง
- 3.โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรโรงเรียน
  - 3.1 กิจกรรมการประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงโครงสร้าง
  - 3.2 กิจกรรมการจัดทำแผนผังองค์กร
- 4.โครงการปฐมนิเทศและสนับสนุนบุคลากรใหม่
  - 4.1 กิจกรรมการจัดปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่
  - 4.2 กิจกรรมการจัดตั้งทีมพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา
- 5.โครงการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 5.1 กิจกรรมการจัดทำแบบฟอร์มและคู่มือการประเมิน
  - 5.2 กิจกรรมการจัดประชุมเพื่อชี้แจงเกณฑ์การประเมิน
- 6.โครงการระบบประเมินออนไลน์เพื่อความโปร่งใส
  - 6.1 กิจกรรมการพัฒนาแพลตฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 6.2 กิจกรรมการอบรมการใช้งานระบบให้แก่บุคลากร
- 7.โครงการเสริมสร้างวินัยและจริยธรรมบุคลากร
  - 7.1 กิจกรรมการอบรมเกี่ยวกับระเบียบและจริยธรรมการปฏิบัติงาน
  - 7.2 กิจกรรมการสร้างแบบอย่างที่ดีในองค์กร
- 8.โครงการให้คำปรึกษาและสนับสนุนบุคลากรด้านวินัย

- 8.1 กิจกรรมการจัดตั้งศูนย์รับฟังความคิดเห็นและให้คำปรึกษา
- 8.2 กิจกรรมการติดตามผลการปฏิบัติตามวินัย
- 9.โครงการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ
  - 9.1 กิจกรรมการสัมมนาเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ
  - 9.2 กิจกรรมการจัดทำคู่มือสิทธิประโยชน์หลังเกษียณ
- 10.โครงการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงสถานะของบุคลากร
  - 10.1 กิจกรรมการสำรวจความคิดเห็นบุคลากรที่ลาออกหรือย้าย
  - 10.2 กิจกรรมการวิเคราะห์ผลกระทบและปรับปรุงกระบวนการ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญมาอภิปราย ดังนี้

### 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาตามแนวคิดของ POLC ที่เน้นการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Louis A. Allen, 1985) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Koontz and Wehrich (2015) ที่กล่าวว่าการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ Dessler (2017) ที่ชี้ให้เห็นว่าการสรรหาบุคลากรในภาครัฐมักเผชิญกับความท้าทายในเรื่องของกฎระเบียบและข้อบังคับ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ

ในส่วนของสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น และสะท้อนถึงแนวคิดของ Robbins and Judge

(2019) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถและจรรยาบรรณของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีช่องว่างในการพัฒนา โดยเฉพาะด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ซึ่งแม้ว่าจะอยู่ในระดับมากในสภาพปัจจุบัน แต่ในสภาพที่พึงประสงค์กลับต้องการให้อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mathis and Jackson (2017) ที่ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรในอนาคต ดังที่งานวิจัยของ Torrington, Hall and Taylor (2021) ระบุว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพในภาคการศึกษาควรเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การรักษาวินัย และการวางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Storey (2016) ระบุว่าปัจจัยด้านนโยบายและข้อจำกัดทางกฎหมายอาจเป็นอุปสรรคสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา ดังนั้นควรมีการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรการศึกษาในประเทศไทย

## 2. ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา สามารถอภิปรายได้ดังนี้

### 1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

ด้านการวางแผน (Planning) การวางแผนอัตรากำลังมีการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากร เช่น สัดส่วนครูต่อนักเรียน ซึ่งช่วยจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับเป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดโครงสร้างองค์กร (Organizing) และการแบ่งหน้าที่ช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจและการสื่อสารเป้าหมายช่วยเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ส่วนการติดตามผล (Controlling) ช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานของ Koontz and Wehrich (2019) และ สุวดี อุปปินใจ (2560) ที่ระบุว่า การวางแผนและการกำหนดตำแหน่งงานที่ชัดเจนช่วยเพิ่มความร่วมมือในองค์กร

### 2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ด้านการวางแผน (Planning) พบว่าการสรรหาที่โปร่งใสและยุติธรรม โดยเริ่มจากการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติที่เหมาะสม เป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับในสถานศึกษาที่มีผลการดำเนินงานที่ดี ด้านการจัดองค์กร (Organizing) มีการตั้งคณะกรรมการที่มีความน่าเชื่อถือและวางขั้นตอนการสรรหาที่โปร่งใส ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในกระบวนการ ด้านการนำ (Leading) การให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและความคาดหวังในตำแหน่งงาน ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้สมัคร การควบคุม (Controlling) มีกระบวนการสรรหาช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับงานวิจัยของ Liu and Wang (2020) ที่ย้ำถึงความสำคัญของการจัดการที่โปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการสรรหา ซึ่งช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร

### 3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

ด้านการวางแผน(Planning) พบว่ามีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามความต้องการที่เหมาะสมกับศักยภาพช่วยให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ด้านการจัดองค์การ(Organizing) มีการจัดสรรทรัพยากร เช่น เทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการนำ (Leading) มีการส่งเสริมแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร ด้านการประเมินผล(Controlling) การทำงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะช่วยเพิ่มคุณภาพงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Black and Porter (2019) ที่ระบุว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการ

### 4. วินัยและการรักษาวินัย

ด้านการวางแผน(Planning) พบว่ามีการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่ชัดเจนช่วยลดข้อขัดแย้งในองค์กร ด้านการจัดองค์การ(Organizing) มีการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับวินัยที่เป็นธรรมช่วยสร้างความไว้วางใจในระบบการจัดการ ด้านการนำ(Leading) มีการสร้างตัวอย่างที่ดีจากผู้บริหารช่วยปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร ด้านการติดตามผลและดำเนินการ(Controlling) เมื่อพบข้อผิดพลาดช่วยให้การจัดการวินัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่เสนาะ ตีเขยว (2551) ได้กล่าวถึง การรักษาวินัยด้วยการส่งเสริมและป้องกันช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

### 5. การออกจากราชการ

ด้านการวางแผน(Planning) พบว่าการเปลี่ยนผ่านที่ราบรื่น เช่น การให้คำปรึกษาและเตรียมเอกสารที่จำเป็นช่วยลดผลกระทบต่อองค์กร ด้านการจัดองค์การ(Organizing) มีการตั้งทีมที่ช่วยสนับสนุนบุคลากรในช่วงเปลี่ยนผ่านช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ด้านการนำ(Leading) มีการสร้างความเข้าใจและให้กำลังใจแก่บุคลากรที่กำลังเปลี่ยนผ่านช่วยลดความกังวล ด้านการติดตามผล(Controlling) หลังการออกจากราชการช่วยให้สามารถปรับปรุงกระบวนการในอนาคตได้ ดังที่งานวิจัยของ สุวดี อุปปินใจ (2560) ระบุว่า การวางแผนล่วงหน้าในการเปลี่ยนผ่านบุคลากรช่วยให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

### 3. เสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพ

#### การศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ผลการวิจัยที่พบว่า “การบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและส่งเสริมความเป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคล” อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยีและความต้องการของตลาดแรงงาน ดังที่ Koontz and Wehrich (2015) กล่าวว่า การบริหารจัดการที่ดีต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในบริบทภายนอก และเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวดี อุปปินใจ (2560) ที่

พบว่าการบริหารงานบุคคลอย่างมีคุณภาพสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง ซึ่งสะท้อนถึงการมุ่งมั่นของโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอนในการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกมิติ

**2. พันธกิจ** การที่สถานศึกษากำหนดพันธกิจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการวางแผนอัตรากำลัง การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และการส่งเสริมวินัยและคุณธรรม อาจเนื่องมาจากความต้องการสร้างความมั่นคงในโครงสร้างองค์กร และเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการบริหารบุคลากร ดังที่ Black and Porter (2020) ชี้ให้เห็นว่าการสร้างโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและมีความยืดหยุ่นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารบุคคล พันธกิจที่มุ่งเน้นการส่งเสริมวินัยและคุณธรรมยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสนาะ ตีเยาว์ (2551) ที่เน้นว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความซื่อสัตย์และรับผิดชอบช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน

**3. เป้าประสงค์** เป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่เน้นระบบการวางแผนอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพและความยุติธรรมในกระบวนการประเมิน อาจเนื่องมาจากความต้องการลดข้อขัดแย้งและสร้างแรงจูงใจในบุคลากร ดังที่ Louis A. Allen (1985) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลที่โปร่งใสและเป็นธรรมในองค์กร ซึ่งช่วยสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ เป้าหมายดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bass (1985) ที่ระบุว่าความยุติธรรมและความโปร่งใสเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

**4. กลยุทธ์** การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และการส่งเสริมวินัย อาจเนื่องมาจากความจำเป็นในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการวางแผนในระยะยาว ดังที่ Drucker (2020) กล่าวว่า การใช้ข้อมูลอย่างเหมาะสมเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใส ยังสอดคล้องกับงานของ เสนาะ ตีเยาว์ (2551) ที่เน้นว่าความโปร่งใสในองค์กรช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของบุคลากรและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

**5. โครงการและกิจกรรม** โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล และการจัดทำแผนวางอัตรากำลัง อาจเนื่องมาจากความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และวางแผนบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังที่ Koontz and Wehrich (2015) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน กิจกรรมที่มุ่งเน้นการอบรมเกี่ยวกับระเบียบและจรรยาบรรณการปฏิบัติงานยังสะท้อนถึงความพยายามในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวดี อุบปินใจ (2560) ที่พบว่า การส่งเสริมคุณธรรมและจรรยาบรรณในบุคลากรช่วยเสริมสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพในระยะยาว

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การวางแผนอัตรากำลังและตำแหน่ง ผู้บริหารควรพัฒนาระบบวางแผนอัตรากำลังที่แม่นยำ วิเคราะห์ความต้องการบุคลากร และกำหนดโครงสร้างองค์กรชัดเจน โดยตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน

1.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์สรรหาที่โปร่งใส ใช้เทคโนโลยีช่วยคัดเลือกบุคลากร ตั้งคณะกรรมการสรรหาที่มีความน่าเชื่อถือ และพัฒนาระบบติดตามประเมินผลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร

1.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรจัดโปรแกรมอบรมที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร มีระบบติดตามผลหลังการฝึกอบรม และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่โปร่งใส เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

1.4 วินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหาร ควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านวินัยเชิงบวก สร้างตัวอย่างที่ดีจากผู้บริหาร ตั้งคณะกรรมการกำกับวินัย และจัดการอบรมกฎระเบียบเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความรับผิดชอบ

1.5 การออกจากราชการ ผู้บริหารควรวางแผนรองรับการขาดแคลนบุคลากร จัดทำคู่มือแนวปฏิบัติ และพัฒนาระบบสนับสนุนผู้ที่ออกจากราชการ พร้อมกำหนดมาตรการทดแทนบุคลากรเพื่อความต่อเนื่องของการดำเนินงาน

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผู้บริหารควรพัฒนาระบบวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ที่สามารถคาดการณ์ความต้องการในอนาคต รองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา และสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารบุคลากร

2.2 ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจนและเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

2.3 ผู้บริหารควรศึกษาแนวทางกระตุ้นแรงจูงใจและพัฒนาทักษะที่ตอบโจทย์เป้าหมายขององค์กรและความต้องการส่วนบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง

2.4 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้าใจกฎระเบียบของบุคลากร ควรมีระบบติดตามและประเมินผลที่ช่วยลดปัญหาด้านวินัยและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบ

2.5 ผู้บริหารควรมีแนวทางบริหารจัดการการเปลี่ยนผ่านบุคลากรอย่างเป็นระบบ ไม่ให้กระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น การเตรียมความพร้อมสำหรับการเกษียณ ย้าย หรือลาออก ควรมีแผนรองรับการขาดแคลนบุคลากรเพื่อรักษาความต่อเนื่องของการบริหารงานในสถานศึกษา

## องค์ความรู้ใหม่

แนวคิดที่เกิดจากการสังเคราะห์ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาควรดำเนินการแบบองค์รวม โดยเน้นการวางแผนและจัดสรรบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการสรรหาและพัฒนาต้องมีความโปร่งใสและเป็นธรรม พร้อมส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางการศึกษาและเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับวินัยและการรักษาวินัยผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวมถึงการบริหารการออกจากราชการอย่างเป็นธรรมและมีแผนรองรับที่ชัดเจน ทั้งนี้ กลยุทธ์สำคัญคือการใช้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พูนชัย ยาวีราช . (2564). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรทางการศึกษา หลักการแนวคิด และความสำเร็จ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ไพรง รัตนชูวงศ์.(2560). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุวดี อุปปินใจ. (2560). การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาภายใต้บริบทของการปฏิรูปการศึกษา. *วารสารการศึกษาพัฒนา*, 14(2), 151-162.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การพัฒนาระบบการประเมินความต้องการและลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆในองค์กร*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสกสรรค์ สนวน. (2560). *การพัฒนามนุษย์ในชุมชนท้องถิ่นกับความเป็นพลเมือง*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต3. (2566). *รายงานการบริหารงานบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566*. กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต3.
- Allen, L. A. (1985). *Management and organization*. McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Black, J. S., & Porter, L. W. (2020). *Management: A global perspective*. Pearson.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Drucker, P. F. (2020). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management in education: Theory and practice*. Pearson Education.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of management: An international perspective*. McGraw-Hill Education.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Storey, J. (2016). *Human resource management: A critical text*. Cengage Learning.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2021). *Human resource management*. Pearson Education.