



Original Research Article

Educational Administrators' Competencies Affecting Personnel Management in Schools Under the Office of Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area 1

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อการ
บริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม
ศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

Subhanuth Phiphitrutsameekul^{1*}, & Phramaha Kraiwan Chiinathattiyo²

ศุภณัฐ พิพิธรัศมีกุล^{1*}, & พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺติโย²

ARTICLE INFO

Name of Author &
Corresponding Author: *

1. Subhanuth Phiphitrutsameekul*

ศุภณัฐ พิพิธรัศมีกุล

Mahamakut Buddhist University,
Thailand.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Email: ben9029ben@gmail.com

2. Phramaha Kraiwan
Chiinathattiyo

พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺติโย

Mahamakut Buddhist University,
Thailand.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Email: kraichinnat@gmail.com

คำสำคัญ:

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหาร
งานบุคคลในโรงเรียน, สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

Keywords:

Educational Administrators'
Competencies, Personnel Management
in schools, Prachuap Khiri Khan Primary
Educational Service Area 1

Article history:

Received: 15/01/2026

Revised: 20/01/2026

Accepted: 10/03/2026

Available online: 14/05/2026

ABSTRACT

This study aimed to (1) examine the level of school administrators' competencies, (2) investigate the level of personnel management in schools, and (3) analyze the administrators' competencies affecting personnel management in schools under Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area Office 1. A quantitative research design was employed. The population comprised 117 schools, from which 90 schools were selected as the sample. The total number of informants was 360, including school administrators, heads of personnel administration, and teachers. The research instrument was a rating-scale questionnaire. Data were analyzed using statistical software, employing frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis for hypothesis testing.

The findings revealed that: (1) overall, the competencies of school administrators were at a high level. When considered by dimension, teamwork competency ranked highest, followed by the use of technology and innovation, while change management competency ranked lowest. (2) Overall personnel management in schools was also at a high level. Among its dimensions, personnel development ranked highest, followed by personnel separation, whereas personnel maintenance ranked lowest. (3) The competencies of school administrators significantly influenced personnel management in schools at the .01 level of significance. The significant predictors included adaptability and flexibility, the use of technology and



How to Cite:

Ninlapong, J. & Chiinathattiyo, P. (2026). Educational Administrators' Competencies Affecting Personnel Management in Schools Under the Office of Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area 1. *Journal of Dhamma for Life*, 32(3), 288-305.

innovation, and change management competency. These variables collectively accounted for 70.7% of the variance ($R^2 = 0.707$), with a multiple correlation coefficient of 0.841 and a standard error of estimate of 0.268. The predictive equations were as follows: Raw Score Equation: $\hat{Y} = 0.710 + 0.164 (X_3) + 0.202 (X_4) + 0.179 (X_5)$ Standard Score Equation: $\hat{Z} = 0.176 (X_3) + 0.225 (X_4) + 0.195 (X_5)$

The results underscore the critical role of adaptive capacity, technological competency, and change management in enhancing effective personnel management in schools. These findings provide empirical evidence to inform policy and practice aimed at strengthening leadership capacity and improving human resource management in educational institutions.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา (2) ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน และ (3) วิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ ประชากรคือสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 117 แห่ง กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 90 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลรวม 360 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มการบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่าวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการดำเนินงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการพัฒนาบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน และด้านการบำรุงรักษาบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และ (3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่น ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 70.70 ($R^2 = 0.707$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.841 และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.268 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ $\hat{Y} = 0.710 + 0.164 (X_3) + 0.202 (X_4) + 0.179 (X_5)$ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน $\hat{Z} = 0.176 (X_3) + 0.225 (X_4) + 0.195 (X_5)$ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะเชิงปรับตัว เทคโนโลยี และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพด้านการ



บริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

บทนำ

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันกำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลากหลายมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และโครงสร้างประชากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อทิศทางและคุณภาพของระบบการศึกษาโดยรวม ภายใต้บริบทดังกล่าว ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานเชิงนโยบาย ได้ทวีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น โดยเรียกร้องให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพ ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ (คณิศ นามนัย และคณะ, 2566: 163) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน ในช่วงที่ผ่านมา แนวคิด “สมรรถนะ” (competency) ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในแวดวงการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ (จารียา ขุนณรงค์ และสุพจน์ แสงเงิน, 2566: 652) โดยสมรรถนะถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ชัยวุฒิ เทโพธิ์ และพงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2564: 137) ทั้งนี้ ในบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา นับเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (อมรรัตน์ เตชะนอก, 2563: 365–366) แม้ว่าภาครัฐของไทยจะได้กำหนดนโยบายและกรอบกฎหมายที่สนับสนุนการกระจายอำนาจและเพิ่มความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของสถานศึกษา ตลอดจนมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธนิกันต์ ศรีจันทร์ และคณะ, 2564: 184) อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติยังคงปรากฏข้อจำกัดและปัญหาหลายประการที่สะท้อนถึง “ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ” (policy–practice gap) อย่างมีนัยสำคัญ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562: 5)

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่ยังคงส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา คือ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่ยังขาดประสิทธิภาพ อันปรากฏในรูปแบบของการขาดแคลนครู การเคลื่อนย้ายครูในอัตราสูง การบรรจุครูไม่ทันต่อความต้องการ ตลอดจนการจัดครูให้สอนไม่ตรงตามสาขาวิชาเอก ซึ่งล้วนส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ ยังพบปัญหาการพัฒนาครูที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา รวมถึงระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูที่แตกต่างกัน และการจัดสรรบุคลากรที่ไม่เหมาะสมกับภาระงานจริง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1, 2567) ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ (ชมพูนุช กำบังภัย, 2567: 349–351) ซึ่งระบุว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนครู ได้แก่ การย้ายโรงเรียน และขนาดของสถานศึกษา นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เทคโนโลยีทางการศึกษา และความคาดหวังของสังคม ยังส่งผลให้บทบาทของ

ผู้บริหารสถานศึกษามีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และต้องอาศัยสมรรถนะที่หลากหลายในการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ายังมี ที่สำคัญ ได้แก่ (1) การขาดการศึกษาที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่าง “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา” กับ “ประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคล” ในบริบทเชิงพื้นที่เฉพาะ (2) การขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพื้นที่ที่สะท้อนบริบทจริงของสถานศึกษา โดยเฉพาะในเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษา (3) การขาดกรอบการวิเคราะห์ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับปัญหาการจัดสรรและพัฒนาบุคลากรครูอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งให้เห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินการวิจัยที่มุ่งศึกษาบทบาทของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในมิติของการบริหารงานบุคคลอย่างลึกซึ้งและสอดคล้องกับบริบทจริง

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ ตลอดจนสนับสนุนการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนกลางของความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเชิงคุณภาพและเชิงระบบในระยะยาว โดยในเชิงแนวคิด สมรรถนะมิได้จำกัดอยู่เพียงองค์ความรู้เชิงวิชาการ หากแต่เป็นการบูรณาการระหว่างความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล และพฤติกรรมการทำงาน ที่สะท้อนถึงความสามารถในการจัดการบริบทที่ซับซ้อนของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน (กุลภัสสรปอ้อมคำ, 2563) ทั้งนี้ สมรรถนะดังกล่าวสามารถอธิบายได้ในกรอบของความสามารถเชิงพหุ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจบนฐานข้อมูล การสื่อสารองค์กร ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในบริบทของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายังทวีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง เทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคมที่มีพลวัตสูง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (systems thinking) เพื่อเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัว ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (จิรพรณัฏฐ์ ภูมิรินทร์ และสายสุตา เตียเจริญ, 2562) นอกจากนี้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลยังกลายเป็นสมรรถนะสำคัญที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม อีกมิติหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือ สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงจะสามารถพัฒนา

ศักยภาพของบุคลากรผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ การสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม (ชัยวุฒิ เทโพธิ์ และ พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2564) นอกจากนี้ ยังรวมถึงความสามารถในการสร้างความผูกพันในองค์กร (organizational commitment) และการเสริมสร้างภาวะผู้นำร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน กล่าวโดยสรุป สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรเชิงยุทธศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อทั้งคุณภาพผู้เรียน ประสิทธิภาพของครู และความสำเร็จโดยรวมขององค์กรทางการศึกษา โดยต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบททางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

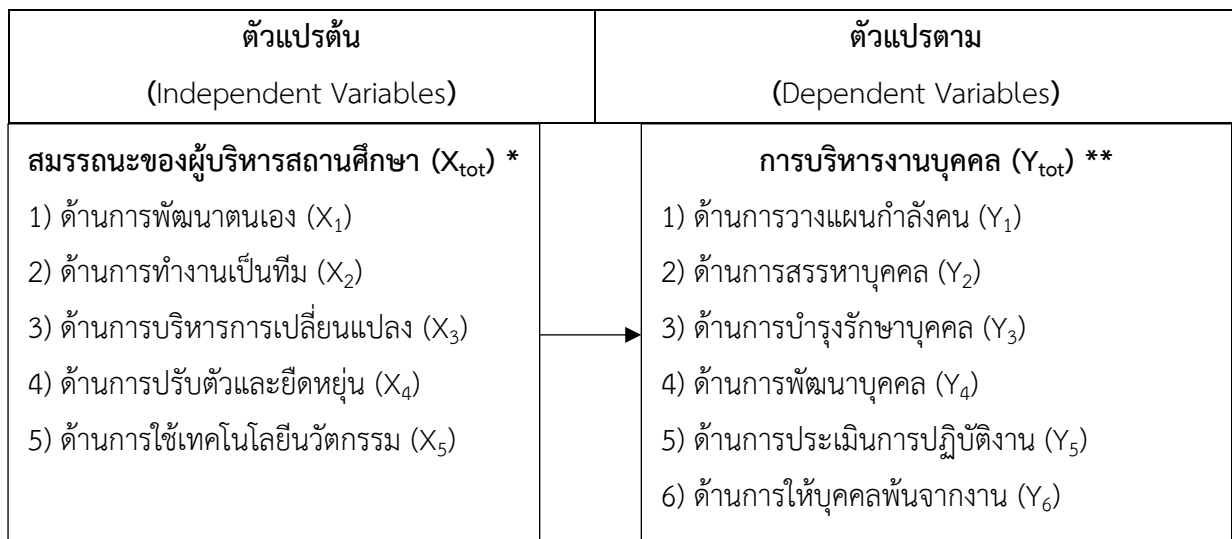
การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มุ่งเน้นการพัฒนาและใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยครอบคลุมกิจกรรมหลัก ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการอำนวยการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ (พริภา สวนมะลิ และ อุดลย์ วังศรีคุณ, 2564) ทั้งนี้ การบริหารงานบุคคลมิได้เป็นเพียงหน้าที่เชิงปฏิบัติการ แต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ในเชิงทฤษฎี การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสามารถพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ซึ่งเน้นความสอดคล้องระหว่างนโยบายด้านบุคลากรกับทิศทางขององค์กร การดำเนินการดังกล่าวช่วยให้สถานศึกษาสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันผ่านการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่มีคุณภาพสูง และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพยังต้องคำนึงถึงมิติของความเป็นธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานบุคคล ยิ่งไปกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมในปัจจุบันได้ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลต้องปรับตัวไปสู่รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น เช่น การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) การเรียนรู้แบบออนไลน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านเครื่องมือดิจิทัล ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการบริหารจัดการ ดังนั้น การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ต้องอาศัยความรู้เชิงทฤษฎี ควบคู่กับทักษะการปฏิบัติและภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรและองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารงานถือเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องในแวดวงวิชาการและการปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทของสังคมไทยที่มีรากฐานทางวัฒนธรรมและจริยธรรมเชื่อมโยงกับพุทธศาสนาอย่างลึกซึ้ง หลักธรรมดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) และการบริหารงานบุคคลที่เน้นความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและคุณธรรม หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยเมตตาและกรุณาช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความเอื้ออาทร มุทิตาช่วยส่งเสริมการยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของผู้อื่น ขณะที่อุเบกขาช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างเป็นธรรมและไม่ลำเอียง (กัณฑ์พงษ์ นามเสนห์, 2559) การนำหลักการดังกล่าวมาใช้จึงช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ในขณะเดียวกัน หลักกุศลธรรม 4 ซึ่งประกอบด้วย สัมปยุตตสังสวะ สัทธัมมัสสนะ โยนิโสมนสิการ และอัมมานุสุมปฏิบัติ เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำให้มีความรู้ ความเข้าใจ และวิจรณญาณที่เหมาะสมต่อการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทสำคัญ (กิตติ สมอุมจารย์ และคณะ, 2568) นอกจากนี้ หลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ยังเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความมุ่งมั่น มีความพยายาม และมีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (ธีรพล ศรีเปื้อบัว, 2566) ท้ายที่สุด แนวคิดไตรลักษณ์ ซึ่งประกอบด้วย อนิจจัง ทุกขัง และอนัตตา ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในธรรมชาติของความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการในโลกยุคใหม่ (พระกฤติพงษ์ สุรปณฺโญ, 2567) การตระหนักถึงความไม่เที่ยงดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวและตัดสินใจได้อย่างยืดหยุ่นและมีสติ

โดยสรุป หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นกรอบแนวคิดที่มีคุณค่าในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถเชิงวิชาชีพและคุณธรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืนในบริบทของสังคมไทยและสังคมโลกในปัจจุบัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1
3. วิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยดังกล่าวสะท้อนถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรหลักทั้งสาม ได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล และหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งสามารถนำไปทดสอบเชิงประจักษ์ด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณหรือเชิงผสม เพื่อยืนยันหรือปรับปรุงองค์ความรู้ในบริบทของการบริหารการศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญต่อไป

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากร

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยสถานศึกษาระดับประถมศึกษาทั้งหมดที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำนวน 117 แห่ง โดยกำหนดให้สถานศึกษาเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ (unit of analysis)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำนวน 90 แห่ง ซึ่งกำหนดขนาดตัวอย่างโดยอาศัยตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมและมีความเป็นตัวแทนของประชากรอย่างเพียงพอภายใต้ระดับความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบตรวจรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อ เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาตามตารางสังเคราะห์ที่ 2.1 รวมทั้งสิ้น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง (X1) 2) ด้านการทำงานเป็นทีม (X2) 3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (X3) 4) ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น (X4) และ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม (X5)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2565) ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน (Y1) 2) ด้านการสรรหาบุคคล (Y2) 3) ด้านการบำรุงรักษาบุคคล (Y3) 4) ด้านการพัฒนาบุคคล (Y4) 5) ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน (Y5) และ 6) ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน (Y6) ลักษณะของแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert, 1932) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ผ่านประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการขอเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลผ่าน Google Forms โดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 90 แห่ง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัย

3. รวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับ และก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นอันดับต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จากนั้นดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ พร้อมจัดระเบียบข้อมูล
2. เข้ารหัสข้อมูล (coding) และวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
3. นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบายเชิงพรรณนา

ทั้งนี้ การแปลผลข้อมูลเชิงปริมาณอาศัยเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามช่วงของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้สามารถตีความระดับของตัวแปรได้อย่างมีนัยสำคัญเชิงวิชาการ

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มการบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำนวน 360 ฉบับ เมื่อแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ อาชีพ ราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน มีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ (n=360)

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	100	27.80
	หญิง	260	72.20
	รวม	360	100
2	อายุ		
	ไม่เกิน 30 ปี	54	15.00
	31 - 40 ปี	156	43.30
	41 - 50 ปี	104	28.90
	51 ปีขึ้นไป	46	12.80
	รวม	360	100
3	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	173	48.10
	ปริญญาโท	165	45.80
	ปริญญาเอก	22	6.10
	รวม	360	100
4	ตำแหน่งหน้าที่		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	90	25.00
	หัวหน้ากลุ่มการบริหารงานบุคคล	90	25.00
	ครูผู้สอน	180	50.00
	รวม	360	100
5	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	ไม่เกิน 10 ปี	137	38.00
	11 - 20 ปี	135	37.50
	21 - 30 ปี	59	16.40
	31 ปีขึ้นไป	29	8.100
	รวม	360	100

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 72.20 และเพศชาย จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 เมื่อพิจารณาอายุพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 รองลงมาคือ อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน

173 คน คิดเป็นร้อยละ 48.10 รองลงมาคือ ปริญญาโท จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 45.8 ปริญญาเอก จำนวน 22 คน คิดเป็น ร้อยละ 6.1 เมื่อพิจารณาตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 หัวหน้ากลุ่มการบริหารงานบุคคล จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และครูผู้สอน จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 10 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 20 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 - 30 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 16.40 มีประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมดังนี้ (n=360)

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 (X_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.42	0.53	มาก
2. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.44	0.53	มาก
3. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.41	0.52	มาก
4. ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น	4.42	0.54	มาก
5. ด้านการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม	4.43	0.53	มาก
รวม	4.42	0.48	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.48) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะ ผู้บริหารเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.53) รองลงมา คือด้านการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.53) สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.52)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ด้านการพัฒนาตนเอง (X_1) ($n=360$)

สมรรถนะของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการพัฒนาตนเอง (X_1)	4.42	0.53	มาก
ด้านการทำงานเป็นทีม (X_2)	4.44	0.53	มาก
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (X_3)	4.41	0.52	มาก
ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น (X_4)	4.42	0.54	มาก
การใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม (X_5)	4.43	0.53	มาก
รวม	4.42	0.53	มาก

จากตารางที่ 3 ผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารมีสมรรถนะอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) อยู่ระหว่าง 4.41–4.44 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.52–0.54 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบประเมินมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการทำงานเป็นทีม (X_2) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}= 4.44$, S.D. = 0.53) สะท้อนว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประสานงาน การสร้างความร่วมมือ และการทำงานร่วมกับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รองลงมาคือ ด้านการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม (X_5) ($\bar{X}= 4.43$, S.D. = 0.53) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้ดี สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

ด้านการพัฒนาตนเอง (X_1) และ ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น (X_4) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.42$) สะท้อนว่าผู้บริหารมีความพร้อมในการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมถึงสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (X_3) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}= 4.41$, S.D. = 0.52) แม้ยังอยู่ในระดับ “มาก” แต่แสดงให้เห็นว่าอาจเป็นด้านที่ควรได้รับการส่งเสริมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

โดยสรุป ผู้บริหารมีสมรรถนะที่โดดเด่นในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการใช้เทคโนโลยี ขณะเดียวกันยังมีศักยภาพในการพัฒนาความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น เพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยจำแนกเป็นรายด้านดังนี้ (n=360)

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการวางแผนกำลังคน (Y1)	4.41	0.53	มาก
2. ด้านการสรรหาบุคคล (Y2)	4.44	0.53	มาก
3. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล (Y3)	4.40	0.56	มาก
4. ด้านการพัฒนาบุคคล (Y4)	4.51	0.50	มากที่สุด
5. ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน (Y5)	4.46	0.54	มาก
6. ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน (Y6)	4.48	0.52	มาก
รวม	4.45	0.53	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอยู่ในระดับ “มาก” โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.53 แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องกันค่อนข้างสูง

ด้านการพัฒนาบุคคล (Y4) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด สะท้อนว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการความรู้และทักษะในการทำงาน

ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน (Y6) มีค่าเฉลี่ย 4.48 อยู่ในระดับ มาก แสดงว่าโรงเรียนมีการดำเนินการเกี่ยวกับการลาออก เกษียณ หรือการพ้นจากตำแหน่งอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และเป็นไปตามระเบียบราชการ

ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน (Y5) มีค่าเฉลี่ย 4.46 อยู่ในระดับ มาก สะท้อนว่าโรงเรียนมีระบบประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน มีเกณฑ์และกระบวนการที่เหมาะสม ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาการทำงานของตนเอง

ด้านการสรรหาบุคคล (Y2) มีค่าเฉลี่ย 4.44 อยู่ในระดับ มาก แสดงถึงการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีความเป็นธรรม และคำนึงถึงคุณสมบัติที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน

ด้านการวางแผนกำลังคน (Y1) มีค่าเฉลี่ย 4.41 อยู่ในระดับ มาก สะท้อนว่าโรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังและจัดสรรบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงานและความต้องการของสถานศึกษา

ด้านการบำรุงรักษาบุคคล (Y3) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (4.40) แต่ยังอยู่ในระดับ มาก แสดงว่าโรงเรียนมีการดูแลสวัสดิการและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในระดับที่ดี อย่างไรก็ตาม อาจยังมีบางประเด็นที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม เช่น การสร้างขวัญกำลังใจหรือระบบสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการได้มากขึ้น

บทสรุปเชิงวิเคราะห์ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 มีการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา ขณะที่ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร แม้จะอยู่ในระดับมาก แต่ควรได้รับการส่งเสริมเพิ่มเติมเพื่อสร้างความพึงพอใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ได้แก่ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_3) ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษา (X_4) และด้านการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (X_5) มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 70.7 ($R^2 = .707$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .841 มีค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ .268 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 0.710 + 0.164 (X_3) + 0.202 (X_4) + 0.179 (X_5)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.176 (X_3) + 0.225 (X_4) + 0.195 (X_5)$$

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการทำงานเป็นทีมและการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีศักยภาพในการประสานความร่วมมือและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สะท้อนข้อจำกัดในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและบริบททางการศึกษาที่มีความพลวัต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จีรพรณัฐ ภูมิรินทร์ และสายสุดา เตียเจริญ (2562) ที่ระบุว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษายังคงเป็นความท้าทายสำคัญของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ ผลการศึกษาใกล้เคียงกับแนวคิดของ ธนิกานต์ ศรีจันทร์ และคณะ (2564) ที่เน้นว่าสมรรถนะผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา

ระดับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผลดังกล่าวสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา อย่างไรก็ตาม การบำรุงรักษาบุคลากรยังเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญเพิ่มเติม เนื่องจากอาจได้รับอิทธิพลจากภาระงานที่เพิ่มขึ้นและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ พรวิภา สวณมะลิ และอดุลย์ วังศรีคุณ (2564) ที่เสนอว่าการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมทั้งการพัฒนา การธำรงรักษา และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ชัยวุฒิ เทโพธิ์ และพงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (2564) ที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

อิทธิพลของสมรรถนะผู้บริหารต่อการบริหารงานบุคคล

ผลการวิเคราะห์พบว่า สมรรถนะด้านการปรับตัว การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลดังกล่าวสะท้อนว่าสมรรถนะของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีความสามารถในการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีจะสามารถสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการตัดสินใจเชิงบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ จาริยา ขุนณรงค์ และสุพจน์ แสงเงิน (2566) ยังสนับสนุนว่าแนวคิดสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับผลลัพธ์ขององค์กร ขณะเดียวกัน ชมพูนุช กำบังภัย (2567) ยังสะท้อนว่าปัญหาการขาดแคลนครูเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ซึ่งยิ่งตอกย้ำความสำคัญของสมรรถนะผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ทั้งในมิติของการพัฒนาบุคลากร การสร้างความร่วมมือในองค์กร และการยกระดับประสิทธิภาพของสถานศึกษาในภาพรวม โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการปรับตัวและเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทการศึกษายุคดิจิทัล

สรุป

จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถขยายความได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการปรับตัว ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง มิได้เป็นเพียงคุณลักษณะเสริม แต่เป็น ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลใน



สถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในบริบทการศึกษาในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านนโยบาย เทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคม ผู้บริหารที่มีความสามารถในการปรับตัวจะสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการ และสร้างความต่อเนื่องของการดำเนินงานภายในองค์กร ขณะเดียวกัน ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมยังช่วยยกระดับระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความทันสมัย เช่น การใช้ระบบสารสนเทศในการจัดการข้อมูลบุคลากร การวางแผนกำลังคน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจมีความแม่นยำและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายใหม่ ผู้บริหารที่สามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม จะช่วยลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในเชิงวิชาการ องค์ความรู้จากการศึกษานี้ช่วยอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ทำให้เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารไม่สามารถมุ่งเน้นเพียงทักษะด้านการบริหารทั่วไป แต่ต้องบูรณาการทั้งมิติของเทคโนโลยี การปรับตัว และการจัดการการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ในเชิงการประยุกต์ใช้ ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดสมรรถนะหลัก (core competencies) และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานบุคคลให้มีความเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

1. ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยวางแผนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เข้ารับการอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ และเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินงาน พร้อมมอบหมายงานตามความถนัดและสร้างบรรยากาศความร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารควรพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงเร็ว พร้อมสื่อสารนโยบายอย่างชัดเจน สร้างความเข้าใจและแรงจูงใจ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล
4. ควรส่งเสริมความยืดหยุ่นในการบริหารงานบุคคล โดยเปิดโอกาสให้ปรับวิธีการทำงาน การมอบหมายหน้าที่ และการแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้เข้าใจความแตกต่างรายบุคคลและส่งผลดีต่อขวัญ กำลังใจและประสิทธิภาพการทำงาน



5. หน่วยงานต้นสังกัดควรนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาผู้บริหาร โดยเน้นสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น ระบบสารสนเทศบุคลากร การประเมินออนไลน์ และการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มความเร็ว โปร่งใส และประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในเขตพื้นที่การศึกษาที่แตกต่างกัน และผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล
3. การศึกษาปัจจัยเสริมอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลร่วมกับสมรรถนะของผู้บริหารต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

เอกสารอ้างอิง

- กัณฑ์พงษ์ นามเสนห์. (2559). *หลักพรหมวิหารธรรมกับการประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติ สมอู่จารย์, และคณะ. (2568). การประยุกต์ใช้หลักภูมิธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล. *วารสารพุทธศาสตร์และการพัฒนา*, 12(1), 45–60.
- กุลภัสสร ป้องคำ. (2563). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา*, 15(2), 1–18.
- จาริยา ขุนณรงค์, และสุพจน์ แสงเงิน. (2566). การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 21(3), 650–665.
- จิรพรณัฐ ภูมิรินทร์, และสายสุตา เตียเจริญ. (2562). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 10(3), 33–50.
- ชมพูนุช กำบังภัย. (2567). ปัจจัยที่ส่งต่อการขาดแคลนครูในสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 18(2), 349–351.
- ชัยวุฒิ เทโพธิ์, และพงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2564). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาองค์กร. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 17(1), 55–72.
- ชัยวุฒิ เทโพธิ์, และพงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2564). สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน. *วารสารบริหารการศึกษา*, 15(1), 137–150.
- ธนิกันต์ ศรีจันทร์, และคณะ. (2564). นโยบายการกระจายอำนาจและการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารนโยบายการศึกษา*, 12(2), 180–195.



- ธีรพล ศรีเปื้อนบัว. (2566). อิทธิบาท 4 กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารพุทธจิตวิทยา*, 8(2), 90–104.
- พรวิภา สวณมะลิ, และอดุลย์ วังศรีคุณ. (2564). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา. *วารสารวิชาการการศึกษาไทย*, 13(2), 25–42.
- พระกฤติพงษ์ สุรพลโย. (2567). ไตรลักษณ์กับการบริหารจัดการในโลกยุคใหม่. *วารสารพุทธธรรมประยุกต์*, 11(1), 12–28.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. (2567). รายงานสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา. ประจวบคีรีขันธ์: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2565). *แนวทางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*. สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- อมรรัตน์ เตชะนอก. (2563). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารการบริหารการศึกษาไทย*, 14(2), 360–370.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). ช่องว่างระหว่างนโยบายและการปฏิบัติในระบบการศึกษาไทย. *วารสารการบริหารและนโยบายการศึกษา*, 9(1), 1–15.
- คณิศ นามนัย, และคณะ. (2566). ความท้าทายของการจัดการศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่. *วารสารวิชาการการศึกษา*, 20(1), 160–175.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology.