*แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

อรวีย์ บุญศรี[1*] วีรวิชญ์ ปิยนนทศิลป์[2]

[1]นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
[2]อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
*Corresponding author e-mail: 66867215@g.cmru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูจำนวน 123 คน และผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์จำนวน 9 คน ผ่านแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การศึกษา (IOC) เท่ากับ 0.80 – 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเท่ากับ 0.977 และ 0.959 ตามลำดับ และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนาและค่า PNI $_{modified}$ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลภาพรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุดตามลำดับ 2. แนวทางการบริหารงานบุคคล 7 ด้าน เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนควรส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น จัดการอบรม มีระบบพี่เลี้ยง และการประเมินผล 2) การออกจากงาน โรงเรียนควรให้ข้อมูลสิทธิประโยชน์ ประสานกับหน่วยงานต้นสังกัด และมีมาตรฐานบริการที่เหมาะสม 3) การให้ผลตอบแทน โรงเรียนควรชี้แจงหลักเกณฑ์ ยกย่องผู้มีผลงานเด่น และสำรวจความพึงพอใจ 4) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โรงเรียนควรมีนโยบายโปร่งใส ใช้เครื่องมือการสรรหาหลากหลาย และประชาสัมพันธ์ข้อมูลอย่างทั่วถึง 5) วินัยและการรักษาวินัย โรงเรียนควรจัดอบรมประจำปี มีคู่มือชัดเจน และระบบร้องทุกข์ที่เป็นธรรม 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางและวิธีการประเมิน ให้ข้อเสนอแนะ และใช้ผลการประเมินอย่างเป็นธรรม และ 7) การกำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง โรงเรียนควรวิเคราะห์ภารกิจหลัก กำหนดโครงสร้างงาน และวางแผนอัตรากำลังจากข้อมูลบุคลากรและการวิเคราะห์ SWOT

คำสำคัญ: แนวทางการบริหารงานบุคคล; โรงเรียนขนาดเล็ก

[*] Received: 2025-06-01, Revised: 2025-07-15, Accepted: 2025-07-17

Guidelines For Personnel Administration In Small Schools In Mueang Mae Hong Son District Under The Mae Hong Son Primary Educational Service Area Office 1

Orawee Boonsri[1*] Weerawit Piyanonthasin[2]

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Chiang Mai Rajabhat University
[2]Lecturer of Faculty of Education, Chiang Mai Rajabhat University
*Corresponding author e-mail: 66867215@g.cmru.ac.th

ABSTRACT

The objective of this research is to examine the current and desired conditions, priority needs, and guidelines for personnel administration in small schools in Mueang Mae Hong Son District under the Mae Hong Son Primary Educational Service Area Office 1. Using a mixed-methods approach, data were collected from 123 school administrators and teachers, and 9 key informants. Tools included a synthesis form, questionnaire, and structured interviews. Quantitative data were analyzed with descriptive statistics and PNI, while qualitative data underwent content analysis. The findings showed that: 1. The current conditions of personnel administration, both overall and by aspect, were at a high level, while the desired conditions were at the highest level. 2. The seven guidelines for personnel administration, ranked in order of priority needs from highest to lowest, are as follows: 1) Personnel Development: Schools should promote collaboration, training, mentoring, and regular evaluation. 2) Employee Separation: Schools should explain employee rights and benefits, coordinate with authorities, and uphold service standards. 3) Compensation: Schools should communicate clear criteria, recognize outstanding performance, and assess satisfaction regularly. 4) Recruitment and Appointment: Schools should ensure transparent policies, use diverse tools, and share information effectively. 5) Disciplinary Measures and Compliance: Schools should conduct annual training, provide clear manuals, and maintain a fair complaint system. 6) Performance Evaluation: Schools should involve staff in evaluation methods, provide feedback, and use results for fair development and recognition. 7) Position Classification and Workforce Planning: Schools should analyze core duties, define structures, and base planning on personnel data and SWOT analysis.

Keywords: Guidelines for Personnel Administration; Small Schools

บทนำ

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นกลไกหลักในการดำเนินภารกิจ พัฒนาองค์ความรู้ และสร้างนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กร การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงมีบทบาทสำคัญในการคัดเลือก วางแผน พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการขององค์กรอย่างเหมาะสม บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพอย่างต่อเนื่อง จะสามารถนำความรู้ ความสามารถ และทักษะมาใช้

ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

โรงเรียนในฐานะองค์กรหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรภายใน โดยเฉพาะครูซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการจัดการเรียนรู้ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจึงมีบทบาทอย่างยิ่งต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภาครัฐจะกำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคลเพื่อสร้างความเสมอภาค แต่ในทางปฏิบัติ โรงเรียนแต่ละแห่งกลับมีประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียน เช่น ความสามารถของผู้บริหาร สภาพแวดล้อม และขนาดของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนขนาดเล็กมักประสบปัญหาขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญ ครูไม่ครบชั้นเรียนหรือไม่ครบสาขาวิชา (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2558) ส่งผลให้ครูต้องรับภาระงานที่เกินกำลังหรือนอกเหนือความถนัด ซึ่งไม่เพียงกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอน แต่ยังบั่นทอนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนั้น โรงเรียนจึงเผชิญกับความท้าทายในการแสวงหาแนวทางการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมและยั่งยืน

จากรายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2565 ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า จังหวัดแม่ฮ่องสอนมีจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กเป็นจำนวนมาก และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาเหตุสำคัญจากจำนวนประชากรเด็กแรกเกิดที่ลดลง และพฤติกรรมของผู้ปกครองที่มักส่งบุตรหลานเข้าเรียนในเมืองใหญ่ ส่งผลให้โรงเรียนในพื้นที่กลายเป็นโรงเรียนขนาดเล็กมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กเหล่านี้มักเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนครู ทั้งในแง่จำนวนและความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะการมีครูไม่ครบตามชั้นเรียน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการโยกย้ายกลับภูมิลำเนาของครู เมื่อจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น ปัญหาดังกล่าวจึงขยายวงกว้างมากขึ้น ประกอบกับโรงเรียนในพื้นที่ยังขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานหรือมีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการใช้เครื่องมือสื่อสารในการจัดการศึกษา รวมถึงการพัฒนาตนเองของครู ส่งผลให้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนของจังหวัดแม่ฮ่องสอนในภาพรวมลดลง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1, 2566)

จากปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนขนาดเล็กทั้งการขาดแคลนครูและจำนวนครูไม่ครบตามชั้นเรียน ทำให้ครูต้องรับผิดชอบงานเกินขอบเขตหรือเกินความถนัดของตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงขวัญและกำลังใจของครูในระยะยาว ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก และมีความสนใจที่จะศึกษาการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ตลอดจนศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อบรรเทาปัญหาการขาดแคลนครูและผลกระทบที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของครู และส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

ระเบียบวิธีวิจัย

แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 แบ่งขั้นตอนการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ด้วยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 10 แหล่งข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยอาศัยหลักการจำแนก หรือการจัดกลุ่มข้อมูล และสรุปเป็นความเรียงเชิงพรรณนา

ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 33 โรงเรียน รวมประชากรทั้งหมด จำนวน 187 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 123 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) ตามสัดส่วนของกลุ่มประชากร

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยมีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ออกแบบรายการข้อคำถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวทางของลิเคิร์ท (Likert, 1976)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติม เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open–Ended Question)

3. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of item Objective Congruence: IOC) โดยพิจารณาค่าความสอดคล้องที่คำนวณได้ ต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป ผลปรากฏว่าข้อคำถามของแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 – 1.00 เป็นค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990) โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่น ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.977 และของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.959

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือราชการจากวิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน พร้อมแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 123 ชุด โดยได้รับคืน และมีสภาพสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้

จำนวน 123 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และทำการบันทึกข้อมูล และวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ความถี่ และค่าร้อยละ แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา

2. วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของเบสท์ (Best, 1982) แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา

ผู้ศึกษานำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มาคำนวณหาดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) เพื่อกำหนดอันดับความต้องการจำเป็นที่ต้องปรับปรุงในการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

การศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

กลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ข้าราชการครู จำนวน 2 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษา วิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ออกแบบแนวคำถามการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยนำผลการคำนวณค่าดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ($PNI_{modified}$) ในแต่ละรายการที่มากกว่าหรือเท่ากับค่าดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนโดยรวมในแต่ละด้าน มากำหนดเป็นแนวคำถามการสัมภาษณ์

3. สร้างแบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีลักษณะแบบสัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured interview)

4. นำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ พิจารณาความถูกต้องและความเหมาะสม ปรับปรุง และจัดทำแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษานำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน ส่งถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ จำนวน 9 คน ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 21 – 30 เมษายน พ.ศ. 2568 ตามที่ได้นัดหมายไว้ และดำเนินการสรุปคำสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยการสรุปสาระสำคัญของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความสอดคล้องกัน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนาเป็นความเรียง

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 สรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X}$= 4.07) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$= 4.02) วินัยและการรักษาวินัย ($\bar{X}$= 4.00) การออกจากงาน ($\bar{X}$= 3.96) การให้ผลตอบแทน ($\bar{X}$= 3.95) การพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}$= 3.91) และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($\bar{X}$= 3.89) ตามลำดับ

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X}$= 4.87) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

($\bar{X}$= 4.86) การพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}$= 4.85) การออกจากงาน ($\bar{X}$= 4.85) การให้ผลตอบแทน ($\bar{X}$= 4.84) วินัยและการรักษาวินัย ($\bar{X}$= 4.83) และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($\bar{X}$= 4.73) ตามลำดับ

องค์ประกอบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การกำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง	4.07	0.76	มาก	4.87	0.36	มากที่สุด
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	3.89	0.72	มาก	4.73	0.50	มากที่สุด
3. การพัฒนาบุคลากร	3.91	0.78	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.02	0.78	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด
5. การให้ผลตอบแทน	3.95	0.76	มาก	4.84	0.39	มากที่สุด
6. วินัยและการรักษาวินัย	4.00	0.71	มาก	4.83	0.39	มากที่สุด
7. การออกจากงาน	3.96	0.84	มาก	4.85	0.39	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	**3.97**	**0.77**	**มาก**	**4.83**	**0.39**	**มากที่สุด**

สำหรับความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.217 ($PNI_{modified}$ = 0.217) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร ($PNI_{modified}$ = 0.240) การออกจากงาน ($PNI_{modified}$ = 0.226) การให้ผลตอบแทน ($PNI_{modified}$ = 0.224) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($PNI_{modified}$ = 0.215) วินัยและการรักษาวินัย ($PNI_{modified}$ = 0.209) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified}$ = 0.208) และการกำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง ($PNI_{modified}$ = 0.197) ตามลำดับ

องค์ประกอบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	$PNI_{modified}$	ลำดับ
	D	I		
1. การกำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง	4.07	4.87	0.197	7
2. การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง	3.89	4.73	0.215	4
3. การพัฒนาบุคลากร	3.91	4.85	0.240	1
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.02	4.86	0.208	6
5. การให้ผลตอบแทน	3.95	4.84	0.224	3

องค์ประกอบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	PNI modified	ลำดับ
	D	I		
6. วินัย และการรักษาวินัย	4.00	4.83	0.209	5
7. การออกจากงาน	3.96	4.85	0.226	2
เฉลี่ยรวม	**3.97**	**4.83**	**0.217**	

2. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 แต่ละด้านควรดำเนินการดังนี้

2.1 การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือ จัดระบบพี่เลี้ยง สนับสนุนการอบรมโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย จัดสรรเวลา ทรัพยากร และแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร และติดตามผลการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

2.2 การออกจากงาน โรงเรียนควรให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิและขั้นตอนการดำเนินงานผ่านการอบรมและคู่มือที่ชัดเจน พร้อมแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านกฎหมายดูแลและประสานกับหน่วยงานต้นสังกัด มีการบันทึกขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ พร้อมมีบริการให้คำปรึกษา และติดตามสิทธิประโยชน์ของผู้ที่ออกจากงาน รวมถึงส่งเสริมมาตรฐานการให้บริการอย่างมืออาชีพ

2.3 การให้ผลตอบแทน โรงเรียนควรอธิบายหลักเกณฑ์อย่างชัดเจน เปิดรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากร มีการยกย่องผู้มีผลงานดีด้วยรางวัลหรือเกียรติบัตร ควบคู่กับผลตอบแทนที่เหมาะสม และมีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการให้ผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ

2.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โรงเรียนควรกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรอย่างชัดเจน โปร่งใส และสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา รวมถึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่มีความหลากหลาย และการใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลายรูปแบบ พร้อมประชาสัมพันธ์ข้อมูลอย่างเปิดเผยเพื่อให้ผู้สมัครเข้าใจและเข้าถึงได้

2.5 วินัยและการรักษาวินัย โรงเรียนควรจัดอบรมเรื่องวินัย จัดทำคู่มือที่เข้าใจง่าย มีช่องทางร้องทุกข์ อุทธรณ์ และรายงานการละเมิดที่ปลอดภัย พร้อมแต่งตั้งคณะทำงานที่เป็นกลาง และมีมาตรการคุ้มครองผู้ร้องทุกข์อย่างเหมาะสม

2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการประเมิน สื่อสารผลการประเมินอย่างชัดเจน พร้อมคำแนะนำที่ใช้ได้จริง มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงงาน พิจารณารางวัล และวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

2.7 การกำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง โรงเรียนควรวิเคราะห์ภารกิจหลัก จัดโครงสร้างงานให้ชัดเจน ร่วมวางแผนกำลังคนกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ และประเมินปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องโดยอิงจากฐานข้อมูลบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

อภิปรายผล

ผลการศึกษาโดยรวมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา และกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมีการบริหารจัดการอัตรากำลังและตำแหน่งบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยอิงจากการสำรวจข้อมูลตำแหน่งว่างและการประเมินความต้องการที่แท้จริง พร้อมทั้งมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งอย่างโปร่งใส ยุติธรรม มีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปทุมพร กาญจนอัตถ์ (2561) ที่ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัยพบว่ามีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชญานิศก์ เปลี่ยนดี และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2564) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผลการวิจัยพบว่ามีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปัดสุมา เสตะพันธ์ และคณะ (2564) ที่ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่ามีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ยังพบว่าสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรมุ่งหวังให้โรงเรียนมีการส่งเสริมความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวางแผนตำแหน่งและอัตรากำลังบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดให้มีการปฐมนิเทศและเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความต้องการพัฒนาตนเอง มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการให้ผลตอบแทนและวางแผนพัฒนาบุคลากร รวมถึงมีการส่งเสริมการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะของบุคลากรอย่างมีคุณภาพ อีกทั้งยังมุ่งหวังให้มีการจัดสวัสดิการและสิทธิการลาตามกฎหมายอย่างสม่ำเสมอ อันจะส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจและทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศศิวิมล คนเสงี่ยม (2563) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่าสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของทัศพร ปูมสีดา และคณะ (2564) ที่ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ด้านการบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญาวัฒน์ สังฆะ และนิยดา เปี่ยมพืชนะ

(2566) ที่ศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษาพบว่าสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยเรียงจากค่าดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็น พบว่าการพัฒนาบุคลากรมีความต้องการจำเป็นที่ต้องปรับปรุงมากที่สุด ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งในด้านทรัพยากรทางการเงินและบุคลากร ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กมักประสบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่ทันสมัย ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเต็มศักยภาพและต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรภายนอก เช่น การอบรมจากหน่วยงานอื่น ก็ยังมีข้อจำกัดเนื่องจากโรงเรียนบางแห่งตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล สำหรับการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนเองก็มักอยู่ในวงจำกัด ทั้งในด้านเนื้อหา จำนวนผู้เข้าร่วม และรูปแบบกิจกรรมที่ยังขาดความหลากหลาย อีกทั้งโรงเรียนขนาดเล็กอาจมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรที่ขาดความเป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่สามารถประเมินได้อย่างชัดเจนว่าการพัฒนาที่ดำเนินไปนั้นส่งผลต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่ และยังอาจขาดการส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการทำงานภายในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ สอนศรี และคณะ (2567) ที่ศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผลการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรมีค่ามากที่สุด

3. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 จำนวน 7 ด้าน ดังนี้

3.1 การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนและหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันทรัพยากรและนวัตกรรมการสอน มีการสนับสนุนการอบรมที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย พร้อมทั้งจัดระบบพี่เลี้ยงหรือนิเทศภายในเพื่อเสริมสมรรถนะจากการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนขนาดเล็กมักขาดแคลนงบประมาณและทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้โรงเรียนควรกำหนดกระบวนการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความคืบหน้าและปรับปรุงผลตามแผนที่วางไว้ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณ การติดตามผลจะช่วย ทำให้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงกับความต้องการและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของปัดสุมา เสตะพันธ์ (2564) ที่ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยได้เสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา เนื่องจากจำนวน

บุคลากร มีจำกัด ทั้งนี้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกพัฒนาตามความสนใจของตนเอง เพื่อนำความรู้และทักษะที่ได้รับมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติมในอนาคต และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมภรณ์ คำภาพล (2565) ที่ได้ศึกษาการบริหารบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 โดยเสนอไว้ว่าโรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการติดตามผลหลังการฝึกอบรม และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปฏิบัติด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.2 การออกจากงาน โรงเรียนควรกำหนดกระบวนการออกจากงานที่ชัดเจนและโปร่งใส พร้อมให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและสิทธิประโยชน์ผ่านการอบรมและคู่มือ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอนมักประสบปัญหาการออกจากงานสูงจากข้อจำกัดด้านการเดินทางและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านกฎหมายเพื่อดูแลกระบวนการให้เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายจะช่วยให้กระบวนการออกจากงานถูกต้องและโปร่งใส สอดคล้องกับงานวิจัยของธนุส เฮียงราช (2563) ที่ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ โดยเสนอไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีการแจ้งหลักเกณฑ์การออกจากงานให้บุคลากรทราบ การพิจารณาต้องพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน ตัดสินชอบด้วยกฎหมายและความยุติธรรม รวมถึงมีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

3.3 การให้ผลตอบแทน โรงเรียนควรกำหนดระบบการให้ผลตอบแทนที่ชัดเจน ซึ่งรวมถึงการชี้แจงหลักเกณฑ์และเหตุผลของการให้ผลตอบแทนอย่างละเอียด โดยต้องสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในรูปแบบการเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบรางวัล และการสนับสนุนโอกาสพัฒนา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กมักได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ แม้ต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ดังนั้น การมีระบบที่โปร่งใสและการชี้แจงหลักเกณฑ์อย่างชัดเจนจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในบริบทข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็กได้มากขึ้น อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Folger & Greenberg (1986) ที่ได้กล่าวถึงการปฏิบัติที่ยุติธรรมในกระบวนการและผลการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้ผลตอบแทนในองค์กร หรือ Procedural Justice ซึ่งรวมถึงการชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน การตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนขั้นหรือการมอบรางวัล โดยกระบวนการเหล่านี้ต้องได้รับการอธิบายอย่างชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และผลลัพธ์นั้นเป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถยอมรับได้ กระบวนการและการตัดสินใจที่โปร่งใสและยุติธรรมจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน

3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โรงเรียนควรกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่ชัดเจนและเป็นธรรมตามที่กฎหมายกำหนด พร้อมทั้งเผยแพร่ข้อมูลการสรรหาผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงาน ซึ่งการสรรหาควรใช้คณะกรรมการที่มีความหลากหลาย

และเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลายรูปแบบ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนครูและงบประมาณจำกัด ดังนั้นการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงสุดจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาได้ตามความต้องการของนักเรียนและชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของแวสือมาน หามะ (2565) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 โดยเสนอไว้ว่าโรงเรียนควรดำเนินการทดสอบและคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวด เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

3.5 วินัยและการรักษาวินัย โรงเรียนควรจัดอบรมประจำปีเกี่ยวกับวินัยและมาตรฐานการปฏิบัติงาน พร้อมจัดทำคู่มือที่เข้าใจง่ายและสอดคล้องกับกฎหมาย รวมถึงจัดตั้งช่องทางร้องทุกข์และอุทธรณ์ที่ปลอดภัยและเป็นธรรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่โรงเรียนขนาดเล็กมักมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างบุคลากร จึงต้องการการรักษาวินัยและมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีและการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของศศิวิมล คนเสงี่ยม (2563) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยเสนอไว้ว่าผู้บริหารควรป้องกันไม่ให้เกิดการกระทำผิดด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจ โดยการจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับโทษทางวินัย และการดำเนินการทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของจารุณี ปิตโต (2564) ที่ได้ศึกษาสภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร โดยกล่าวไว้ว่าโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถร้องทุกข์ได้ทั้งทางวาจาและเอกสารผ่านช่องทางที่เหมาะสม เช่น การประชุมประจำเดือน กล่องรับความคิดเห็น และการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ ควรดำเนินการให้คำแนะนำหรือว่ากล่าวตักเตือนในกรณีที่สามารถแก้ไขได้ เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย หากมีเหตุจำเป็นต้องดำเนินการทางวินัย ควรแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง และคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยตามระเบียบราชการ พร้อมเปิดโอกาสให้มีการอุทธรณ์โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงหรือข้อกฎหมายใหม่อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส

3.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของกระบวนการประเมิน ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงช่วยลดความรู้สึกไม่เป็นธรรมในกระบวนการประเมิน สอดคล้องกับงานวิจัยของคมสิทธิ์ คณากูล (2564) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในอำเภอปากช่อง ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยเสนอไว้ว่าโรงเรียนควรให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดทำคู่มือชี้แจงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ชัดเจน

3.7 การกำหนดตำแหน่งและวางแผนอัตรากำลัง โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ภารกิจหลักอย่างรอบคอบ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผน พร้อมทั้งใช้การวิเคราะห์

SWOT และระบบฐานข้อมูลบุคลากรเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการใช้ข้อมูลที่เป็นระบบจะช่วยให้การวางแผนอัตรากำลังมีความเหมาะสมกับภารกิจของโรงเรียน และรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญาวัฒน์ สังฆะ และนิยดา เปี่ยมพืชนะ (2566) ที่ศึกษาความต้องการจำเป็น และแนวทางการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยเสนอไว้ว่าผู้บริหารและครูควรร่วมกันวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง คุณลักษณะ หรือคุณสมบัติงานให้สอดคล้องกับบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของคมสิทธิ์ คณากูล (2564) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในอำเภอปากช่อง ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยเสนอไว้ว่าโรงเรียนควรให้ครูผู้สอนที่เกี่ยวข้องในแต่ละตำแหน่งมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ เพื่อให้สามารถวางแผนด้านกำลังคนได้อย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. โรงเรียนควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน และจัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงแผนการพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
2. โรงเรียนควรจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับสิทธิและขั้นตอนการออกจากงาน รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดอย่างใกล้ชิด และวางมาตรฐานการให้บริการที่เป็นระบบ เพื่อให้กระบวนการเป็นธรรม โปร่งใส และลดความขัดแย้ง
3. โรงเรียนควรจัดประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การให้ผลตอบแทนอย่างชัดเจน ให้รางวัลหรือยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรอย่างเหมาะสม และมีการประเมินความพึงพอใจต่อระบบการให้ผลตอบแทนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การเสริมสร้างสมรรถนะ ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน
2. ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน
3. ควรศึกษาปัจจัยเชิงลึกเพิ่มเติม เช่น ความคิดเห็นของบุคลากรในแต่ละระดับชั้นงาน เพื่อเข้าใจปัญหาเชิงคุณภาพได้ดียิ่งขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ทำให้ได้แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 7 ด้าน ดังภาพต่อไปนี้

เอกสารอ้างอิง

คมสิทธิ์ คณากูล, กฤษฎา วัฒนศักดิ์, และ วิรัลพัชร วงศ์วัฒน์เกษม. (2564). การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในอำเภอปากช่อง ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารสืบเนื่องการประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครราชสีมา ครั้งที่ 8*, *14*(1), 120–130.

จารุณี ปิตโต. (2564). *สภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).

ชญานิศก์ เปลี่ยนดี และ กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2564). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, *6*(2), 85–96.

ทัศพร ปูมสีดา, ชญาพิมพ์ อุสาโห, และ พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2564). การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, *49*(2), 1-15.

ธนุส เฮียงราช. (2563). *สภาพและแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์).

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การศึกษาเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

ปฐมภรณ์ คำภาพล. (2565). การบริหารบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2. *วารสารวิจัยศรีล้านช้าง*, *2*(5), 31–44.

ปทุมพร กาญจนอัตถ์. (2561). *แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

ปัญญาวัฒน์ สังฆะ และนิยดา เปี่ยมพืชนะ. (2566). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, *7*(1), 488-499.

ปัดสุมา เสตะพันธ์, สาโรจน์ เผ่าวงศากุล และ นิพนธ์ วรรณเวช. (2564). แนวทางการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการศึกษา*, *5*(3), 494–506.

พัชรินทร์ สอนศรี, ศรีเพ็ญ พลเดช, และ วินิรณี ทัศนะเทพ. (2567). ความต้องการจำเป็นในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษยโสธร. *วารสารนวัตกรรมสังคมศาสตร์*, *1*(4), 1-17.

แวสือมาน หามะ. (2565). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2* (การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา).

ศศิวิมล คนเสงี่ยม. (2563). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2558). แนวทางการแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก. *รายงานทีดีอาร์ไอ*, (113), 1–16.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. (2566). *รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2565*.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การศึกษาประเมินดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5th ed.). Harper Collins Publisher.

Folger, R., & Greenberg, J. (1986). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Industrial Relations Research Association*, *39*, 141-183.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.

Likert, R., & Likert, J. (1976). *New Way Management Conflict*. McGraw-Hill.