กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต1

Strategies for Human Resource Management in Schools under the Phayao Primary Educational Service Area Office 1

พิชาภพ ฟูแสง
PichaPhop Foosang
กษิฎิฏฏ์ มีพรหม
Kasidit Meeprom
มหาวิทยาลัยพะเยา
University of Phayao
don.foosang@gmail.com
E–mail:gboy100lera@gmail.com

Received: 16 March 2026; Revised: 17 March 2026; Accepted: 7 August 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 และ 2) สร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการบริหารค่าตอบแทน กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำนวน 89 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา สำหรับการสร้างกลยุทธ์ใช้การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix และประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์โดยผู้บริหารและครู จำนวน 9 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสังเคราะห์ได้ 12 กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่เป็นไปได้และเป็นประโยชน์กับบริบท

ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานผ่านระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่โปร่งใสควบคู่การพัฒนานวัตกรรม 2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพการวางแผนพัฒนาบุคลากรภายใต้ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและโปร่งใส และ 3) การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจโดยเชื่อมโยงกับทักษะดิจิทัลและผลงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากร ทั้งนี้ ผลการประเมินกลยุทธ์พบว่ามีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์, สถานศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

Abstract

This study, entitled Strategies for Human Resource Management in Schools under the Phayao Primary Educational Service Area Office 1, aimed to 1) investigate the current state of human resource management in schools under the Phayao Primary Educational Service Area Office 1, and 2) develop strategies for human resource management in those schools. This study employed mixed-methods research design. The scope of human resource management covered five dimensions: human resource planning, recruitment and selection, performance appraisal, training and development, and compensation management. The quantitative sample consisted of 89 school administrators and teachers under the Phayao Primary Educational Service Area Office 1, selected through simple random sampling. The research instrument was a questionnaire on the current state of human resource management in schools. Data were analyzed using mean, standard deviation, and content analysis. Strategy development was conducted through SWOT analysis and the TOWS Matrix. The feasibility and usefulness of the strategies were evaluated by 9 administrators and teachers. The findings revealed that the overall state of human resource management in schools under the Phayao Primary Educational Service Area Office 1 was at a high level. All five dimensions were also rated at a high level. In addition, 12 human resource management strategies were synthesized. The most feasible and useful strategies for the school context were: 1) enhancing work motivation through a transparent compensation and welfare system alongside innovation development; 2) strengthening the efficiency of personnel development planning under a fair and transparent compensation and welfare system; and 3) improving compensation and motivation systems by linking them with digital skills and innovative

performance of personnel. Overall, the strategies were evaluated at the highest level of feasibility and usefulness.

Keywords: human resource management strategies, schools, Phayao Primary Educational Service Area Office 1

บทนำ

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อระบบการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะสูง การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการยกระดับคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ภายใต้บริบทดังกล่าว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาจึงมิใช่เพียงภารกิจด้านงานบุคคล แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการวางแผน การสรรหา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทน เพื่อให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามภารกิจ และขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ในเชิงทฤษฎี Bernardin (2010) อธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการจัดการบุคลากรผ่านนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ขณะที่ อัจฉราภรณ์ บัวลังกา (2563) เน้นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเป็นระบบ เช่น นวพร กาญจนศรี (2562) ที่ระบุว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารรางวัล การบริหารเส้นทางอาชีพ และการดูแลด้านความปลอดภัยและสุขภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของสืบสกุล น รินทรางกูร ณ อยุธยา (2563) ที่เสนอว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาในยุคใหม่ควรครอบคลุมทั้งมิติของโครงสร้างองค์กร การพัฒนา การประเมินผล และการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีกรอบแนวคิดและกระบวนการที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติยังพบปัญหาหลายประการ โดยชูชัย สมิทธิไกร (2562) ระบุว่าปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากการขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรที่ไม่ต่อเนื่อง การสรรหาบุคลากรไม่ตรงความต้องการ รวมถึงปัญหาด้านค่าตอบแทน ความไม่เป็นธรรม และการสื่อสารภายในองค์กร(สกล บุญสิน, 2560)

ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ยังพบปัญหาที่สะท้อนลักษณะเฉพาะของพื้นที่ ได้แก่ ความไม่สมดุลของอัตรากำลังครูระหว่างโรงเรียนในเขตเมืองกับโรงเรียนพื้นที่ห่างไกล ปัญหาครูไม่ตรงสาขาวิชาเอก และความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนาวิชาชีพอันเนื่องมาจากการโยกย้ายบุคลากร ปัญหาเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อบริบทเชิงพื้นที่มากกว่าการดำเนินงานตามแนวทางทั่วไป

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังคงดำเนินการในลักษณะเชิงปฏิบัติการตามระเบียบ มากกว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรขาดทิศทางที่ชัดเจน และไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระยะยาว อีกทั้งยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ดังนั้น การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องเริ่มจากการศึกษาสภาพจริงของการดำเนินงาน ทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดและยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยมุ่งหวังให้ผลการวิจัยสะท้อนสภาพปัญหาที่แท้จริง และนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 5) การบริหารค่าตอบแทน ซึ่งสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการไทยและต่างประเทศหลายแหล่ง

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือการวางแผนระบบเพื่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทั้งในด้านจำนวนและทักษะ ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและพิจารณาปัจจัยภายนอก เช่น แนวโน้มแรงงานและเศรษฐกิจ เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

การสรรหาบุคลากรและคัดเลือกบุคลากร คือการหาผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของตำแหน่งงาน โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร การสรรหาและคัดเลือกต้องมีระบบและประสิทธิภาพ ใช้วิธีการหลากหลาย เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบภูมิหลัง โดยมุ่งเน้นที่คุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ และสมรรถนะ เพื่อเลือกบุคลากรที่เหมาะสมสนับสนุนเป้าหมายองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการวัดความสามารถของบุคลากรเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย เป็นกระบวนการที่ยุติธรรมและโปร่งใส บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน การประเมินช่วยพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงผลการทำงาน โดยผู้ประเมินต้องมีความรู้ในหลักการและวิธีที่เหมาะสม

การฝึกอบรมและพัฒนา คือการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาทัศนคติและแรงจูงใจในการทำงาน องค์กรใช้วิธีการฝึกอบรมที่หลากหลาย ทั้งในและนอกเวลางาน พร้อมจัดเตรียมวัสดุและอุปกรณ์ที่เพียงพอ รวมถึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางศีลธรรมและคุณธรรมควบคู่กับทักษะการทำงาน

การบริหารค่าตอบแทน คือการจัดการค่าตอบแทนขององค์กรอย่างมีระบบ โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามหน้าที่และผลการทำงาน รวมถึงการให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงาน ผ่านระบบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 734 คน จาก 72 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 69 คน และครู 665 คน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 89 คน กำหนดโดยใช้สูตรของ Taro Yamane โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อน (e) เท่ากับ 0.10 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 90 และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

	$(\bar{x})$	SD	แปลผล	ลำดับ
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.48	0.396	ปานกลาง	5
การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.72	0.509	มาก	3
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.80	0.555	มาก	1
การฝึกอบรมและพัฒนา	3.75	0.500	มาก	2
การบริหารค่าตอบแทน	3.66	0.456	มาก	4
เฉลี่ยรวม	3.72	0.425	มาก	

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัจจัยภายในที่สำคัญประกอบด้วยโครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุทรัพยากร และการบริหารจัดการ ส่วนปัจจัยภายนอกประกอบด้วยด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย ซึ่งล้วนส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จำนวน 12 กลยุทธ์

รายการ	**ความเป็นไปได้**			**ความเป็นประโยชน์**		
	$(\bar{x})$	S.D	แปลผล	$(\bar{x})$	S.D	แปลผล
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับประสิทธิภาพบุคลากร	4.44	0.527	มาก	4.56	0.527	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานผ่านระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่โปร่งใส ควบคู่การพัฒนานวัตกรรม	4.67	0.500	มากที่สุด	4.67	0.500	มากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อยกระดับการสรรหาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.22	0.667	มาก	4.22	0.677	มาก
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมายและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	3.78	0.667	มาก	3.89	0.782	มาก
กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้างประสิทธิภาพการวางแผนพัฒนาบุคลากรภายใต้ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและโปร่งใส	4.56	0.726	มากที่สุด	4.67	0.707	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มโอกาสการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรอย่างคุ้มค่า ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและระเบียบ	4.22	0.441	มาก	4.22	0.441	มาก
กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาการวางแผนงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพ	3.89	0.782	มาก	4.00	0.707	มาก
กลยุทธ์ที่ 8 ยกระดับการวิเคราะห์แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทและเทคโนโลยีสมัยใหม่	4.11	0.601	มาก	4.00	0.707	มาก
กลยุทธ์ที่ 9 ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงกับทักษะดิจิทัลและผลงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากร	4.67	0.500	มากที่สุด	4.67	0.500	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 10 ปรับปรุงการวางแผนงบประมาณและการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกฎหมายและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	4.11	0.601	มาก	4.11	0.601	มาก
กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับกระบวนการวิเคราะห์แผนการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการพัฒนาบุคลากร	3.78	0.833	มาก	3.78	0.667	มาก
กลยุทธ์ที่ 12 พัฒนาระบบค่าตอบแทนและการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม ภายใต้ข้อจำกัดด้านกฎหมายและงบประมาณ	4.44	0.527	มาก	4.44	0.527	มาก
เฉลี่ยรวม	4.24	0.329	มาก	4.27	0.353	มาก

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ =4.51) มานำเสนอเป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต1

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	($\bar{x}$)	S.D.	แปลผล	($\bar{x}$)	S.D.	แปลผล
กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานผ่านระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่โปร่งใสควบคู่การพัฒนานวัตกรรม	4.67	0.500	มากที่สุด	4.67	0.500	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้างประสิทธิภาพการวางแผนพัฒนาบุคลากรภายใต้ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและโปร่งใส	4.56	0.727	มากที่สุด	4.67	0.707	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 9 ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงกับทักษะดิจิทัลและผลงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากร	4.67	0.500	มากที่สุด	4.67	0.500	มากที่สุด

คัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาไว้ 3 กลยุทธ์ ได้แก่

1) การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานผ่านระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่โปร่งใสควบคู่การพัฒนานวัตกรรม

2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพการวางแผนพัฒนาบุคลากรภายใต้ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและโปร่งใส

3) การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจโดยเชื่อมโยงกับทักษะดิจิทัลและผลงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากร

ผลการประเมินกลยุทธ์โดยผู้บริหารและครู พบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีศักยภาพที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานศึกษา

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากผลการวิจัยที่พบว่าสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการบริหารบุคลากรในฐานะทรัพยากรหลักขององค์การ ครอบคลุมทั้งด้านการวางแผน การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong & Taylor (2020) และ Dessler (2020) ที่มองว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรผ่านกระบวนการดึงดูด พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรนอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิชุดา สร้อยสุด และคณะ (2562) และสกล บุญสิน (2560) ที่เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารองค์การ อย่างไรก็ตาม แม้ผลโดยรวมจะอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาร่วมกับบริบทของพื้นที่ซึ่งยังประสบปัญหาความไม่สมดุลของอัตรากำลัง ครูไม่ตรงสาขา และความไม่ต่อเนื่องของการพัฒนาวิชาชีพ จะเห็นได้ว่าระดับดังกล่าวสะท้อนเพียงประสิทธิภาพเชิงการดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัด มิได้หมายความว่าปัญหาเชิงโครงสร้างได้รับการแก้ไขแล้ว

2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการวิจัยที่พบว่าด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สามารถอธิบายได้ว่าสถานศึกษามีความคุ้นเคยกับระบบการประเมินตามระเบียบและตัวชี้วัดของภาครัฐ ทำให้การดำเนินงานมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler (2020) ที่อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลสัมฤทธิ์และพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตาม การที่ด้านนี้มีค่าเฉลี่ยสูง ไม่ได้หมายความว่าระบบประเมินมีประสิทธิภาพอย่างสมบูรณ์ แต่ควรพัฒนาไปสู่การประเมินเชิงพัฒนา (developmental appraisal) ที่เน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับและการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลมากยิ่งขึ้น

3) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยที่พบว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอัจฉราภรณ์ บัวลังกา (2561) และ Noe et al. (2019) ที่มองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในบริบทของพื้นที่ที่มีปัญหาการโยกย้ายบุคลากรและความไม่ต่อเนื่องของการพัฒนา โดยเฉพาะในโรงเรียนพื้นที่ห่างไกล พบว่ายังมีความจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการพัฒนาให้มีความยืดหยุ่นและต่อเนื่องมากขึ้น เช่น การพัฒนาแบบเครือข่าย การนิเทศแบบพี่เลี้ยง และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

4) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผลการวิจัยที่พบว่าด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แม้ยังอยู่ในระดับมาก ถือเป็นข้อค้นพบที่มีนัยสำคัญ เนื่องจากสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างเกี่ยวกับการคาดการณ์และการจัดสรรกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนวพร กาญจนศรี (2563) และนราธิป ธีรธนาธร (2564) ที่ระบุว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้น

ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด และต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น การที่ด้านนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าส่วนอื่น จึงสะท้อนความจำเป็นในการพัฒนาระบบการวางแผนกำลังคนทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่

5) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นเน้นแรงจูงใจ ความเป็นธรรม และนวัตกรรม ผลการวิจัยที่พบว่ากลยุทธ์สำคัญมุ่งเน้นระบบค่าตอบแทน ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการสร้างแรงจูงใจ ควบคู่กับการพัฒนาทักษะดิจิทัลและนวัตกรรม สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทสถานศึกษาไม่ได้มุ่งเพียงการจัดสรรบุคลากร แต่ต้องสร้างระบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler (2020) และ Armstrong & Taylor (2020) ที่เน้นบทบาทของระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร รวมถึง Ulrich et al. (2022) ที่เสนอว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ต้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าและนวัตกรรมในองค์กร

6) ผลการประเมินกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุดการที่กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นได้รับการประเมินว่ามีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสามารถนำไปใช้ได้จริง ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ David (2005) ที่ระบุว่าการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

สรุป

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1) ผลการศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาในพื้นที่มีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ส่วนด้านการบริหารค่าตอบแทนและด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะการวางแผนอัตรากำลังเชิงรุกและการสร้างระบบแรงจูงใจที่สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก พบว่า ปัจจัยภายในส่วนใหญ่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านโครงสร้าง นโยบาย และการบริหารจัดการ ขณะที่ปัจจัยภายนอกที่มีบทบาทสำคัญ ได้แก่ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา

2) ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix พบว่า สามารถพัฒนากลยุทธ์ได้จำนวน 12 กลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์สำคัญที่มีความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ในระดับสูง 3 กลยุทธ์ ได้แก่ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานผ่านระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่โปร่งใสควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรม การเสริมสร้างประสิทธิภาพการวางแผนพัฒนาบุคลากรภายใต้ระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจโดยเชื่อมโยงกับทักษะดิจิทัลและผลงานเชิงนวัตกรรม

3) ผลการประเมินกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้อง พบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1) หน่วยงานต้นสังกัดควรปรับระบบการวางแผนและการจัดสรรอัตรากำลังครูให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และยังประสบปัญหาความไม่สมดุลของอัตรากำลัง

2) หน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความเป็นธรรม โปร่งใส และสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าประเด็นแรงจูงใจและค่าตอบแทนเป็นกลยุทธ์สำคัญ

3) สถานศึกษาควรนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนานวัตกรรม และการเชื่อมโยงผลงานกับการยกย่องหรือรางวัล เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในบรรดา 5 ด้าน จึงควรศึกษาเพิ่มเติมในมิติของข้อจำกัดเชิงระบบ นโยบายการจัดสรรอัตรากำลัง การบริหารข้อมูลบุคลากร และปัจจัยเชิงพื้นที่ที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน

2) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาตามกรอบการพัฒนางานบุคคลของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพหรือวิจัยแบบผสมที่เข้มข้นมากขึ้น เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม หรือกรณีศึกษาโรงเรียนที่มีผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดดเด่นและโรงเรียนที่มีข้อจำกัดสูง เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการ ปัญหา และเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เอกสารอ้างอิง

ณัฐติพร อ้นด้วง. (2565). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยพะเยา.

นราธิป ธีรธนาธร. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

นวพร กาญจนศรี. (2562). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภีมพิพัฒน์ มโนมัยกุล. (2561). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิชุดา สร้อยสุด, เมธินี อินทร์บัว, จีรภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคนน้ำอ่าง, และ โชติ บดีรัฐ. (2564). การจัดการทรัพยากรมนุษย์หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. Journal of Modern Learning Development. 6(5), 341–352.

สกล บุญสิน. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ศูนย์บริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2560). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. เรียกใช้เมื่อ 1 มีนาคม 2569 จาก https://www.krisdika.go.th

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570). ราชกิจจานุเบกษา. เรียกใช้เมื่อ 1 มีนาคม 2569 จาก https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/E/258/T_0001.PDF

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา. (2563). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.

Bernardin, H. J. (2010). Human resource management: An experiential approach.

David, F. R. (2005). Strategic management: Concepts and cases (10th ed.). Prentice Hall.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Education.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). Fundamentals of human resource management (11th ed.). McGraw-Hill.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2022). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources (2nd ed.). McGraw-Hill Education.