

## การบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา

### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

#### Personnel Administration of Thamaka School Cluster Consortium under the Kanchanaburi Secondary Educational Service Area Office

นิตยา จันทะสี<sup>1\*</sup> และ สุमित สุวรรณ<sup>2</sup>

Nitiya Jantasee<sup>1\*</sup> and Sumit Suwan<sup>2</sup>

(วันรับบทความ : 25 กรกฎาคม 2567/วันแก้ไขบทความ : 9 กันยายน 2567/วันตอบรับบทความ : 11 กันยายน 2567)

(Received Date : Jul 25<sup>th</sup>, 2024r, Revised Date : Sep 9<sup>th</sup>, 2024, Accepted Date : Sep 11<sup>st</sup>, 2024)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี และ 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 134 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนขนาดโรงเรียน และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1) สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และปัญหาการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ การอบรมขาดการนำไปขยายผลให้เกิดประโยชน์ต่อวิชาชีพ ครูมีปริมาณงานในด้านอื่น ๆ มากเกินไป ผู้ได้รับการประเมินไม่ทราบผลการประเมิน มีการบรรจุข้าราชการครูนอกพื้นที่

2) แนวทางการบริหารงานบุคคล ได้แก่ สถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้าให้ตรงกับสาขาวิชาเอกที่ขาดแคลน ระดมทรัพยากรจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ สร้างเครือข่ายการพัฒนาสถานศึกษา จัดอบรมและพัฒนาครูในการประเมินวิทยฐานะ ขยายผลการอบรมต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพ แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนด สะท้อนความคิดเห็นในการปฏิบัติหน้าที่ พัฒนาความรู้

<sup>1</sup> คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน Email: Nitiya.j@ku.th

<sup>1</sup> Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University Kamphaeng Saen Campus

Email: Nitiya.j@ku.th

<sup>2</sup> คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน Email: Sumit.s@ku.ac.th

<sup>2</sup> Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University Kamphaeng Saen Campus

Email: Sumit.s@ku.ac.th

\* ผู้ติดต่อหลัก Email: Nitiya.j@ku.th

\* Corresponding author Email: Nitiya.j@ku.th

ความสามารถของครูผู้สอน เพื่อยกระดับการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีการศึกษาดูงานและสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

**คำสำคัญ:** แนวทางการบริหารงานบุคคล, กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา

### Abstract

The research aimed to achieve the following objectives: 1) To investigate the current situation and personnel management issues in the Thamaka school cluster consortium under the Kanchanaburi secondary educational service area office, and 2) To examine the guidelines of personnel management strategies for the Thamaka school cluster consortium. The sample of study were 134 teachers which was selected through random sampling based on school size classification (Stratified random sampling) and 5 participants which was chosen through purposive sampling. The research instruments were an opinionnaire and an in-depth interview. The statistical data analysis were frequency, percentages, means, standard deviations, and content analysis.

The research findings are as follows.

1) The current personnel management situation is at the highest level. When considered for specific aspects, the rank from the highest issue was training opportunities for professional development and the excessive workload diversification among teachers, the evaluated person is unaware of the evaluation results, and there has been an off-site teacher appointment.

2) Personnel management guidelines in education were planning staffing needs, focusing on subject-specific shortages. They should also mobilize resources from communities and other organizations to create a network for educational development. Furthermore, schools must conduct training and development programs to assess teacher qualifications, expand training outcomes for peer professionals, appoint for evaluation committees based on defined criteria and procedures, reflect operational duties in practice, enhance the knowledge and skills of teachers to improve educational effectiveness, arrange educational field trips, and support teachers in pursuing higher education.

**Keyword :** Guidelines of Personnel Administration, Thamaka School Cluster Consortium

### บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการพัฒนาประเทศ โดยเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และคุณธรรม มีความเจริญงอกงามที่สมบูรณ์ดังที่กำหนดไว้เป็นปรัชญาการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ปรับปรุง พ.ศ. 2545) โดยผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับ การศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน อย่างไรก็ตาม การจะทำให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ครูถือว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ต้องมีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน มีศิลปะในการสอนและการถ่ายทอดแก่ผู้เรียนรวมทั้งมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน โดยเฉพาะการทุ่มเทอุทิศตน รักในวิชาชีพครู รักในการเรียนรู้ ในขณะที่การบริหารสถานศึกษา มีขอบข่ายงานที่ประกอบด้วย 7 งานสำคัญ ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้าง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย 5) การออกจากราชการ 6) งานประวัติบุคคลกร และ 7) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งทั้งหมดอยู่ในข่ายของการบริหารงานบุคคลโดยพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ปรับปรุง พ.ศ. 2545) มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัด การศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (Theerawannittharatkoon, 2011) การบริหารงานบุคคล เป็น กระบวนการบริหารจัดการคนที่ทำงานอาจประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๆ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์และ วางแผนเกี่ยวกับคน 2) การสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานใน องค์กร 3) การพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการทำงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และ 5) การออกจากงาน ซึ่งบุคลากรจะต้องได้รับสิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการ บริหารงานบุคคลให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Suwan, 2022) ในขณะที่บุคลากรสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 พบปัญหาเรียงลำดับ ดังนี้ 1) การสรรหาบุคลากรและ การบำรุงรักษาบุคลากร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งได้เสนอแนวทางการ บริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ได้แก่ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรและกำหนดตำแหน่ง การจัด บุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการ พัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบวินัย และมีกระบวนการป้องกันการลาออกจาก ราชการของข้าราชการครู (Haenyanarongchaiyakit, 2018) นอกจากนี้พบปัญหาและอุปสรรคการบริหารงาน บุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 คือ 1) ปัญหาของ หลักเกณฑ์การคำนวณอัตราค่าจ้างและหลักเกณฑ์การจัดสรรอัตราค่าจ้างทำให้บุคลากรไม่เพียงพอ 2) ปัญหาจาก สาขาวิชาเอกไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน 3) ปัญหาจากการย้ายกลับภูมิลำเนาทำให้ขาดความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติหน้าที่ 4) ปัญหาจากการพัฒนาของบุคลากรที่มีหลักสูตรให้เข้ารับการอบรมเยอะ ทำให้บุคลากรที่ ไปรับการพัฒนามีไม่เวลาในการจัดการเรื่องส่วนตัว (Wutthiwichayanon, 2017) สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัย ของ Suwan et al. (2015) คือ 1) ครูมีจำนวนน้อย จบไม่ตรงวิชาเอก ไม่ใช่คนในพื้นที่ มีภาระงานมาก 2) ครู อัตราจ้างได้รับเงินเดือนน้อย 3) เด็กนักเรียนมีฐานะยากจน ขาดศักยภาพและความพร้อม มีพัฒนาการทาง สมองช้า อ่านไม่ออก ดัดเกม และมีเด็กต่างด้าวมาเรียนด้วย 4) ผู้ปกครองขาดการเอาใจใส่ ไม่มีเวลา ไม่ สามารถสอนการบ้านได้ และมีค่านิยมส่งลูกไปโรงเรียนใหญ่ 5) ผู้บริหารมีการโยกย้ายบ่อยและต้องเดินทางไป ประชุมไกล บางโรงเรียนไม่มีผู้บริหาร 6) หลักสูตรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เรียนมากและไม่ได้นำไปใช้ในชีวิต จจริง 7) ขาดสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน 8) ขาดงบประมาณ 9) ขาดการประชุมพูดคุยกับผู้ปกครอง 10) คณะกรรมการสถานศึกษาหายากและไม่มาประชุม 11) ไม่ได้รับการดูแลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน 12) องค์กรบริหารส่วนตำบลไม่สามารถเข้ามาช่วยเหลือได้ เนื่องจากติดระเบียบหรือข้อกฎหมาย 13) สถานที่ขาดความสะดวกสบาย อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาถือว่ามีความสำคัญในการพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารงานองค์กร โดยเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคลากร ความต้องการของงาน และ ความต้องการขององค์กร การบริหารองค์กรถ้าหากขาดผู้นำย่อมทำให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความ ยากลำบาก เกิดความวุ่นวายสับสน ขาดการประสานงานในการดำเนินงาน และเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ส่งผลให้การบรรลุเป้าหมายขององค์กรล่าช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นภาวะผู้นำ ของผู้บริหารจึงเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักการกระจายอำนาจใน

การบริหารงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สามารถเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่บุคลากรในองค์กรได้ ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจบุคลากร และมีความสามารถในการใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคลากรและเป้าหมายองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chidchan, 2021)

จากสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านงานวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ย้ายและลาออกจากราชการ ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการมีและเลื่อนวิทยฐานะ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนา พร้อมทั้งประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เพื่อเป็นข้อมูลนำเสนอแนวทางให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

#### ขอบเขตของการวิจัย

##### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง
- 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ย้ายและลาออกจากราชการ
- 3) ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการมีและเลื่อนวิทยฐานะ
- 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5) ด้านการพัฒนา

##### 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 5 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 203 คน

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed Method) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 5 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 203 คน ซึ่งได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างของครูผู้สอน จำนวน 134 คน โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 as cited in Bunchom Srisa-ad, 2017) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน รวมกลุ่มตัวอย่าง ทั้งสิ้น 134 คน

ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 5 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 5 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งออกเป็น 5 ระดับ และตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งออกเป็น 5 ระดับ

โดยผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและนำเครื่องมือที่ได้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) เมื่อแปลผลรายข้อพบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 ถือว่าใช้ได้ และนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับครูผู้สอนโรงเรียนวิสุทธิรังษี จังหวัดกาญจนบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน และนำไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Silpcharoen, 2020) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.93

2.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี มาสร้างเป็นคำถามแบบปลายเปิด เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหา และข้อเสนอแนะ และนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ได้รับการตอบแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น จำนวน 115 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.82 และใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) ทั้งด้านเวลา สถานที่ และบุคคล พบว่า ข้อมูลที่ได้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาตีความ (interpretation) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (induction reasoning)

#### ผลการวิจัย

##### 1. สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการมีและเลื่อนวิทยฐานะ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนา และด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ย้ายและลาออกจากราชการ ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง	4.66	0.41	มากที่สุด
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ย้ายและลาออกจากราชการ	4.57	0.42	มากที่สุด
3. ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการมีและเลื่อนวิทยฐานะ	4.77	0.43	มากที่สุด
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.60	0.62	มากที่สุด
5. ด้านการพัฒนา	4.58	0.51	มากที่สุด
ภาพรวม	4.63	0.40	มากที่สุด

##### 2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรีดังตารางที่ 2

ปัญหาการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการมีและเลื่อนวิทยฐานะ และด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ย้ายและลาออกจากราชการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหาในการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

(n=115)			
ปัญหาในการบริหารงานบุคคล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง	3.74	0.34	มาก
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ย้ายและลาออกจากราชการ	2.77	0.30	ปานกลาง
3. ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการมีและเลื่อนวิทยฐานะ	3.33	0.45	ปานกลาง
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.68	0.59	มาก
5. ด้านการพัฒนา	4.00	0.41	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.46</b>	<b>0.21</b>	<b>ปานกลาง</b>

นอกจากนี้ยังพบปัญหาสำคัญในการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา ดังนี้

1. การอบรมขาดการนำไปขยายผลให้เกิดประโยชน์ต่อวิชาชีพ ขาดงบประมาณในการพัฒนาตนเองตามวิชาชีพ การพัฒนาบุคลากรดำเนินการแบบเร่งด่วน แต่ต้องการผลลัพธ์ในระยะเวลายาว

2. ข้าราชการครูมีปริมาณงานในด้านอื่น ๆ มากเกินไป ไม่มีงบประมาณจ้างบุคลากรทางการศึกษา ขาดบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ธุรการ และขาดข้าราชการครูที่จบตรงสาขาวิชาเอก

3. ผู้ได้รับการประเมินไม่ทราบผลการประเมิน ข้อดี และข้อควรพัฒนาของตนเอง เครื่องมือการประเมินผลปฏิบัติงานขาดความชัดเจน และการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความยุติธรรมไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการขอมีและเลื่อนวิทยฐานะ ขั้นตอนการขอมีและเลื่อนวิทยฐานะ มีความซับซ้อน ยุ่งยากและล่าช้า และขาดงบประมาณสนับสนุนการมีและเลื่อนวิทยฐานะ

5. การบรรจุข้าราชการครูนอกพื้นที่ ทำให้มีการขอย้ายเมื่อครบวาระ การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูไม่ตรงตามสาขาวิชาเอกที่ต้องการ มีบุคลากรประพฤติตนไม่เหมาะสมตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู ขาดการว่ากล่าวตักเตือนและลงโทษทางวินัยบุคลากรที่ประพฤติตนไม่เหมาะสมอย่างจริงจัง และมีการกลั่นแกล้ง ดุหมั่นเหยียดหยามบุคคลอื่นทั้งผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน

**3. แนวทางในการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี**

3.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง สถานศึกษาควรยึดหลักเกณฑ์ตามการกำหนดตำแหน่ง มีการวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้า โดยวิเคราะห์แนวโน้มว่าโอกาสที่จะได้รับการย้าย เพื่อกำหนดตำแหน่งที่ขาดและส่งคำร้องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา วิเคราะห์ข้อบ่งชี้งานตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาและควรสร้างคู่มือพรรณนางานให้ตรงกับข้อบ่งชี้งาน มีการระดมทรัพยากรจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ในการจ้างบุคลากรทางการศึกษา นอกจากนั้นสถานศึกษาควรมีการสร้างเครือข่ายเพื่อขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ในการช่วยสอนจากสถานศึกษาอื่นและมูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อมาช่วยสอนในช่วงที่ขาดหรือตำแหน่งว่างจากการย้ายสถานศึกษาหรือบรรจุข้าราชการในตำแหน่งอื่น

3.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ย้ายและลาออกจากราชการ สถานศึกษาควรส่งคำร้องขอความจำเป็นต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและต้องเป็นไปตามระเบียบอัตรากำลังตามจำนวนตำแหน่งที่มีผู้ครองและตำแหน่งว่างที่มีอัตราเงินเดือนหรือที่เรียกว่า จ.18 กำหนดจำนวนอัตรากำลังของสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดเท่านั้น ควรมีการวางแผนและวิเคราะห์การบรรจุแต่งตั้งในวิชาเอกที่ขาดแคลน นอกจากนี้สถานศึกษาอาจใช้วิธีการระดมทรัพยากรจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการจ้างบุคลากรทางการศึกษาเพื่อปฏิบัติหน้าที่สอนให้กับนักเรียน รวมถึงการสร้างเครือข่ายเพื่อขอความอนุเคราะห์ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจากสถานศึกษาอื่น และมูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อมาช่วยสอนในช่วงที่ขาดครูหรือตำแหน่งว่างจากการย้ายสถานศึกษา และการเขียนคำร้องขอย้ายและลาออกจากราชการควรยึดระเบียบ

3.3 การส่งเสริมสนับสนุนการมีและเลื่อนวิทยฐานะ สถานศึกษาควรจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ข้าราชการครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูหรือที่เรียกว่า วPA มีการคัดกรองข้าราชการครูที่ครบวาระการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และสะท้อนความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงและแก้ไข มีการจัดสรรงบประมาณและอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ทำผลงานเพื่อรองรับการประเมินตามความต้องการ นอกจากนี้สถานศึกษาควรมีกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูผู้สอนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ข้าราชการครูในวาระการประชุมประจำเดือนของสถานศึกษา และเผยแพร่ผ่านช่องทางเฟสบุ๊ค (Facebook) ของสถานศึกษาและเว็บไซต์ของสถานศึกษา

3.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สถานศึกษาควรมีหลักเกณฑ์ และเครื่องมือการประเมินตามเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อคัดกรองและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีการวางแผนและกำหนดชั่วโมงชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เพื่อการสะท้อนความคิดของผู้บริหารต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตามการปฏิบัติงาน ควรมีนโยบายการลดเอกสารและการลดภาระงานในการประเมินต่าง ๆ เช่น การประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยรายงานผ่านบันทึกข้อความหนึ่งหน้ากระดาษ ส่วนหลักฐานเอกสารประกอบการประเมินจะส่งเป็นคิวอาร์โค้ดพร้อมทั้งไฟล์หลักฐานเอกสารทุกอย่างจะอยู่ในระบบบริการออนไลน์ เพื่อให้คณะกรรมการได้ตรวจสอบหลักฐานเอกสารเพิ่มเติม และควรมีกิจกรรมการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการครูเมื่อผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารสถานศึกษากล่าวชื่นชมในวาระการประชุมประจำเดือนและให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการครูให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

3.5 ด้านการพัฒนา สถานศึกษาควรวิเคราะห์และวางแผนการรับนโยบาย วางแผนพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการ มีการคัดกรองและสำรวจความต้องการในการพัฒนาความรู้ของครูผู้สอน เก็บรวบรวมข้อมูลและพัฒนาความรู้ของครูผู้สอนตามความต้องการ เช่น การจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองรายบุคคลหรือที่เรียกว่า ID Plan มีการอบรมพัฒนาครูเพื่อเลื่อนวิทยฐานะตามเกณฑ์ใหม่ วPA มีการจัดกิจกรรมการสร้างทีมในการพัฒนาความรู้ให้ครูผู้สอนเพื่อถอดบทเรียนและเรียนรู้กับสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูผู้สอนสร้างนวัตกรรมและใช้เทคนิคหรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา มีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้นำความรู้ที่ได้รับการอบรมมาขยายผลต่อเพื่อนวิชาชีพในกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ



มีการจัดการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่ได้รับรางวัลต่าง ๆ สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูผู้สอนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น มีการจัดสรรงบประมาณและการระดมทรัพยากร รวมถึงการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการพัฒนาครูตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า แนวทางในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ สถานศึกษาควรวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้า วิเคราะห์ขอบข่ายงานตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ควรระดมทรัพยากรจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ควรสร้างเครือข่าย ควรจัดอบรมและพัฒนาครู ควรจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูผู้สอน ผู้บริหารควรสะท้อนความคิดในการปฏิบัติหน้าที่ ควรวิเคราะห์ วางแผนในการรับนโยบาย ควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้นำความรู้มาขยายผลต่อเพื่อนวิชาชีพ ควรมีการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงาน และควรสนับสนุนครูผู้สอนศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

### อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันในการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ในภาพรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันในแต่ละด้านพบว่า ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการมีและเลื่อนวิทยฐานะมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่อง การสนับสนุนให้มีและเลื่อนวิทยฐานะตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด คือ สถานศึกษาควรจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ข้าราชการครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินตำแหน่ง ส่งเสริมสนับสนุนให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ รวมถึงการสะท้อนความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงและแก้ไข ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ดีในการบริหารงานบุคคลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ตามที่ (Tanwimonrat, 2020) ได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคลากรได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งอื่นซึ่งเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม

สภาพปัจจุบันด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ย้ายและลาออกจากราชการ ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด เรื่อง ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังตามจำนวนที่ต้องการเนื่องจากสถานศึกษาไม่ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังที่ได้ส่งคำร้องขอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งการยื่นคำร้องนั้นต้องเป็นไปตามระเบียบอัตรากำลังตามจำนวนตำแหน่งที่มีผู้ครองและตำแหน่งว่างที่มีอัตราเงินเดือนหรือที่เรียกว่า จ.18 ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด โดยอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือที่เรียกว่า อ.ก.ค.ศ. เป็นผู้พิจารณาว่าจะได้อัตรากำลังตามความต้องการหรือไม่ ซึ่ง (Meethong, 2021) ได้กล่าวไว้ว่า การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นต้องมีการสำรวจอัตราว่างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาในการสรรหาครูในวิชาเอกที่ขาดแคลน ส่วนการแต่งตั้งโยกย้ายจะพิจารณาจากกรอบอัตรากำลังที่ขาดแคลนและวิชาเอกที่ต้องการตามสภาพจริงและตรงตามความต้องการของผู้แสดงความประสงค์ด้วย (Pliandee, 2021)

สภาพปัจจุบันด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่อง การเสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กล่าวคือ มีการเสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยยึดคู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำข้อมูล มีการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง การเกลี่ยอัตรากำลัง การตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน โดยสถานศึกษาควรประสานการจัดทำระบบข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อตรวจสอบการใช้ตามความจำเป็นโดยเทียบกับเกณฑ์และแผนอัตรากำลังสถานศึกษา เพื่อเสนอต่ออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือที่เรียกว่า อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาอนุมัติ ซึ่งสอดคล้องกับ (Teerathanathorn, 2022) ที่ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังต้องสอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง การจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องตรงกับความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นระบบโดยการคาดการณ์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอและจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านกำลังคน มีข้อมูลที่เพียงพอที่จะสามารถคาดการณ์กำลังคนได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

สภาพปัจจุบันด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ เรื่อง การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปพิจารณาในการเลื่อนเงินเดือน กล่าวคือ มีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรมครอบคลุมสมรรถภาพทุกด้าน เช่น ความรู้ความสามารถทางวัฒนธรรมและทักษะเจตคติและในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาวิชาชีพการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (Meethong, 2021) สอดคล้องกับ (Teerathanathorn, 2022) ที่ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างเป็นระบบที่องค์กรจัดทำขึ้น โดยการวัดและประเมินกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำและมีคุณธรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานการตัดสินใจในกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ นอกจากนี้ควรมีการจัดประชุมชี้แจงข้อปฏิบัติตามแบบประเมินให้บุคลากรเข้าใจตรงกันทั้งในเรื่องเครื่องมือที่ใช้หลักเกณฑ์ และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ อาจปิดประกาศให้ทุกคนทราบและแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการประเมินติดตามผลและให้คำแนะนำ (Pitto, 2022)

สภาพปัจจุบันด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่อง การสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นข้าราชการที่ดี มีการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมนำไปเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต และการทำงานให้มีคุณลักษณะเป็นข้าราชการยุคใหม่ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ครูเป็นฝ่ายเลือกพัฒนาตนเองตามเรื่องที่ตนเองสนใจตามหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ที่จัดการอบรม (Sangkut, 2021) ในขณะที่ (Bunsin, 2017) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงสมรรถนะและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะความรู้ที่จำเป็นต่องานนั้น ๆ เป็นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของคนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ (Teerathanathorn, 2022) อีกทั้งยังเป็นกระบวนการเรียนรู้ โดยผ่านการจัดระเบียบและเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความเป็นเลิศ (Suwan,

2022) ซึ่งในปัจจุบันผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า ข้าราชการครูเข้ารับการอบรมค่อนข้างมากจนบางครั้งไม่มีเวลาสอนหนังสือนักเรียนหรือพักผ่อน

2. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี พบว่า การบริหารงานบุคคลของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตท่ามะกา ในภาพรวมนั้นมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัญหาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านพัฒนา มีปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะเรื่อง การอบรมขาดการนำไปขยายผลให้เกิดประโยชน์ต่อวิชาชีพและขาดการขยายผลไปสู่เพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนร่วมวิชาชีพ ในขณะที่ (Duandern, 2021) พบว่า ไม่มีการส่งครูไปอบรมตามสถานที่ของการจัดการอบรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม หรือไม่ส่งครูที่ตรงกับสายงานไปอบรม บางครั้งก็ไม่ส่งอบรมโดยให้เหตุผลว่า ต้องให้ครูคนดังกล่าวช่วยงานที่โรงเรียน จึงต้องส่งคนอื่นไปแทน หรือเซ็นรับทราบการอบรมแต่ไม่มีการส่งต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องโดยให้เหตุผลว่าการอบรมดังกล่าวไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเท่าที่ควร ไม่สนใจในเรื่องการส่งเสริมการแข่งขันในระดับต่าง ๆ ไม่ได้ส่งเสริมเท่าที่ควร ผู้บริหารสถานศึกษามักจะอ้างเสมอว่า มีงบประมาณน้อยไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนในรายการของการแข่งขันต่าง ๆ

ปัญหาด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ย้ายและลาออกจากราชการ ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ การกลั่นแกล้ง ดูหมิ่น เหยียดหยามบุคคลอื่นทั้งผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ดีที่ไม่มีการกลั่นแกล้งกันในสถานศึกษา เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีสภาพเป็นข้าราชการครู อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาต่าง ๆ ควรตระหนักถึงสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอันตรายที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ก่อให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน เมื่อใดก็ตามที่บุคลากรเองอาจได้รับแรงกดดันหรือความเครียดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งถือว่าเป็นความเครียดทางด้านอารมณ์ ดังนั้นวิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องสนใจกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ส่งผลต่อการทำงาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร รวมถึงการปลอดพ้นจากการเจ็บป่วยของบุคลากร ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และการปลอดพ้นจากการบาดเจ็บ เจ็บป่วย หรือประสบอันตรายอันเนื่องมาจากการทำงาน (Tanwimonrat, 2020) นอกจากนี้ การให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน การปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดโครงการอบรม การส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย การอุทธรณ์ร้องทุกข์และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ (Pliandee, 2021)

ปัญหาด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีปัญหาสูงที่สุด คือ ข้าราชการครูมีปริมาณงานในด้านอื่น ๆ มากเกินไป ซึ่งข้าราชการครูไม่ได้มีแค่หน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีหน้าที่ในการทำงานในด้านต่าง ๆ ตามขอบข่ายงานในแต่ละกลุ่มบริหาร ตามที่ทางสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามอบหมายโดยฝ่ายผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้างานต่าง ๆ มอบหมาย ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ สอดคล้องกับ (Khonseangiam, 2020) ที่ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานจะมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากร มีการกำกับติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน และมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า เป็นเรื่องที่มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีปัญหาสูงที่สุด คือ ผู้ได้รับการประเมินไม่ทราบผลการประเมิน ข้อดี และข้อควรพัฒนาของตนเอง

ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีปัญหาสูงสุด คือ ผู้ได้รับการประเมินไม่ทราบผลการประเมิน ข้อดี และข้อควรพัฒนาของตนเอง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาอาจไม่ได้ตั้งประเด็นหรือเงื่อนไขในการพิจารณาความดีความชอบตั้งแต่แรก ส่งผลให้บุคลากรไม่ทราบถึงผลการประเมิน ใช้งานบุคลากรไม่เท่าเทียมกัน มีการจ่ายงานที่ได้เปรียบเสียเปรียบกันโดยไม่คำนึงถึงความสามารถและขีดจำกัดในการทำงานของบุคลากรในแต่ละคน เลือกปฏิบัติกับครูและบุคลากรในสถานศึกษาจนเกิดความลำเอียง (Duandern, 2021) ในขณะที่ (Bunruang, 2022) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนด แต่ยังมีมีการใช้ระบบอุปถัมภ์มาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ส่งผลให้เกิดความไม่เป็นธรรม ขาดขวัญและกำลังใจได้

ปัญหาด้านการส่งเสริมสนับสนุนการมีและเลื่อนวิทยฐานะ ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีปัญหาสูงสุด คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการขอมีและขอเลื่อนวิทยฐานะ เนื่องจากคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ใหม่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับความรู้ความเข้าใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงฐานะหน้าที่การงานไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่ง (Chimphlisawan, 2021) ได้กล่าวว่า ความต้องการในการขอมีหรือขอเลื่อนวิทยฐานะ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นต่อตนเอง ผู้เรียน และวิชาชีพครูอันเป็นผลจากการเลื่อนวิทยฐานะของครู ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นผลกระทบตามความคิดเห็นของครูที่ได้เลื่อนวิทยฐานะครูชำนาญการ วิทยฐานะครู ชำนาญการพิเศษ และวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง สถานศึกษาควรยึดหลักเกณฑ์ตามการกำหนดตำแหน่ง โดยการวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ขอบข่ายงานตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาและสร้างคู่มือพรรณนางานให้ตรงกับขอบข่ายงาน
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษาต้องบรรจุแต่งตั้งในวิชาเอกที่ขาดแคลนโดยส่งคำร้องขอความจำเป็นต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและต้องเป็นไปตามระเบียบอัตรากำลังตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด และควรมีการระดมทรัพยากรจากชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ในการจ้างบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงการสร้างเครือข่ายเพื่อขอความอนุเคราะห์ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจากสถานศึกษาอื่นและมูลนิธิที่เกี่ยวข้องมาช่วยสอนในช่วงที่ขาดครู
3. ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการมีและเลื่อนวิทยฐานะ สถานศึกษาควรจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ข้าราชการครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินวิทยฐานะ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยตรวจสอบความถูกต้องและให้คำปรึกษาแนะนำ มีการจัดสรรงบประมาณและอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ทำผลงาน และควรมีกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูผู้สอนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สถานศึกษาควรยึดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามเกณฑ์ควรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อคัดกรองและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ควรมีการสะท้อนความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และควรมีนโยบายการลดเอกสารและภาระงานในการประเมินต่าง ๆ ให้อยู่ในระบบบริการออนไลน์

5. ด้านการพัฒนา สถานศึกษาควรสำรวจความต้องการในการพัฒนาตามความต้องการของครูผู้สอน โดยการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองรายบุคคล ควรจัดกิจกรรมการสร้างทีมในการพัฒนาความรู้เพื่อถอดบทเรียนและเรียนรู้กับสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ควรมีการขยายผลต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพ ควรส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และเลือกใช้เทคนิคหรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน ควรมีการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ รวมทั้งการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาทุกแห่ง ในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กับสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### เอกสารอ้างอิง

- Bunruang, N. (2022). *Guidelines for the Development of Personnel Management in Pa Sang Subdistrict Municipality, Mae Chan District, Chiang Rai* [Independent Study in Public Policy, Phayao University]. [Translate]
- Bunsin, S. (2017). *Human Resource Management*. Chiang Mai: Research Center, Chiang Mai University. [Translate]
- Chidchan, N. (2021). *Personnel Management and Motivation in the Work Performance of Teachers in Secondary Schools Affiliated with the Area Education Office, Chonburi District 8* [Master's thesis in Educational Administration, Silpakorn University]. [Translate]
- Chimphlisawan, A. (2021). The Condition of Requesting to Have or to Promote Academic Standing Towards the Performance of Teacher Civil Servants Secondary Education Service Area Office District 42. *OBEC Basic Education Research Journal*, 1(1), 183-194. [Translate]
- Duandern, A. (2021). *Guideline for Personnel Administration of Schools in Sukhothai Province Under the Secondary Educational Service Area Office 38* [Master's thesis in Educational Administration, Nakhon Sawan Rajabhat University]. [Translate]
- Haenyanarongchaiyakit, S. (2018). *Studying Problems and Development Strategies for Personnel Management in Schools Under the Area Education Office, Primary Education Chumphon District 1* [Master's thesis in Educational Administration, Rajabhat Suratthani University]. [Translate]
- Khonseangiam, S. (2020). *Personnel Management of School Administrators Under Nakhon Nayok Primary Education Service Area Office* [Master's thesis in Educational Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi]. [Translate]

- Meethong, T. (2021). *A Study of Personnel Management in Schools Under Nakhon Sawan District 3. Independent Primary Education Service Area Office* [Independent Study in Educational Administration, Nakhon Sawan Rajabhat University]. [Translate]
- Pitto, J. (2022). *Conditions and Guidelines for Development of Personnel Management of the School Under the Local Government Organization Phichit Province* [Independent Study in Educational Administration, Naresuan University]. [Translate]
- Pliandee, C. (2021). *The Personnel Administration of Schools Under the Phitsanulok Primary Education Service Area Office 1* [Master's thesis, Pibulsongkram Rajabhat University. [Translate]
- Sangkut, W. (2021). *A Study of Personnel Administration of Schools in Education Coordination Center of Supphaya District Under the Office of Chai Nat Primary Education Service Area* [Independent Study in Educational Administration, Nakhon Sawan Rajabhat University]. [Translate]
- Silpcharoen, T. (2020). *Research and Statistical Data Analysis Using SPSS and AMOS*. (18<sup>th</sup> Ed.) Bangkok: Business R and D. [Translate]
- Srisa-ad, B. (2017). *Preliminary Research*. (10<sup>th</sup> Ed.). Bangkok: Suwiryasarn. [Translate]
- Suwan, S., & Chumsai Na Ayutthaya, S., & Wannaketsiri, T., & Kruein, N., & Nukultham, K. (2015). *Building Collaborative Networks for Enhancing the Educational Quality of Small-Sized Schools in Nakhon Pathom Province*. Research Funding Office. [Translate]
- Suwan, S. (2022). *Strategy of Human Resource and Organizational Development* (2<sup>nd</sup> Ed.). Nakhon Pathom: Petchakasem Printing. [Translate]
- Tanwimonrat, S. (2020) *Human resource management in education*. Nakhon Pathom: Silpakorn University Press. [Translate]
- Teerathanathorn, N. (2022). *Human Resource Management*. Bangkok: OS Printing House. [Translate]
- Theerawannittharatkoon, S. (2011). *Educational Personnel Management* (2<sup>nd</sup> Ed.). Chonburi: Get Good Creation. [Translate]
- Wutthiwichayanon, C. (2017). *The Personnel Administration of Schools Under the Chonburi Primary Education Service Area Office 1* [Master's thesis, Ramkhamhaeng University]. [Translate]