

แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 4*
GUIDELINES FOR PERSONNEL MANAGEMENT OF EDUCATIONAL
INSTITUTIONS UNDER UDON THANI PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 4

ปพนธัย วรรณไกร¹, ศิรินา วาจาสัตย์² และ นวัตกรรม หอมสิน³

Paphonthanai Wannakai¹, Sirina Vajasat² and Nawattakorn Homsin³

¹⁻³มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

¹⁻³Udon Thani Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author's Email: Paphontanaia@outlook.com

วันที่รับบทความ : 23 มิถุนายน 2569; วันแก้ไขบทความ 6 กรกฎาคม 2569; วันตอบรับบทความ : 8 กรกฎาคม 2569

Received 23 June 2026; Revised 6 July 2026; Accepted 8 July 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 2) ประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ระยะที่ 2 ประเมินแนวทาง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 โดยศึกษาโรงเรียนต้นแบบที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best

Citation:



* ปพนธัย วรรณไกร, ศิรินา วาจาสัตย์ และ นวัตกรรม หอมสิน. (2569). แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 4. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(5), 1362-1380.

Paphonthanai Wannakai, Sirina Vajasat and Nawattakorn Homsin. (2026). Guidelines For Personnel Management Of Educational Institutions Under Udon Thani Primary Educational Service Area Office 4. Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(5), 1362-1380.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

Practice) จากผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน และใช้และใช้กระบวนการประชุมหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ (MACR) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษานักวิชาการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า 1) แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 3 ด้าน รวมทั้งสิ้น 30 แนวทาง และ 2) ผลการประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาโดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่าทุกแนวทางมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: แนวทางการบริหารงานบุคคล, งานบุคคลของสถานศึกษา, การบริหารงานบุคคล

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study guidelines for human resource management in schools under the Office of Udon Thani Primary Educational Service Area 4 2) 3) to evaluate the human resource management guidelines for schools under the Office of Udon Thani Primary Educational Service Area 4. The research operation was divided into two phases. Phase 1 study guidelines for human resource management in schools under the Office of Udon Thani Primary Educational Service Area 4, Phase 2 evaluation of the guidelines, which was conducted by studying best practice model schools from 3 school administrators, and utilizing the Multi-Attribute Consensus Ranking (MACR) process through a pluralistic consensus meeting with 9 key informants, including school administrators, academics, and teachers and educational personnel.

The research findings revealed that 1) The guidelines for human resource management in schools comprised 3 dimensions with a total of 30 operational guidelines. 3) The evaluation results of the guidelines by the key informants demonstrated that all guidelines were appropriate and highly feasible for actual implementation, with an overall rating at the highest level.

Keywords: guidelines for human resource management in schools, human resource management in schools, human resource management

บทนำ

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านทุนหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพและสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสำคัญ การบริหารคนในปัจจุบันจึงต้องเปลี่ยนผ่านจากการบริหารงานบุคคลแบบเดิม สู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารจัดการคนเก่งและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2560) ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา โดยตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน เป้าหมายสำคัญคือการส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะ มีเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ชัดเจน และได้รับการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภาระงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน แนวคิดนี้สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ที่เน้นย้ำว่าการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และการมีระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่

จากการศึกษาบริบทและการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบประเด็นท้าทายที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา 3 ประเด็นหลัก กล่าวคือ ประการแรก ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง พบว่าสถานศึกษายังมีข้อจำกัดในกระบวนการวิเคราะห์ภาระงานและการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาว ทำให้การกำหนดตำแหน่งและการเกลี่ยอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงและบริบทของโรงเรียนเท่าที่ควร ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เวกา ปราบพาลทัพ์ (2565) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 และพบว่าปัญหาที่สำคัญคือบุคลากรยังขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ส่งผลให้เกิดความไม่ชัดเจนในการบริหารจัดการ ประการที่สอง ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการ

มีหรือเลื่อนวิทยฐานะ พบว่าบุคลากรยังมีความต้องการได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร องค์ความรู้ และระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาในการทำผลงานทางวิชาการเพิ่มเติม เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพ และ ประการที่สาม ด้านการวิเคราะห์และจัดทำข้อมูล เกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ย้าย โอน พบว่าระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูล สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว ยังมีโอกาสที่จะได้รับการปรับปรุงให้มีความรวดเร็ว และเป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความแม่นยำในการบริหารจัดการ และ สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากสภาพปัญหาและความท้าทายหลายประการในการบริหารงานบุคคลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็น ข้อมูลสารสนเทศและเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพการ บริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4
2. เพื่อประเมินผลการแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

Appley, L. A. (1942) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าเป็น การ ดำเนินการด้านการวางแผน และการกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับ เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานด้านศึกษาและวิจัย การปรับปรุงนโยบายด้านบุคคล เทคนิควิธีในการบริหารงาน บุคคล และการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์การ ภายในองค์การ

Beach, D. S. (1980) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล อันได้แก่ การคัดเลือกบุคคล การ

ฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานภายในองค์กรหรือหน่วยงาน

เทพรัตน์ ดาวเรือง (2560) การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคคลตามคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน การพัฒนาให้ความรู้ความสามารถ การบำรุงขวัญกำลังใจเพื่อให้บุคคลทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ให้แก่หน่วยงาน การดำเนินการทางวิธี ตลอดจนการให้บุคคลพ้นจากงานไม่ว่าจะเป็นกรณีใด

ธวัชชัย วัฒนารณกิจ (2557) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. แนวทาง

ความหมายของแนวทาง สุพิชญา พันธเดช (2563) ได้สรุปความหมายของแนวทางว่า แนวปฏิบัติ กระบวนการ วิธีการ ที่ได้ศึกษาหรือพัฒนาขึ้นและใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กร และสถานศึกษา เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง กระบวนการ วิธีการ แบบอย่างเพื่อใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานขององค์กร องค์กร โดยเป็นหลักคิด หรือปัจจัยที่มีตัวแปรสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นหลักการในการการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดังการศึกษาหรือแบบอย่างนั้นๆ ที่เคยฝึกฝน ปฏิบัติ หรือศึกษาได้มาซึ่งหลักการ หลักคิดของแนวทาง

3. การประมุขหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ

Avery, M. (1981) กล่าวว่า ฉันทามติหรือความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน เป็นสิ่งที่ยังในการนำมาสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ กระบวนการตัดสินใจโดยใช้ฉันทามติเป็นเครื่องมือที่มีอำนาจในการนำมาใช้ตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม เนื่องจากเป้าหมายของฉันทามติคือความต้องการให้เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจที่มาจากความร่วมมือและความเห็นพ้องต้องกันในกลุ่ม มากกว่ามาจากการแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

อนุวัฒน์ ศุภชุตikul (2543) กล่าวว่า ฉันทามติ คือ การหาทางเลือกหรือจุดยืนที่สมาชิกทุกคนเห็นด้วย ยอมรับได้ด้วยความสบายใจ และให้การสนับสนุนในการดำเนินการ ซึ่งหลังจากที่สมาชิกทั้งหมดได้พิจารณาวิเคราะห์แยกแยะข้อดีข้อเสียทุกแง่มุมแล้ว ความเห็นร่วมของกลุ่มนี้ไม่ใช่การลงมติที่ทุกคนต้องเห็นด้วยทั้งหมด และไม่ใช่เป็นเพียงมติของเสียงส่วนใหญ่ ซึ่งเสียงส่วนน้อยไม่ต้องการและไม่ใช้สิ่งที่ทุกคนพอใจเต็มที่ โดยสรุปแล้ว ฉันทามติคือความเห็นที่สอดคล้องและเป็นความเห็นที่สมาชิกทุกคนยอมรับได้ด้วยความสบายใจ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ฉันทามติ คือกระบวนการตัดสินใจที่เน้น ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียว โดยสมาชิกทุกคนจะร่วมกันวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียจนได้ทางเลือกที่ ยอมรับได้ด้วยความสบายใจ และพร้อมสนับสนุนการทำงาน ซึ่งต่างจาก มติเอกฉันท์ หรือ เสียงข้างมาก ตรงที่ไม่เน้นผลแพ้ชนะ แต่เน้นจุดลงตัวที่ทุกคนในกลุ่มสบายใจที่จะก้าวเดินต่อไปพร้อมกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

ศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในเรื่องการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาการบริหารงานของสถานศึกษาตามหลักการบริหารบุคคล โดยมีองค์ประกอบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ซึ่งได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี ศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในเรื่องการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 มาร่างแนวทางในการประชุมหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ (MACR: Multi Attribute Consensus Reaching) และประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 2 ประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

การตรวจสอบยืนยัน และประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 โดยการประชุมหาฉันทมติ (Multi Attribute Consensus Reaching: MACR)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 จากการสรุปผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี ศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในระยะที่ 1 มาตรฐานในการประชุมหาฉันทมติแบบพหุลักษณะ โดยใช้แนวทางการประเมินของ กัสกี Guskey, T. R. (2002) ซึ่งจะประเมิน 2 ประการ คือ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้

ขอบเขตของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 จำนวน 9 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน 2) นักวิชาการ 3 คน 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบกึ่งโครงสร้างวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4
- แบบประเมินร่างแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 4
- แบบประเมินแนวทางการพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 4

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

วิธีการหาอันดับจากพหุคุณลักษณะนั้น อาศัยการให้คะแนนเป็นตัวเลข โดยใช้ระบบมาตราส่วนประเมินค่า ตามมาตรวัดของลิเคิร์ท ซึ่งกำหนดไว้ 5 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 การพิจารณาในลำดับแรก อาศัยข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าพิสัยซึ่งเป็นผลจากกระบวนการหาอันดับ เพื่อตรวจสอบว่าประเด็นแนวทางข้อใด ที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่ามีความสำคัญ และประเด็นแนวทางในข้อใดที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นว่าไม่มีความสำคัญ รวมทั้งพิจารณาว่า ถ้าประเด็นแนวทางใดที่มีค่าพิสัยกว้าง แสดงว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นแตกต่างกันมาก แต่ถ้าประเด็นแนวทางใดที่มีค่าพิสัยแคบ แสดงว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สำหรับแนวทางที่ผลการประเมินมีค่าคะแนนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จะถูกนำเข้าสู่กระบวนการอภิปรายเพื่อปรับปรุง และชี้แจงเหตุผล โดยใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการพิจารณาองค์ประกอบที่ต้องทบทวน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขณะที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลดำเนินการอภิปรายเพื่อหาอันดับในแต่ละประเด็นของร่างแนวทาง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการให้คะแนนในแต่ละประเด็นของร่างแนวทาง โดยพิจารณาประเด็นสาระสำคัญและความเกี่ยวพันของประเด็นในร่างแนวทาง และนำมาบรรยายสรุปเพื่อให้เห็นภาพของการสร้างฉันทามติ จากนั้น นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อเป็นการยืนยันฉันทามตินั้น

การประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบประเมินแนวทางมาตรวจตามเกณฑ์การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ จากนั้นวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลผลข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้มาร่วมวิเคราะห์เชิงตีความอีกรอบร่วมกับ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือของการวิจัย มากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

ระยะที่ 1 การพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

จากการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำผลการศึกษา ไปใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 โดยการเลือกสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เกี่ยวข้องที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนด ด้วยการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ (Formal Interview) รวมจำนวน 3 ท่าน

จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สามารถสรุป แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

รายการ	แนวทางการพัฒนา
1. ด้าน การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	1. โรงเรียนมีการประเมินความต้องการกำลังคนโดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ และเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดอย่างเคร่งครัด 2. โรงเรียนมีการจัดทำแผนภาพคาดการณ์การเกษียณอายุราชการล่วงหน้า 5-10 ปี เพื่อวางแผนขอรับการจัดสรรหรือขอย้ายอัตรากำลังทดแทน 3. โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้หัวหน้าสายชั้นหรือกลุ่มสาระฯ มีส่วนร่วมวิเคราะห์ภาระงานจริง (SWOT Analysis) ทั้งงานสอนและงานสนับสนุน

รายการ	แนวทางการพัฒนา
	<p>4. โรงเรียนมีการประเมินความต้องการกำลังคนโดยมุ่งเน้นทักษะ (Skills) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>5. โรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลระยะ 3 ปี ที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการประจำปีและมีงบประมาณรองรับชัดเจน</p> <p>6. โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลังระดับสถานศึกษา และการทำประชาพิจารณ์ภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน</p> <p>7. โรงเรียนมีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่มีความยืดหยุ่น โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานภายนอกหรือปราชญ์ชาวบ้าน</p> <p>8. โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่ระบุตัวชี้วัด (KPIs) อย่างละเอียด และให้ครูลงนามรับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>9. โรงเรียนมีการใช้ระบบพี่เลี้ยง ควบคู่กับการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกัน (Performance Agreement)</p> <p>10. โรงเรียนมีการสนับสนุนระบบคลังข้อมูลออนไลน์ เวลา และงบประมาณในการทำ PLC เพื่อเตรียมผลงานขอเลื่อนวิทยฐานะ</p>
<p>2. ด้านการศึกษา วิเคราะห์และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน</p>	<p>1. โรงเรียนมีการออกประกาศและตารางเกณฑ์การประเมินที่แปลงจากนามธรรมเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน</p> <p>2. โรงเรียนมีการเผยแพร่หลักเกณฑ์และตัวชี้วัดผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลา</p> <p>3. โรงเรียนมีการจัดเวทีเสวนา เพื่อตีความเกณฑ์ที่คลุมเครือให้เป็นมาตรฐานเดียวกันที่ทุกคนยอมรับ</p> <p>4. โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มความโปร่งใส</p> <p>5. โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ครูเสนอข้อหรือโหวตเลือก ตัวแทนครู เป็นคณะกรรมการประเมิน เพื่อเป็นกระบอกเสียงของผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>6. โรงเรียนมีการคัดเลือกคณะกรรมการประเมินที่มีทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกและสามารถมองเห็นจุดแข็งของบุคลากร</p> <p>7. โรงเรียนมีการใช้โปรแกรมคำนวณวงเงินเลื่อนเงินเดือนตามสัดส่วนที่เขตพื้นที่ฯ กำหนด ควบคู่กับการจัดเรียงลำดับคะแนนอย่างเป็นระบบ</p>

รายการ	แนวทางการพัฒนา
	<p>8. โรงเรียนมีการนำตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน มาพิจารณาประกอบกับผลคะแนนการประเมิน</p> <p>9. โรงเรียนมีการแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคลอย่างเป็นความลับ พร้อมเปรียบเทียบและการสื่อสารให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์</p> <p>10. โรงเรียนมีการนำผลการประเมินไปเชื่อมโยงกับการยกย่องเชิดชูเกียรติในเวทีสาธารณะของสถานศึกษา</p>
<p>3. การศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ</p>	<p>1. โรงเรียนมีการนำกรณีศึกษาจริง (Case Studies) เกี่ยวกับการกระทำผิดวินัยมาถอดบทเรียนเพื่อสร้างความตระหนักและป้องกัน</p> <p>2. โรงเรียนมีการร่วมกันสร้างข้อตกลงและบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ครูสามารถช่วยกันสอดส่องและตักเตือนกันเองได้</p> <p>3. โรงเรียนมีการป้องกันปัญหาการผิดวินัยที่ต้นเหตุ โดยการดูแลคุณภาพชีวิต และสุขภาพจิตของบุคลากร</p> <p>4. โรงเรียนมีการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอมโดยบุคคลที่เคารพนับถือ สำหรับกรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง</p> <p>5. โรงเรียนมีการดำเนินการตั้งคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริง และรวบรวมพยานหลักฐานอย่างรัดกุมตามระเบียบและกรอบเวลาของกฎหมาย</p> <p>6. โรงเรียนมีการให้ความเป็นธรรมเบื้องต้นว่าเป็นผู้บริสุทธิ์ และการรักษาความลับในกระบวนการสอบสวนเพื่อไม่ให้เกิดการตราบาป</p> <p>7. โรงเรียนมีการดูแลสภาพจิตใจของผู้ถูกล่าวหาระหว่างกระบวนการสอบสวน เพื่อป้องกันการถูกกีดกันทางสังคม</p> <p>8. โรงเรียนมีการจัดทำช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์ที่เป็นระบบ ปลอดภัย และผู้บริหารเข้าถึงข้อมูลได้เพียงผู้เดียว</p> <p>9. โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลสถานศึกษา ที่ประกอบด้วยบุคคลภายนอกหรือกรรมการสถานศึกษา เพื่อเป็นคนกลางรับฟังเรื่องร้องทุกข์</p> <p>10. โรงเรียนมีการประกาศนโยบายห้ามการแก้แค้นเอาคืน (Zero Tolerance for Retaliation) เพื่อคุ้มครองสิทธิและความก้าวหน้าของผู้ร้องเรียน</p>

จากตารางที่ 1 พบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 มีทั้งหมด 3 ด้าน 30

ระยะที่ 2 ประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

ตารางที่ 2 ผลค่าเฉลี่ยในการหาฉันทามติแบบพหุลักษณะแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4				
แนวทางแนวทางการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	R	ความสำคัญ	ผลการพิจารณา
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	93.77	3	มากที่สุด	มีฉันทามติ
2. ด้านการศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	94	4	มากที่สุด	มีฉันทามติ
3. ด้านการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ	95.77	2	มากที่สุด	มีฉันทามติ

จากตารางที่ 2 ผลการหาแนวทางการพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 9 ท่าน ด้วยกระบวนการหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ (MACR : Multi Attribute Consensus Reaching) ผู้วิจัยได้แนวทาง ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แนวทางการพัฒนาทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

ข้อที่	แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	
1.	โรงเรียนมีการประเมินความต้องการกำลังคนโดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ และเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดอย่างเคร่งครัด
2.	โรงเรียนมีการจัดทำแผนภาพคาดการณ์การเกษียณอายุราชการล่วงหน้า 5-10 ปี เพื่อวางแผนขอรับการจัดสรรหรือขอย้ายอัตรากำลังทดแทน
3.	โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้หัวหน้าสายชั้นหรือกลุ่มสาระฯ มีส่วนร่วมวิเคราะห์ภาระงานจริง (SWOT Analysis) ทั้งงานสอนและงานสนับสนุน
4.	โรงเรียนมีการประเมินความต้องการกำลังคนโดยมุ่งเน้นทักษะ (Skills) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
5.	โรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลระยะ 3 ปี ที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการประจำปี และมีงบประมาณรองรับชัดเจน
6.	โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลังระดับสถานศึกษา และการทำประชาพิจารณ์ภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน
7.	โรงเรียนมีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่มีความยืดหยุ่น โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานภายนอกหรือปราชญ์ชาวบ้าน
8.	โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่ระบุตัวชี้วัด (KPIs) อย่างละเอียด และให้ครูลงนามรับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร
9.	โรงเรียนมีการใช้ระบบที่เที่ยง ควบคู่กับการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกัน (Performance Agreement)
10.	โรงเรียนมีการสนับสนุนระบบคลังข้อมูลออนไลน์ เวลา และงบประมาณในการทำ PLC เพื่อเตรียมผลงานขอเลื่อนวิทยฐานะ
2. ด้านการศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	
1.	โรงเรียนมีการออกประกาศและตารางเกณฑ์การประเมินที่แปลงจากนามธรรมเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน
2.	โรงเรียนมีการเผยแพร่หลักเกณฑ์และตัวชี้วัดผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลา
3.	โรงเรียนมีการจัดเวทีเสวนา เพื่อตีความเกณฑ์ที่คลุมเครือให้เป็นมาตรฐานเดียวกันที่ทุกคนยอมรับ

ข้อที่	แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4	
4.	โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มความโปร่งใส
5.	โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ครูเสนอข้อหรือข้อเท็จจริง ตัวแทนครู เป็นคณะกรรมการประเมิน เพื่อเป็น กระบอกเสียงของผู้ปฏิบัติงาน
6.	โรงเรียนมีการคัดเลือกคณะกรรมการประเมินที่มีทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกและสามารถ มองเห็นจุดแข็งของบุคลากร
7.	โรงเรียนมีการใช้โปรแกรมคำนวณวงเงินเลื่อนเงินเดือนตามสัดส่วนที่เขตพื้นที่ฯ กำหนด ควบคู่กับการ จัดเรียงลำดับคะแนนอย่างเป็นระบบ
8.	โรงเรียนมีการนำตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน มาพิจารณาประกอบกับผลคะแนนการประเมิน
9.	โรงเรียนมีการแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคลอย่างเป็นความลับ พร้อมเปรียบเทียบและการสื่อสาร ให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์
10.	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินไปเชื่อมโยงกับการยกย่องเชิดชูเกียรติในเวทีสาธารณะของ สถานศึกษา
3. ด้านการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดี ของรัฐ	
1.	โรงเรียนมีการนำกรณีศึกษาจริง (Case Studies) เกี่ยวกับการกระทำผิดวินัยมาถอดบทเรียนเพื่อ สร้างความตระหนักและป้องกัน
2.	โรงเรียนมีการร่วมกันสร้างข้อตกลงและบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ครูสามารถช่วยกัน สอดส่องและตักเตือนกันเองได้
3.	โรงเรียนมีการป้องกันปัญหาการผิดวินัยที่ต้นเหตุ โดยการดูแลคุณภาพชีวิต และสุขภาพจิตของ บุคลากร
4.	โรงเรียนมีการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยประนีประนอมโดยบุคคลที่เคารพนับถือ สำหรับกรณีความผิด วินัยไม่ร้ายแรง
5.	โรงเรียนมีการดำเนินการตั้งคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริง และรวบรวมพยานหลักฐานอย่างรัดกุม ตามระเบียบและกรอบเวลาของกฎหมาย
6.	โรงเรียนมีการให้ความเป็นธรรมเบื้องต้นว่าเป็นผู้บริสุทธิ์ และการรักษาความลับในกระบวนการ สอบสวนเพื่อไม่ให้เกิดการตราบาป
7.	โรงเรียนมีการดูแลสภาพจิตใจของผู้ถูกกล่าวหาระหว่างกระบวนการสอบสวน เพื่อป้องกันการถูกกีด กันทางสังคม

ข้อที่	แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4
8.	โรงเรียนมีการจัดทำช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์ที่เป็นระบบ ปลอดภัย และผู้บริหารเข้าถึงข้อมูลได้เพียงผู้เดียว
9.	โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลสถานศึกษา ที่ประกอบด้วยบุคคลภายนอกหรือกรรมการสถานศึกษา เพื่อเป็นคนกลางรับฟังเรื่องร้องทุกข์
10.	โรงเรียนมีการประกาศนโยบายห้ามการแก้แค้นเอาคืน (Zero Tolerance for Retaliation) เพื่อคุ้มครองสิทธิและความก้าวหน้าของผู้ร้องเรียน

ตารางที่ 4 ผลการประเมินด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

แนวทางการบริหารงานบุคคล	ความ		แปลผล	ความเป็นไปได้		แปลผล
	เหมาะสม					
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	4.77	0.43	มากที่สุด	4.63	0.51	มากที่สุด
ด้านศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.79	0.38	มากที่สุด	4.68	0.48	มากที่สุด
ด้านการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ	4.80	0.38	มากที่สุด	4.69	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า ผลการประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาด้านความเหมาะสม พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้าน

การศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

ด้านความเป็นไปได้ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

อภิปรายผล

1. การพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

จากการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่ศึกษา มาศึกษาโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้แนวทางการพัฒนา 3 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ ทำให้ได้แนวปฏิบัติที่ลงลึกถึงกระบวนการทำงานจริง เช่น การใช้โปรแกรมคำนวณวงเงินเลื่อนเงินเดือน การถอดบทเรียน (Case Studies) จากการกระทำผิดวินัย และการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3 ปี ซึ่งทำให้แนวทางที่พัฒนาขึ้นไม่ได้อิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากฐานประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จจริงในพื้นที่ การใช้กระบวนการหาฉันทมติแบบพหุลักษณะ (MACR) การนำร่างแนวทางเข้าสู่กระบวนการประชุม MACR โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน ผู้บริหาร นักวิชาการ ครู ทำให้เกิดการวิพากษ์และปรับปรุงแนวทางอย่างรอบด้าน กระบวนการนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2543) ที่กล่าวว่าฉันทมติคือการหาทางเลือกที่สมาชิกทุกคนพิจารณาข้อดีข้อเสียอย่างรอบด้านและยอมรับได้ด้วยความสะดวกสบายใจ ไม่ใช่เพียงแค่มติเสียงข้างมาก ผลลัพธ์ที่ได้จึงเป็นแนวทางทั้ง 30 ข้อที่ทุกคนในทุกระดับสายงานมีความเห็นพ้องและพร้อมสนับสนุนให้เกิดขึ้นจริง

2. ประเมินแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

ผลการประเมินพบว่า แนวทางทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง อยู่ในระดับมากที่สุด ในทุกรายการ จากงานวิจัยยืนยันว่าแนวทางนี้มีความสอดคล้องกับบริบทกฎหมายระเบียบข้าราชการครูในปัจจุบัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ วนิดา เหลนบก (2560) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง(ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) เพื่อทราบ 1) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง(ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการรวมพลัง ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการดำรงรักษา ด้านการให้พ้นจากงาน และด้านการให้ค่าตอบแทน ระบบการประเมินผลที่เป็นธรรม โปร่งใส และอิงตามผลสัมฤทธิ์ของงาน ควบคู่กับการเลื่อนเงินเดือนและการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสม คือกลไกสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ คำจุนสิทธิประโยชน์ และดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาต่อไป

สรุป/ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่ศึกษา มาศึกษาโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และผ่านกระบวนการประชุมหาฉันทมติแบบพหุลักษณะ (MACR) ได้แนวทางการพัฒนาทั้งสิ้น 3 ด้าน รวม 30 แนวทาง ได้แก่ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง จำนวน 10 แนวทางด้านการศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานฯ จำนวน 10 แนวทางด้านการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ฯ

จำนวน 10 แนวทาง ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ประเมินแนวทางทั้ง 3 ด้าน พบว่า ทุกแนวทางมีความเหมาะสม และ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด จากการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ **1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้** 1.1 ควรนำแนวทางไปประยุกต์ใช้จริง โดยเฉพาะการวิเคราะห์อัตรากำลังเชิงประจักษ์ เช่น จัดทำแผนคาดการณ์เกษียณอายุล่วงหน้า และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมวิเคราะห์ภาระงาน (SWOT Analysis) เพื่อการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ 1.2 ควรมีการศึกษาติดตามผล เกี่ยวกับการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ไปใช้ เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อขวัญ กำลังใจ และความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู **2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป** 2.1 ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยนำแนวทางทั้ง 3 ด้านไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษานำร่อง เพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์และประเมินอุปสรรคที่เกิดขึ้น 2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน เพื่อพัฒนารูปแบบและแนวทางการปฏิบัติที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะเจาะจงตามบริบทและข้อจำกัดของโรงเรียนแต่ละขนาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- เทพรัตน์ ดาวเรือง. (2560). *การบริหารงานบุคคล*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธวัชชัย วัฒนานกิจ. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วนิดา เหลนปก. (2560). *การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์)*. ใน *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุพิชญา พันธเดช. (2563). *แนวทางการปฏิบัติงานในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อนุวัฒน์ ศุภชติกุล. (2543). *ฉันทามติในการตัดสินใจร่วมกัน*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.

เอวีกา ปราบพาลทัฬห์. (2565). การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4. ใน *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

Appley, L. A. (1942). *Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.

Avery, M. (1981). *Building Consensus*. New York: Academic Press.

Beach, D. S. (1980). *Personnel: The Management of People at Work*. New York: Macmillan.

Guskey, T. R. (2002). Professional Development and Teacher Change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(1), 381-391.