

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41

The Development of Human Resource Management Strategy of Schools under Secondary Education Service Area Zone 41.

ไพชยนต์ ศรีม่วง^{1*}
Pichayon Srimoung^{1*}



บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา และ 3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 สรุปผลได้ดังนี้

1.1 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า 1) การวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล มีการดำเนินการสำรวจข้อมูลพร้อมวิเคราะห์การจัดทำแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ 2) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคล มีการส่งเสริมการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นมืออาชีพ 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการส่งเสริมการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 4) ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษาสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน

¹ ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

¹ Doctor of Philosophy in Administration and Development Strategy, Kamphaeng Phet Rajabhat University

* Corresponding author : Tel. 081-9628942 E-mail : pichayon1@gmail.com

1.2 ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า 1) การวางแผน และสรรหาทรัพยากรบุคคล มีการแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการใช้เวลานานและมีขั้นตอนมาก 2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาไม่นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา มาใช้ในการพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดการติดตาม ประเมินผลการพัฒนา และรายงานผลตามระยะเวลาที่กำหนดและต่อเนื่อง และ 4) การชำระรักษาทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้ขาดการกระทำที่ต่อเนื่องและไม่ตรงความต้องการ

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาใน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านระบบบริการ 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านการเงิน 5) ด้านวัสดุอุปกรณ์ และ 6) ด้านการบริหารจัดการ ส่วนปัจจัยภายนอกที่ศึกษาได้ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านเศรษฐกิจ และ 4) ด้านการเมืองและกฎหมาย

2. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ประกอบด้วย 1) ปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังเพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น 2) พัฒนาระบบการสรรหาให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่มีขีดสมรรถนะสูง 3) ปรับปรุงการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบและต่อเนื่อง 4) พัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 5) พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา 6) ส่งเสริมทรัพยากรบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาตนเอง 7) ประสานทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา 8) ปรับปรุงการจัดสวัสดิการ และสวัสดิภาพให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา และความพร้อมของสถานศึกษา และ 9) ส่งเสริมการเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัดมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้อยู่ระดับมาก และมากที่สุด

คำสำคัญ : กลยุทธ์, การบริหารทรัพยากรบุคคล, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41



Abstract

The objectives of this research were to 1) study states and problems of human resource management as well as factors related to human resource management of schools, 2) develop human resource management strategy of schools, and 3) evaluate human resources management strategy of schools under Secondary Education Service Area Zone 41. The research results were as follows :

1. The states, problems of human resource management, and factors related to human resource management of schools under Secondary Education Area Zone 41 could be concluded as follows :

1.1 The states of human resource management of schools were as follows :

1) For planning and recruitment, there was a survey of information and data analysis for planning manpower to be consistent with organizational strategy and number of personnel, 2) For performance enhancement, there was a development teachers and educational personnel to be professional teachers and personnel, 3) For human resource development, there was a development of human resources for enhancing knowledge, skills, attitudes, moral, ethics, and code of ethics of teachers and educational personnel, and 4) For maintenance of human resources, various activities were organized for increasing good relationship between teachers and educational personnel.

1.2 The problems of human resource management of schools were as follows :

1) For planning and recruitment, there was too much red tape involved in the recruitment and transfer of teachers and educational personnel, 2) For performance enhancement, schools did not use evaluation results of the performance of teachers and personnel to improve their performance, 3) For human resource development, follow-ups were not arranged continuously and follow-up reports were not organized within the specified time, and 4) For maintenance of human resources, schools did not continuously provide teachers with suitable welfares and benefits.

1.3 The factors related to human resource management consisted of 6 internal

factors including 1) structure, 2) service system, 3) personnel, 4) finance, 5) materials and equipments, and 6) management, and 4 external factors including 1) society and culture, 2) technology, 3) economy, and 4) politics and law.

2. Human resource management strategies of schools under Secondary Education Area Zone 41 consisted of 1) improving manpower planning to get suitable human resources, 2) developing recruitment process to get competent human resources, 3) improving supervision, monitoring, evaluation, and report on performance of human resources systematically and continuously, 4) developing evaluation of work efficiency and effectiveness, 5) developing school administrators' leadership and vision on educational management, 6) encouraging human resources to be knowledgeable people and applying technology to develop themselves,

7) coordinating all sectors to participate in developing human resources of schools, 8) improving provision of welfare to be consistent with need of teachers and educational personnel, and 9) promoting admiration of teachers and educational personnel systematically and continuously.

3. The results of the evaluation of human resource management strategy of schools under Secondary Education Area Zone 41 were found that the vision, mission, goal, strategy, measures, and indicators were congruence, suitable, feasible, and acceptable in the high level and the highest level.

Keywords : Strategy, human resource management, Secondary Education Service Area Zone 41



ความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารที่มีคุณภาพ แม้ว่าหน่วยงานทางการศึกษาจะประกอบด้วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน กล่าวคือผู้บริหารไม่สามารถสรรหาบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานได้หรือไม่สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรให้มาสร้างสรรค์ผลงานได้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2542, หน้า 4) รัฐบาลใช้งบประมาณด้านการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน จำนวน 397,680.10 ล้านบาท ซึ่งสูงมากแต่ไม่สอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) โดยในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เกือบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีผลการประเมินไม่ถึงร้อยละ 50 มีเพียงกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) สูงกว่า 50% ส่วนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ผลการประเมินทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่ำกว่าร้อยละ 50 (สถาบันการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2553) การจัดการศึกษาที่ใช้งบประมาณสูง แต่คุณภาพของการจัดการศึกษายังไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนด ย่อมสะท้อนให้เห็นว่า ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการศึกษาของทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานทางการศึกษาทั้งระบบ

ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้สถานศึกษามีพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนมีส่วนร่วมเสริมสร้าง หลักประกันความสำเร็จในอนาคต ซึ่งหน่วยทางการศึกษาต้องยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ที่มีประสิทธิภาพนำมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41



วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41

1.1 การศึกษาสภาพ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 โดยการใช้แบบสอบถาม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวน 3,211 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 165 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 62 คน ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จำนวน 2,984 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวน 508 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 115 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 52 คน ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จำนวน 341 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ และติดตาม รวบรวมเก็บแบบสอบถามที่ส่งคืนมาได้ จำนวน 463 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.43

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา

1.2 การศึกษาสภาพ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 โดยการสนทนา กลุ่ม (Focus Group Discussion)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ที่เข้าร่วมในการสนทนากลุ่มมีจำนวน 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จำนวน 11 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ คือ ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป หรือ มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จำนวน 10 คน ซึ่งมีคุณสมบัติคือ ดำรงตำแหน่งครูที่มีวุฒิ การศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป/มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์ในการสอน 10 ปีขึ้นไป หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้าฝ่ายซึ่งมีลักษณะงานบริหารไม่น้อยกว่า 4 ปี ในโรงเรียนดีเด่นระดับเขตพื้นที่ขึ้นไป หรือโรงเรียนในฝัน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดการสนทนากลุ่มในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้เสนอความคิดเห็นตามประเด็นของ สภาพ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ

แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 18 คน

วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปประเด็นตามความคิดของผู้เข้าร่วม ประชุมเชิงปฏิบัติการ

2.2 การจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ได้แก่ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 18 คน

วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ ใช้เทคนิค SWOT Matrix ในการจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ปรับปรุงแก้ไขภาษาและความสมบูรณ์ของเนื้อหา

2.3 การตรวจสอบคุณภาพกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบคุณภาพกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน

วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจัดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญวิพากษ์ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยสรุปผลจากการจัดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยประมวล และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาจากการจัดบันทึกเป็นระบบ สรุปผลเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากการตรวจสอบคุณภาพ และผู้เชี่ยวชาญอีกส่วนหนึ่ง รวมทั้งสิ้น 20 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และการยอมรับของกลยุทธ์พร้อมกับให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ 1) ข้อมูลเกี่ยวกับความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ที่ได้จากแบบประเมิน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ย ≥ 3.51 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ≤ 1.00 แสดงว่า กลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้



ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 มีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 สรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านการวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษามีการดำเนินการสำรวจ ข้อมูลพร้อมวิเคราะห์การจัดทำแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและจำนวนบุคลากร ที่มีอยู่ มีการดำเนินการย้าย บรรจุและแต่งตั้ง ดำเนินการล่าช้าโดยเฉพาะอัตราทดแทนตำแหน่งเกษียณ

1.2 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษามีการดำเนินการ ส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ ดำเนินการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาของครูและ บุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นมืออาชีพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา วิชาชีพและคุณภาพการศึกษา

1.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษามีการดำเนินการประสานและส่งเสริม การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในทุกตำแหน่ง และสถานศึกษามีการ ส่งเสริมการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของครู และบุคลากรทางการศึกษา

1.4 ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษามีการกำหนดนโยบาย/มาตรการ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษาสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน

2. ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผน และสรรหาทรัพยากรบุคคล พบว่า การวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพ ความต้องการกำลังคน ไม่สอดคล้องกับภารกิจ และไม่ตรงความต้องการของสถานศึกษา และการแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการใช้เวลานานและมีขั้นตอนมาก

2.2 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษาไม่นำผลการประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา มาใช้ในการ พัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน การดำเนินการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ ไม่ดำเนินการอย่าง จริงจังและไม่ต่อเนื่อง และการดำเนินการขอลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะของข้าราชการครู ขาดความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดการดำเนินการวิจัยเพื่อ พัฒนารูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดการติดตาม ประเมินผลการพัฒนา และรายงานผลตามระยะเวลาที่กำหนดและต่อเนื่อง ครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนใหญ่มุ่งทำเอกสารทำให้เวลาในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนน้อยลง

2.4 ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษาจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้ ครูขาดการกระทำที่ต่อเนื่องและไม่ตรงความต้องการ สถานศึกษาจัดสวัสดิการให้ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ขาดความเป็นธรรม ไม่เท่าเทียม และไม่ต่อเนื่อง

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาที่ศึกษามี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง พบว่า มีจุดแข็ง คือ สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์ ส่วนจุดอ่อน คือ สถานศึกษามีการจัดการข้อมูลสารสนเทศของครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ครอบคลุมและไม่ทันต่อการใช้งาน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษายังไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง 2) ด้านระบบบริการ พบว่า มีจุดแข็งคือสถานศึกษามีการจัดสวัสดิการให้บริการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างพอเพียง ส่วนจุดอ่อน คือ การจัดแหล่งเรียนรู้ และเอกสารทางวิชาการไว้บริการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีไม่เพียงพอ และสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครอง และนักเรียนส่งผลให้การจัดกิจกรรมไม่ตรงความต้องการของผู้ปกครอง และนักเรียน 3) ด้านบุคลากร พบว่า มีจุดแข็ง คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่มีโอกาสในการได้รับการศึกษาอบรมพัฒนาตนเอง และเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา ส่วนจุดอ่อน คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางสาขาวิชาเอกมีความขาดแคลนในการจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบไม่เพียงพอต่อภาระงาน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 4) ด้านการเงิน พบว่า มีจุดแข็ง คือ สถานศึกษามีการใช้จ่ายงบประมาณที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ส่วนจุดอ่อน คือ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีงบประมาณที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณ 5) ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า มีจุดแข็ง คือ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีความพร้อมของอาคาร/สถานที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ สถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความพร้อมของวัสดุ สิ่งของ อุปกรณ์เครื่องใช้ และเครื่องมือต่างๆ ในสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ 6) ด้านการบริหารจัดการ พบว่า มีจุดแข็งคือ สถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในสถานศึกษา และสถานศึกษามีรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนจุดอ่อน คือ สถานศึกษายังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการสถานศึกษายังไม่เข้าใจในบทบาท ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา

3.2 ด้านปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ที่ศึกษามี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่า มีโอกาส คือ ชุมชนมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ส่วนอุปสรรค คือ ชุมชนหรือองค์กรในท้องถิ่นขาดการประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษา 2) ด้านเทคโนโลยี พบว่า มีโอกาส คือ ระบบการสื่อสาร อินเทอร์เน็ตมีความพร้อมในการสนับสนุนการบริหาร การจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการ ส่วนอุปสรรค คือ หน่วยงานต้นสังกัดยังขาดการสนับสนุนในด้านนวัตกรรม และวิธีการที่เอื้อและตรงกับความต้องการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา 3) ด้านเศรษฐกิจ มีโอกาส คือ รัฐบาลสนับสนุนในการจัดการศึกษา เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการศึกษาของประชาชน ได้แก่ นโยบายเรียนฟรีอย่างมีคุณภาพ และรัฐบาลมีนโยบายในการลดภาษีให้แก่ผู้ที่บริจาคเงินสนับสนุนการจัดการศึกษา ส่วนอุปสรรค คือ ชุมชน และท้องถิ่นบางแห่งยังมีงบประมาณไม่เพียงพอหรือขาดความรู้ความเข้าใจในการสนับสนุนงบประมาณจัดการศึกษาของสถานศึกษา 4) การเมืองและกฎหมาย พบว่า มีโอกาส คือ กฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับต่างๆ เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีนโยบาย ยุทธศาสตร์

และกลยุทธ์ที่สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนอุปสรรค คือ ระเบียบ กฎหมายของท้องถิ่น ยังไม่เอื้อต่อการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41

จากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า สภาพแวดล้อมภายในมีจุดแข็ง 16 ข้อ จุดอ่อน 16 ข้อ และสภาพแวดล้อมภายนอกมีโอกาส 7 ข้อ อุปสรรค 5 ข้อ

2. ผลการจัดทำและตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ได้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ได้ 1 วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นกลยุทธ์ และ 9 กลยุทธ์ 26 มาตรการ 52 ตัวชี้วัด โดยมีกลยุทธ์ตามประเด็นกลยุทธ์ดังนี้

2.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การปรับปรุงการวางแผน และการสรรหาทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบ มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังเพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น 2) พัฒนาระบบการสรรหาให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่มีขีดสมรรถนะสูง

2.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลมี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ปรับปรุงการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบ และต่อเนื่อง 2) พัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

2.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา 2) ส่งเสริมทรัพยากรบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาตนเอง 3) ประสานทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา

2.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีความสุข มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 8) ปรับปรุงการจัดสวัสดิการ และสวัสดิภาพให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา และความพร้อมของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมการเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ตอนที่ 3 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ ในทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยระดับมากและมากที่สุด มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด



สรุป อภิปรายผล

1. สภาพ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 อภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ใน 4 ด้านที่ได้ศึกษา ได้แก่ 1) การวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์ และจัดทำแผนกำลังคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ของสถานศึกษา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานต้นสังกัดวางกรอบการดำเนินการที่ต้องดำเนินการในทุกปีการศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดจะได้นำข้อมูลจากแผนกำลังคนมาใช้ในการดำเนินการวางแผนต่อไป 2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษามีการดำเนินการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ และจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นความสำคัญในการพัฒนา ยกย่อง และเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่จะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถที่จะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษามีการดำเนินการประสานและส่งเสริมการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนและระหว่างปฏิบัติงาน เป็นส่วนช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถและทักษะที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพของงานตามความรับผิดชอบ และ 4) ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษามีส่งเสริมความผูกพันรวมทั้งมีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน หน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีแทบจะไม่มีเรื่องจำเป็นที่จะต้องใช้กฎระเบียบ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นภารกิจที่ยากเพราะจะต้องเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานและพฤติกรรมของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรอาจไม่ใช่สิ่งที่เป็นรูปธรรมซึ่งจับต้องได้แต่สามารถเป็นคลื่นใต้น้ำที่เป็นแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับตัวขององค์กรสำเร็จหรือล้มเหลวได้

1.2 ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ใน 4 ด้านที่ได้ศึกษา ได้แก่ 1) การวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล พบว่า การแต่งตั้ง ย้าย โอน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการใช้เวลานาน และมีขั้นตอนมาก ซึ่งสาเหตุก็คงใกล้เคียงกับสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ มีขั้นตอนค่อนข้างมาก และต้องผ่านคณะกรรมการหลายองค์คณะ เช่น คณะกรรมการของสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และต้นสังกัดยังไม่มีมีการกระจายอำนาจการดำเนินงานให้กับสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) ที่ได้สรุปผลการจัดการศึกษาที่ผ่านมาว่า การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจบริหารจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา แม้จะมีการออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา พ.ศ.2550 แล้วหน่วยงานปฏิบัติไม่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษาเท่าที่ควร 2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ส่วนใหญ่ประเมินจากเอกสารมากเกินไป ซึ่งสร้างภาระให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ควรใช้เวลากับการเตรียมการจัดการเรียนรู้ และจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนมากกว่าสิ่งอื่นใด เพราะเป็น

ภาระงานหลัก 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดการดำเนินการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งการจัดการอบรมและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษามีมากเกินไป และไม่ตรงความต้องการของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งควรมีการศึกษาหรือพัฒนารูปแบบในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ในปัจจุบัน เช่นการสร้างเครือข่ายอบรมและพัฒนากับสถาบันการศึกษาและสถานศึกษา หรือการใช้เทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนา สอดคล้องกับข้อสรุปของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) ที่สรุปผลการพัฒนาครู พบว่า ขาดระบบพัฒนาประสิทธิภาพ ต่อเนื่องและขาดการดูแลเอาใจใส่อย่างจริงจัง ทำให้ครูไม่ได้รับการ พัฒนาอย่างเป็นระบบเพียงพอ 4) ด้านการชำระรักษาทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษามีปัญหา ในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้ครูขาดการกระทำที่ต่อเนื่องไม่เท่าเทียมและไม่ต่อเนื่อง

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า ด้านปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ที่เป็นจุดแข็ง คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่มีโอกาสในการได้รับการศึกษาอบรมพัฒนาตนเอง และเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นมีกิจกรรมทางวิชาการค่อนข้างมาก ซึ่งทำให้ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาต้องเข้าร่วมเนื่องจากเป็นนโยบาย จุดอ่อนที่พบ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางสาขาวิชาเอก มีความขาดแคลนในการจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี ความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบไม่เพียงพอต่อภาระงานการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสาเหตุนโยบายเกษียณก่อนกำหนด โครงการครูคืนถิ่น การสอบบรรจุที่มีผู้สอบได้น้อยมาก และการไม่ผลิตครูบางสาขาของมหาวิทยาลัย จึงทำให้ขาดแคลนครูเป็น จำนวนมากในบางโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปครูศึกษาของประเทศทั้งระบบ เพื่อให้มีการผลิต ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลโดยตรงต่อ คุณภาพผู้เรียน และยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และการเรียนรู้ตามเป้าประสงค์ของการปฏิรูป ในทศวรรษที่สองได้อย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) ส่วนด้านปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาที่เป็นโอกาส คือ ชุมชนมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสถานศึกษา เพราะว่าทุกคนมองครูเป็นผู้ที่ให้ความรู้ และสร้างคนดีสู่สังคม จึงให้ความเคารพนับถือ ที่เป็นอุปสรรค คือ หน่วยงานต้นสังกัดยังขาดการสนับสนุนในด้านนวัตกรรม และวิธีการที่เอื้อและตรงกับ ความต้องการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานต้นสังกัดยังคงยึดแนวทาง เดิมคือการสั่งการ และกำหนดปฏิบัติให้สถานศึกษาต้องปฏิบัติตามมากกว่าการส่งเสริมให้สถานศึกษา กำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมกับขนาด บริบท และความต้องการของสถานศึกษา

2. การพัฒนากลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์ จากผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความ สอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และให้การยอมรับได้อยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากกระบวนการ พัฒนากลยุทธ์มีความเหมาะสม ครอบคลุม ถูกต้องและครบถ้วน ซึ่งกระบวนการนั้นได้แก่ การศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้แบบสอบถามและสนทนากลุ่ม และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในกระบวนการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การร่างกลยุทธ์และตรวจสอบ กลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ และประเมินกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นไปตามหลักของการวางแผนที่ดีของ

วิภาดา คุปตานนท์ (2551) คือ การใช้หลักเหตุผล (Rationality) ต้องมีการพิจารณาจากข้อมูลที่มีความแม่นยำ มีการพิจารณาตัวแปรต่างๆ อย่างรอบคอบ พิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและผลกระทบอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากแผนนั้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการวางแผน ได้แก่ มีระบบข้อมูลที่ดีและข้อมูลมีคุณค่า และบุคลากรที่วางแผนมีคุณสมบัติเพียงพอ จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

2.2 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาที่ได้ มี 9 กลยุทธ์ที่ พบว่า กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้สูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 9 ส่งเสริมการเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นการสร้างขวัญกำลังใจไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) ที่สรุปข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ประเด็นที่ 4 มาตรการที่ 5 ให้กระทรวงศึกษาธิการปรับระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นคนเก่งคนดีมีจิตวิญญาณ รักและผูกพันต่อวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรดำเนินการศึกษาสภาพแวดล้อมว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรค เพื่อการเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน
2. สถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรทบทวนสถานการณ์ทางกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ อยู่ในตำแหน่งสถานการณ์ใด เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้เกิดความเหมาะสมกับตำแหน่งสถานการณ์นั้นๆ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัย โดยเลือกศึกษาในประเด็นเฉพาะที่หน่วยงานดำเนินการได้อย่างจริงจังในปัจจุบัน และตรงความต้องการของหน่วยงาน เช่น ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคล ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
2. ควรทำการวิจัยการพัฒนาตัวชี้วัดในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของหน่วยงานในส่วนของการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). *ยุทธศาสตร์และมาตรการการปฏิรูปครุศึกษาของประเทศ*. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2542). *การบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียนชัย ไชยเศรษฐ์. (2552). *วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร*. (Online) Available : http://www.medtechtoday.org/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=45 [2555, สิงหาคม, 9]
- วิภาดา คูปตานนท์. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร : เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ = Management and Organizational behavior : modern management techniques*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สถาบันทดสอบแห่งชาติ (องค์กรมหาชน). (2553). *ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน*. (ออนไลน์) สืบค้นได้จาก [http:// www.niets.or.th](http://www.niets.or.th). [2554, มีนาคม, 9]
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร = Management planning and control*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559)*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.