



## วารสารธรรมเพื่อชีวิต

JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE

ISSN: 2822-048X

<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

## Original Research Article

## Guidelines for Enhancing the Efficiency of Personnel Management in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Phichit

แนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร

Prachum Pinsagul<sup>1\*</sup>, Manop Ketmek<sup>2</sup>, Pairoj Phrommeenet<sup>3</sup>,  
Prachuab Chantorn<sup>4</sup>, Pradit Sriuan<sup>5</sup>, Somkiat Intawong<sup>6</sup>,  
& Chaweewan Charoensup<sup>7</sup>

ประชุม ปิ่นสกุล<sup>1\*</sup>, มานพ เกตุเมฆ<sup>2</sup>, ไพโรจน์ พรหมมีเนตร<sup>3</sup>, ประจวบ จันท<sup>4</sup>, ประดิษฐ์ ศรีอ้วน<sup>5</sup>,  
สมเกียรติ อินทวงศ์<sup>6</sup>, & ฉวีวรรณ เจริญทรัพย์<sup>7</sup>

## ARTICLE INFO

Name of Author &  
Corresponding Author: \*

## 1. Prachum Pinsagul\*

ประชุม ปิ่นสกุล  
Faculty of Education, Phitsanulok  
University, Thailand.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก  
Email: com12plu002@gmail.com

## 2. Manop Ketmek

มานพ เกตุเมฆ  
Faculty of Education, Phitsanulok  
University, Thailand.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก  
Email: manop\_ket@gmail.com

## 3. Pairoj Phrommeenet

ไพโรจน์ พรหมมีเนตร  
Faculty of Education, Phitsanulok  
University, Thailand.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก  
Email: pairoj\_phrom@gmail.com

## 4. Prachuab Chantorn

ประจวบ จันท  
Faculty of Education, Phitsanulok  
University, Thailand.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก  
Email: prachuab\_chan@gmail.com

## 5. Pradit Sriuan

ประดิษฐ์ ศรีอ้วน  
Faculty of Education, Phitsanulok  
University, Thailand.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก  
Email: Pradit\_sri@gmail.com

## ABSTRACT

This study aimed to 1) examine the current conditions and development approaches for improving the efficiency of human resource management in schools under the Secondary Educational Service Area Office 41 in Phichit Province, 2) analyze the appropriateness level of various approaches to improving human resource management efficiency, and 3) propose policy recommendations and development guidelines to strengthen the effectiveness of human resource management in schools. This research employed a survey research design. The sample consisted of school administrators and teachers working in schools under the Secondary Educational Service Area Office 41 in Phichit Province. A total of 284 participants were selected using simple random sampling, with the sample size determined based on the Krejcie and Morgan table. The research instrument was a structured questionnaire focusing on approaches to improving the efficiency of human resource management in schools. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, along with content analysis for qualitative data.

The findings revealed that, overall, the proposed approaches for improving human resource management efficiency in schools were rated at a high level. Among the



**6. Somkiat Intawong**

สมเกียรติ อินทวงศ์

Faculty of Education, Phitsanulok University, Thailand.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Email: somkiat\_inta@gmail.com

**7. Chaweewan Charoensup**

ฉวีวรรณ เจริญทรัพย์

Faculty of Education, Phitsanulok University, Thailand.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Email: chaweewan\_cha@gmail.com

**คำสำคัญ:**

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ,

การบริหารงานบุคคล, โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร

**Keywords:**

Guidelines for Enhancing the Efficiency,

Personnel Management, Schools under

the Secondary Educational Service Area

Office 41, Phichit Provin

**Article history:**

Received: 01/07/2025

Revised: 10/10/2025

Accepted: 01/02/2026

Available online: 20/03/2026

**How to Cite:**

Pinsagul, P. et al. (2026). Decentralized

Administration of Schools in the Phra Mae

Ya School Cluster, Sukhothai Province.

*Journal Dhamma for Life*, 399-413.

dimensions examined, adaptive administration in response to change received the highest mean score, followed by practical implementation, participatory processes, and decentralization, respectively. Furthermore, the study proposes several policy and development recommendations, including promoting the use of information technology and digital platforms, such as websites and online media, to support learning and human resource management processes. Additionally, establishing participatory management systems and strengthening collaborative networks among educational personnel are essential strategies to enhance professional capacity and organizational effectiveness. These approaches are expected to support educational institutions in adapting to contemporary educational challenges and improving administrative performance in alignment with the demands of 21st-century education.

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร 2) วิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ และ 3) นำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร จำนวน 284 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie และ Morgan และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง รองลงมา ได้แก่ ด้านการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ด้านกระบวนการมีส่วนร่วม และด้านการกระจายอำนาจตามลำดับ นอกจากนี้ ผลการศึกษาเสนอแนวทางการพัฒนาเชิงนโยบายที่สำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น เว็บไซต์และสื่อออนไลน์ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการบริหารงานบุคคล การพัฒนาระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กร



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย  
Thai Journal Citation Index Centre

<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

ตลอดจนการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาในศตวรรษที่ 21

## บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลากหลายมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การศึกษาจึงกลายเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเตรียมความพร้อมให้ประชาชนสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องไม่จำกัดอยู่เพียงการถ่ายทอดความรู้เท่านั้น หากแต่ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์และมีวิจารณญาณ ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย ควรต้องเริ่มจากการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความพร้อมทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการจัดการ และที่สำคัญที่สุดคือ การบริหารงานบุคคล ซึ่งถือเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เพราะบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะครูและผู้บริหาร มีบทบาทโดยตรงในการถ่ายทอดองค์ความรู้ สร้างแรงบันดาลใจ และปลูกฝังคุณธรรมให้แก่ผู้เรียน หากบุคลากรเหล่านี้ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม มีแรงจูงใจ และได้รับการบริหารจัดการที่ดี ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนาผู้เรียนในระยะยาว ทั้งนี้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการวางแผนอัตรากำลังครู การพัฒนาครู และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยส่งผลดีต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างชัดเจน (ริชญา บุญช่วย และคณะ, 2568) แม้จะมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ในระดับชาติ แต่เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงในระดับพื้นที่กลับพบปัญหาและข้อจำกัดหลากหลาย โดยเฉพาะในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีทั้งโรงเรียนในเขตเมืองและชนบท บริบทของโรงเรียนในพื้นที่นี้แตกต่างกัน ทั้งในด้านขนาดโรงเรียน จำนวนนักเรียน ทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา และจากการสำรวจและศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม พบว่า โรงเรียนในหลายพื้นที่ยังคงเผชิญกับปัญหาในหลายด้าน เช่น การวางแผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภาระงานจริง ขาดบุคลากรในสาขาวิชาที่จำเป็น การพัฒนาครูที่ไม่ตอบโจทย์ต่อบริบทของผู้เรียนยุคใหม่ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังขาดประสิทธิภาพ รวมถึงปัญหาด้านแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ที่ได้รับผลกระทบจากความไม่แน่นอนในความก้าวหน้าในวิชาชีพ ภาระงานที่มากเกินไปหรือการได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างไม่เท่าเทียม (จารวี วงศ์ใหญ่ และคณะ, 2568) การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา โดยพิจารณาในขอบข่ายการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) การวินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) รวมทั้งการเพิ่มตัวแปรการบริหารงานบุคคลที่มุ่งพัฒนาให้บุคลากรสามารถปรับตัวและแข่งขันได้ใน



สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2565) ทั้งนี้ จะทำให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยและนโยบายที่เกี่ยวข้อง และการเก็บข้อมูลภาคสนามจากผู้บริหารและบุคลากรครูในสถานศึกษา เพื่อให้ได้แนวทางที่ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่นำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่ศึกษาและค้นพบ จะเป็นแนวทางที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของโรงเรียนต่าง ๆ มีความยืดหยุ่น และเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุก ระดับ และสามารถใช้กำหนดนโยบายในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับภูมิภาค เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ และเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

### แนวคิดการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร โดยครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ การวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยกำหนดจำนวนและประเภทของบุคลากรที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งระบุความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องทำอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร และการจัดบุคลากรไปยังตำแหน่งที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและองค์กรด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ยังมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมเป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจและรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร โดยยึดหลักความสามารถ ความเสมอภาค และความมั่นคงในการทำงาน รวมถึงการสร้างความเป็นกลางทางการเมืองเพื่อรักษาความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน งานทะเบียนประวัติบุคลากรยังช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เช่น ประวัติ การศึกษา การทำงาน และการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยกระตุ้นขวัญกำลังใจและส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ส่วนการบริหารวินัยมีบทบาทควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ และสามารถทำงานทดแทนกันได้ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการลดต้นทุนและลดค่าใช้จ่ายและความสูญเสียในกระบวนการทำงาน (ทวี มณีสาย และ ชัยสมร ทนทาน, 2563)



## แนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อรองรับสังคมยุคใหม่

ในยุคของการเปลี่ยนผ่านสู่ศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันต่อพลวัตของโลกยุคใหม่ ที่ไม่เพียงแต่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม แต่ยังเปลี่ยนวิถีคิดของมนุษย์ต่อโลกและชีวิตร่วมกัน สังคมยุคใหม่กำลังก้าวเข้าสู่สิ่งที่ สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2556) เรียกว่า “โลกหลังสังคมฐานความรู้” ซึ่งเน้นการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน การสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของจิตใจ (Mind2Mind) และการร่วมสร้างสรรค์ทางสังคมมากกว่าการแข่งขันในเชิงพาณิชย์ ภายใต้โลกใหม่นี้ การจัดการศึกษาจึงต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ด้วยการพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ที่ไม่เน้นเพียงการถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงเนื้อหา หากแต่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองในฐานะ “พลเมืองของโลก” ที่มีทักษะชีวิต การคิดเชิงวิพากษ์ ความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการปรับตัวอย่างสร้างสรรค์ต่อความเปลี่ยนแปลง โดยที่ครูต้องเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้สอน” เป็น “ผู้ออกแบบการเรียนรู้” และ “ผู้อำนวยความสะดวก” ที่สร้างพื้นที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบลงมือทำ (Active Learning) และโครงการ (Project-Based Learning: PBL) ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้กับชีวิตจริง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชรินทร์ทิพย์ ธาดานิติภิญโญ และธดา สิทธิธาดา (2567) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นไปที่การสำรวจสภาพปัจจุบัน ความคาดหวัง และแนวทางการพัฒนา เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน โดยเฉพาะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์ภาระงาน และการประสานงานระหว่างบุคลากร การศึกษาครั้งนี้ใช้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างครอบคลุม และได้ข้อค้นพบสำคัญว่า การกระจายภาระงานที่เหมาะสม การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการวินิจฉัยสั่งการ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหัวใจหลักที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง แนวทางการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมและใช้ศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น สอดคล้องอย่างชัดเจนกับแนวทางที่จำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 เช่นกัน กล่าวคือ การจัดการบุคลากรไม่ได้เป็นเพียงการมอบหมายงานตามหน้าที่เท่านั้น แต่ต้องเป็นการบริหารอย่างมีวิสัยทัศน์ ใช้ข้อมูลและเครื่องมือที่เหมาะสมในการบริหารกำลังคน รวมถึงการสร้างระบบสนับสนุนที่ทำให้บุคลากรสามารถเติบโตได้ในหน้าที่ของตนเอง ทั้งยังเน้นความเข้าใจในบริบทภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

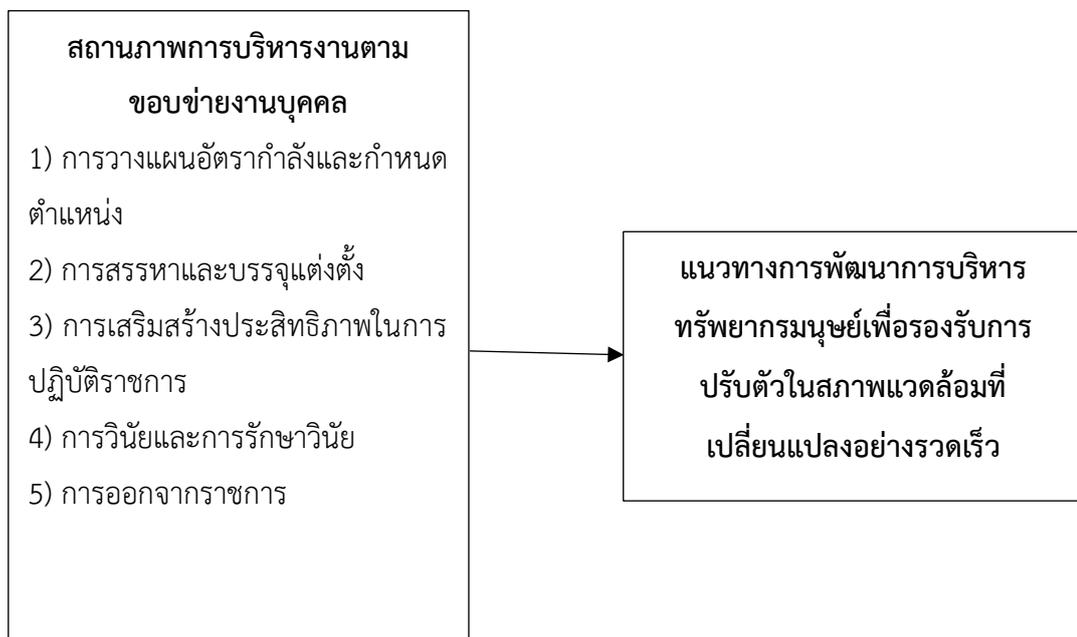
พรชัย เจดามาน และคณะ (2559) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยภายใต้กรอบแนวคิด “ประเทศไทย 4.0” โดยเน้นการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การศึกษาแห่งอนาคต งานวิจัยนี้วิเคราะห์ปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษาไทย โดยชี้ว่าอุปสรรคสำคัญอยู่ที่นโยบายที่ไม่ชัดเจน การบริหารจัดการที่ยังไม่เป็น



มีอาชีพ และการขาดการมีส่วนร่วมจากสังคมโดยรวม ข้อเสนอเชิงนโยบายที่สำคัญคือ การจัดทำแผนการศึกษาชาติอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากทุกภาคส่วน ข้อค้นพบเหล่านี้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในระดับโรงเรียน ที่ควรมีทั้งวิสัยทัศน์เชิงนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานที่ชัดเจน พร้อมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ดาราวรรณ สุขคันธรักษ์ และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2557) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน แม้จะเน้นด้านวิชาการ แต่ก็ให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาความสามารถของบุคลากร” และ “การบริหารจัดการเชิงระบบ” ซึ่งสอดคล้องอย่างมากกับหลักการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา งานวิจัยนี้เสนอองค์ประกอบและยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย เช่น การใช้เครือข่าย การบริหารจัดการโดยอิงระบบสนับสนุน และการพัฒนาหลักสูตรและทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยี จุดเด่นของงานวิจัยนี้คือ การเชื่อมโยงระหว่างนโยบายภายนอก (ประชาคมอาเซียน) กับการพัฒนาภายในขององค์กรการศึกษา ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลให้มีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับนโยบายและการปฏิบัติ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสภาพทั่วไปและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร

2. วิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1. ด้านการบริหารที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง 2. ด้านการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 3. ด้านกระบวนการมีส่วนร่วม 4. ด้านการกระจายอำนาจ

3. นำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานแบบมีส่วนร่วม และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

## สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

## ระเบียบวิธีการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ในจังหวัดพิจิตร ภาคการศึกษา 2/2567 จำนวนทั้งหมด 901 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจรวมข้อมูล คือ ผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ในจังหวัดพิจิตร โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 284 คน

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของบุคลากรเป็นแบบสำรวจรายการ มี 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง และ ประสบการณ์ทำงาน



ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (อ้างอิงบุญชม ศรีสะอาด, 2553)

5 = มีประสิทธิภาพในการบริหารในระดับมากที่สุด

4 = มีประสิทธิภาพในการบริหารในระดับมาก

3 = มีประสิทธิภาพในการบริหารในระดับปานกลาง

2 = มีประสิทธิภาพในการบริหารในระดับน้อย

1 = มีประสิทธิภาพในการบริหารในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโรงเรียน การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในแต่ละด้าน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) ผลการประเมินพบว่าทุกข้อมีค่า  $IOC \geq 0.60$  2. ทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างทดลองจำนวน 30 คน ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จากนั้นคำนวณค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ได้ค่าเท่ากับ 0.875 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นผ่านตามเกณฑ์และสามารถนำไปใช้รวบรวมข้อมูลได้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังฝ่ายบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร

2. แจกแบบสอบถามในรูปแบบ Google Form ให้แก่กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน จากนั้นทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้รับเพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ เพื่อจำแนกลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

4. วิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีประสิทธิภาพมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีประสิทธิภาพปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีประสิทธิภาพน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด



5. วิเคราะห์และสรุปความคิดเห็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และจัดหมวดหมู่ความคิดเห็นตามประเด็นสำคัญ พร้อมนำเสนอค่าความถี่และร้อยละ

### ผลการวิจัย

ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร สรุปได้ดังนี้

**ตารางที่ 1** ระดับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร ในภาพรวมจำแนกรายด้าน

ด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับประสิทธิภาพการบริหาร	จัดลำดับ
1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	4.30	0.55	มาก	4
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	4.25	0.60	มาก	5
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	4.40	0.52	มาก	2
4. การวินัยและการรักษาวินัย	4.35	0.50	มาก	3
5. การออกจากราชการ	4.45	0.58	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.35</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการออกจากราชการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.58) รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.52) ด้านการวินัยและการรักษาวินัย ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.50) และด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.55) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.60) สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร ในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการออกจากราชการ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.45, S.D. = 0.58) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ เช่น โครงการถ่ายทอดความรู้/การเงินส่วนบุคคล ( $\bar{X}$  = 4.70, S.D. = 0.55) รองลงมาคือ การจัดทำแผนส่งต่อภารกิจงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}$  = 4.45, S.D. = 0.57) ที่แสดงถึงความพยายามขององค์กรในการป้องกันปัญหาด้านความต่อเนื่องของภารกิจงาน ประเด็นอื่นที่อยู่ในระดับมากเช่นกัน ได้แก่ การจัดพิธีเชิดชูเกียรติแก่ผู้เกษียณอายุราชการ ( $\bar{X}$  = 4.38, S.D. = 0.59) การรวบรวมข้อมูลความต้องการของผู้เกษียณเพื่อนำไปใช้วางแผนพัฒนา ( $\bar{X}$  = 4.32, S.D. = 0.56) และการจัดทำแผนการเงินส่วนบุคคลก่อนเกษียณอายุ ( $\bar{X}$  = 4.27, S.D. = 0.57) ส่วนประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้คำปรึกษาด้านสิทธิประโยชน์หลังเกษียณอย่างทั่วถึง ( $\bar{X}$  = 4.20, S.D. = 0.60)

ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมากสะท้อนให้เห็นว่าการ ( $\bar{X}$  = 4.40, S.D. = 0.52) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การจัดอบรมพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  = 4.65, S.D. = 0.54) รองลงมาคือ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนิเทศภายใน ( $\bar{X}$  = 4.42, S.D. = 0.50) การกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) ให้ครอบคลุมความต้องการ ( $\bar{X}$  = 4.38, S.D. = 0.49) การสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมเครือข่ายวิชาชีพ ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ( $\bar{X}$  = 4.36, S.D. = 0.52) และ การใช้ผลประเมินเพื่อปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X}$  = 4.31, S.D. = 0.51) ส่วนประเด็นที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}$  = 4.13, S.D. = 0.53)

ด้านการวินัยและการรักษาวินัย พบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.35, S.D. = 0.50) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การส่งเสริมวินัยเชิงบวกและการเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ( $\bar{X}$  = 4.50, S.D. = 0.48) รองลงมาคือ การให้คำปรึกษาและแนะแนวทางแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ( $\bar{X}$  = 4.38, S.D. = 0.50) การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบวินัยแก่บุคลากร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ( $\bar{X}$  = 4.34, S.D. = 0.51) การจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องและโปร่งใส ( $\bar{X}$  = 4.30, S.D. = 0.49) และ การมีระบบรายงานการกระทำผิดที่ปลอดภัยและไม่เปิดเผยตัวตน ( $\bar{X}$  = 4.28, S.D. = 0.52) ส่วนประเด็นที่ได้รับคะแนนต่ำสุด คือ การดำเนินการทางวินัยในกรณีที่พบการกระทำผิดอย่างรวดเร็วและเป็นธรรม ( $\bar{X}$  = 4.17, S.D. = 0.51) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง พบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.30, S.D. = 0.55) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การวิเคราะห์อัตรากำลังตามภารกิจของสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.50, S.D. = 0.58) รองลงมาคือ การจัดทำแผนกำลังคนระยะยาว ( $\bar{X}$  = 4.32, S.D. = 0.52) การใช้ข้อมูลเชิงสถิติเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการบุคลากร ( $\bar{X}$  = 4.29, S.D. = 0.53) การประเมินภาระงานเพื่อจัดอัตรากำลังอย่างสมดุล ( $\bar{X}$  = 4.25, S.D. = 0.54) และ การจัดประชุมวางแผนอัตรากำลังร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่น ( $\bar{X}$  = 4.20, S.D. = 0.56) ส่วนประเด็นที่ได้รับคะแนนต่ำสุด คือ การวางระบบฐานข้อมูลอัตรากำลังที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน ( $\bar{X}$  = 4.10, S.D. = 0.55)



การบริหารด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.25, S.D. = 0.60) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง ( $\bar{X}$  = 4.40, S.D. = 0.62) ประเด็นรองลงมาได้แก่ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการพิจารณาคัดเลือก ( $\bar{X}$  = 4.28, S.D. = 0.57) การประกาศข้อมูลการรับสมัครอย่างโปร่งใสและเปิดเผย ( $\bar{X}$  = 4.26, S.D. = 0.59) การประเมินสมรรถนะและความเหมาะสมของผู้สมัครอย่างรอบด้าน ( $\bar{X}$  = 4.22, S.D. = 0.58) และ การตรวจสอบคุณสมบัติและประวัติผู้สมัครอย่างมีระบบ ( $\bar{X}$  = 4.18, S.D. = 0.60) ส่วนประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ กระบวนการบรรจุแต่งตั้งที่คล่องตัวและลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ( $\bar{X}$  = 4.07, S.D. = 0.61) แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สรุปได้ดังนี้

ด้านการออกจากราชการ พบว่า ประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุงมากที่สุด คือ การให้คำปรึกษาด้านสิทธิประโยชน์หลังเกษียณอย่างทั่วถึง แนวทางการพัฒนาที่เสนอคือ การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลสิทธิประโยชน์หลังเกษียณในโรงเรียน เพื่อให้ข้อมูลครบถ้วนและเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูอาวุโสหรือผู้ที่เคยเกษียณมาแล้วในการให้คำปรึกษาแบบเพื่อนช่วยเพื่อน

ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประเด็นที่ได้รับคะแนนต่ำสุด คือ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีข้อเสนอให้กระจายอำนาจการติดตามประเมินผลสู่คณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนครูในแต่ละกลุ่มสาระวิชา และใช้ระบบประเมินผลแบบมีส่วนร่วม เช่น การประเมินตนเองและประเมินร่วมกับเพื่อนร่วมงานในเวที PLC เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างรอบด้านและโปร่งใส

ด้านการวินัยและการรักษาวินัย พบว่า ประเด็นที่ควรเร่งปรับปรุง คือ การดำเนินการทางวินัยในกรณีที่พบการกระทำผิดอย่างรวดเร็วและเป็นธรรม โดยเสนอให้จัดทำคู่มือแนวทางการดำเนินการทางวินัยที่ชัดเจนและแจกจ่ายให้ครูทุกคน รวมทั้งกระจายอำนาจการตรวจสอบให้คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้แทนชุมชนเข้ามามีบทบาทในการสังเกตการณ์และรับทราบกระบวนการ เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและลดอคติในการดำเนินการ

ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ประเด็นที่มีคะแนนต่ำสุด คือ การวางระบบฐานข้อมูลอัตรากำลังที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน ข้อเสนอแนะเน้นให้พัฒนาฐานข้อมูลบุคลากรออนไลน์ที่เชื่อมโยงทุกฝ่าย และสามารถอัปเดตข้อมูลแบบเรียลไทม์ได้ พร้อมจัดอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศในบริบทของโรงเรียน

ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประเด็นที่ควรปรับปรุงคือ ควรปรับปรุงการแจ้งภาระงานและเกณฑ์การประเมินก่อนมอบหมายงาน โดยเปิดเวทีระดมความคิดเห็นกับคณะกรรมการวิชาการเพื่อกำหนดภาระงานและเกณฑ์ประเมินอย่างชัดเจน รวมทั้งจัดทำคู่มือภาระงานรายตำแหน่งที่ละเอียด และนำระบบติดตามงานออนไลน์

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

ผลการศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมประสิทธิภาพการ บริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษามี แนวโน้มดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในหลายมิติ โดยเฉพาะด้านการออกจากราชการ ซึ่งได้รับการประเมินใน ระดับสูงที่สุด ประเด็นสำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ได้แก่ การเตรียมความพร้อมก่อน เกษียณอายุราชการ เช่น การจัดโครงการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะเกษียณสู่บุคลากรรุ่นใหม่ และการให้ความรู้ด้านการวางแผนทางการเงินส่วนบุคคลก่อนเข้าสู่ช่วงหลังเกษียณ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความ ตระหนักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการทุนมนุษย์และการรักษาความต่อเนื่องขององค์ความรู้ ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ยังควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การให้คำปรึกษาด้านสิทธิประโยชน์หลัง เกษียณอย่างทั่วถึง เนื่องจากยังพบช่องว่างในการเข้าถึงข้อมูลและบริการคำปรึกษาที่ครอบคลุมสำหรับบุคลากร บางส่วน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ ชริน รัตน์ดาวษา และคณะ (2568) ที่เสนอว่า การบริหารอัตรากำลังและการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยควรมีการจัดตั้ง คณะทำงานเฉพาะกิจด้านการบริหารอัตรากำลัง พร้อมทั้งมีการประชุมติดตามอย่างต่อเนื่องทุกสามเดือน รวมทั้ง การวางแผนการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรก่อนเกษียณอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาความ ต่อเนื่องของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในด้าน ต่าง ๆ พบว่า ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะการจัดอบรมและพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นของ สถานศึกษาในการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพและการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา อย่างไรก็ตาม การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานยังคงเป็นประเด็นที่ ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้กระบวนการประเมินผลมีความชัดเจน เป็นระบบ และสามารถนำผลการ ประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการวินัยและการรักษาวินัย พบว่าผู้บริหาร สถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวินัยเชิงบวกและการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็น ปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม กระบวนการดำเนินการทางวินัยยังควรได้รับการปรับปรุงให้มีความรวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความยุติธรรมในการบริหารจัดการบุคลากรภายในสถานศึกษา สำหรับด้านการ วางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง พบว่า การวิเคราะห์อัตรากำลังตามภารกิจของสถานศึกษามี ประสิทธิภาพในระดับสูง สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ ภารกิจและบริบทของสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ระบบฐานข้อมูลอัตรากำลังยังควรได้รับการพัฒนาให้มีความ



ทันสมัย สามารถปรับปรุงและอัปเดตข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ เพื่อสนับสนุนการวางแผนกำลังคนในระยะยาว และเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจเชิงบริหาร

ในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง แม้ว่าผลการประเมินโดยรวมจะอยู่ในระดับดี แต่ยังพบว่ากระบวนการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมีข้อจำกัดในด้านความคล่องตัว รวมทั้งมีขั้นตอนการดำเนินงานบางประการที่ซ้ำซ้อน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเร็วและประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงานบุคคล ดังนั้น การปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวให้มีความกระชับ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจึงเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการ ทั้งนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌัชพล เอี่ยมสอาด (2568) ที่เสนอว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษายุคดิจิทัลควรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างครอบคลุม พร้อมทั้งควรกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยระบุบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมีความเหมาะสมกับภาระงาน และสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

โดยสรุป ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งในด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การวางแผนกำลังคน การเสริมสร้างวินัยองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการสรรหาและการบริหารเส้นทางอาชีพของบุคลากร เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาและเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในระยะยาว

## สรุป

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมีประสิทธิภาพในระดับสูง แต่ยังมีประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา ได้แก่ การให้คำปรึกษาด้านสิทธิประโยชน์หลังเกษียณ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยที่รวดเร็วและเป็นธรรม การพัฒนาระบบฐานข้อมูลกำลังคน และการปรับปรุงกระบวนการบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษามีความเหมาะสมและยั่งยืนต่อไป อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการดำเนินงานด้านนี้จะอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ แต่ยังคงมีประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความยั่งยืนของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนมีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และสามารถส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างแท้จริง



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดพิจิตร พบองค์ความรู้และข้อเสนอแนะที่สำคัญ

1. แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนควรเน้นการบริหารที่สามารถปรับตัวและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารและการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิผลในการทำงาน

2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ระบบการทำงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจช่วยเพิ่มความรับผิดชอบและแรงจูงใจของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. บทบาทสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมการใช้เว็บไซต์และสื่อออนไลน์ในงานบริหารงานบุคคลและการเรียนการสอนเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อขยายองค์ความรู้และพัฒนางานวิจัยในอนาคต ควรพิจารณาข้อเสนอแนะ

1. ศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนระดับประถมศึกษา หรือในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาและหาข้อสรุปร่วมในบริบทที่แตกต่างกัน

2. ขยายการวิจัยด้วยวิธีการเชิงทดลอง เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของแนวทางพัฒนาที่แนะนำในการบริหารงานบุคคล

3. ศึกษาผลกระทบของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลอย่างละเอียดรวมทั้งอุปสรรคและปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำเทคโนโลยีไปใช้จริงในโรงเรียน

4. วิจัยเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำในการส่งเสริมการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียน



## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- จารวี วงศ์ใหญ่, พูนชัย ยาวีราข, และ ไพโรภร รัตนชวงค์. (2025). การศึกษาอิสระ: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าตอน ศูนย์ที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 7(1), 220–236.
- ชรินทร์ทิพย์ ธาดานิติภิญโญ และธดา สิทธิธาดา. (2567). แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2. *วารสารการบริหาร การปกครอง และนวัตกรรมท้องถิ่น*, 8(2), 153–168.
- ชริน รัตนดาวชา, ชารี มณีศรี, & สมหมาย สร้อยนาคพงษ์. (2568). การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพศึกษานากลาง 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2. *วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน*, 3(1), 15–25.
- ดาราพรรณ สุขคันธรักษ์ และประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2557). “ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่ประชาคมอาเซียน.” *วารสาร Veridian E-Journal กลุ่มมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์*. Vol.7 No. 1 (January – April 2014): 229 – 244.
- ณัชพล เอี่ยมสอาด. (2568). แนวทางการพัฒนางานบริหารบุคคลของสถานศึกษายุคดิจิทัล กลุ่มโคะบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1. *Journal of Buddhist Education and Research (JBER)*, 11(2), 654–666.
- ทวี มณีสาย และ ชัยสมร ทนทาน. (2563). *การบริหารงานคุณภาพในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ จำกัด.
- พรชัย เจตมานและคณะ. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการสู่การเปลี่ยนผ่านศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0. บทความจากวารสารหลักสูตรและการเรียนการสอนคณะครุศาสตร์ ปีที่ 2/1,กรกฎาคม , 2559*. มหาสารคาม:มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- รัชฎา บุญช่วย, เบญจพร ชนะกุล, และ โอนทัย ประสาน. (2025). การบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม*, 3(1), 76–88.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2565). *การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์ และคณะ. (2556). *วิจัยเรื่องการกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21. บัณฑิตบริหารธุรกิจ ศคินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.

