

## แนวทางการบริหารบุคลากรโรงเรียนสิริสันทิสุขวิทยา

### The Personnel Administration Guidelines of Sirisantisk Witthaya School

นายคิระ อาหัง

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพรง รัตนชวงค์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ ดร. สมเกียรติ ตุ่นแก้ว

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

#### บทคัดย่อ

การวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารบุคลากรโรงเรียนสิริสันทิสุขวิทยา มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากร (2) ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนต้นแบบในงานบริหารบุคลากรและ (3) เสนอแนวทางการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสิริสันทิสุขวิทยา ประชากรและกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษามีอยู่ 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษาและผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนสิริสันทิสุขวิทยา กลุ่มที่ 2 คือ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายงานบุคลากรและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนสหศาสตร์ศึกษาและโรงเรียนปิ่นสร้อยแยลเวียงป่าเป้า กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน ศึกษาพิเศษ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ นำเสนอในรูปแบบความเรียง

ผลการศึกษา พบว่า (1) สภาพการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนสิริสันทิสุขวิทยา พบว่า การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนสิริสันทิสุขวิทยา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพการบริหารบุคลากรโรงเรียนสิริสันทิสุขวิทยา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารงานบุคลากรทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับรายด้านจากมากที่สุด ได้ดังนี้ ด้านการวางแผนกำลังคน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือ ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการพัฒนาบุคลากร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการสรรหาบุคลากร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ (2) ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนต้นแบบในงานบริหารบุคลากร พบว่า แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนต้นแบบในการบริหารบุคลากรทั้งหมด 5 ด้าน พบว่า โรงเรียนต้นแบบเป็นโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากรที่ยาวนาน มีระบบ มีแผน และมีคณะกรรมการในการวางแผน

กำลังคน การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงทำให้การบริหารงานบุคลากรทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก พร้อมทั้งจะแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวางแผนเกี่ยวกับงานบุคลากรของโรงเรียนต้นแบบนั้นมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวไว้เป็นอย่างดี (3) การหาแนวทางการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสิริสันติสุขวิทยา เป็นรายด้าน พบว่า 1) ด้านการวางแผนกำลังคน ควรมีการวางแผนกำลังคนร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกับงานฝ่ายบุคคลโดยพิจารณาความจำเป็นของบุคลากรให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ชั่วโมงเรียนและจำนวนนักเรียนที่มีอยู่ในสถานศึกษาและการรับบุคลากรจะต้องมีความสอดคล้องกับจำนวนการเข้า-ออกของบุคลากรทุกฝ่ายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย 2) ด้านการสรรหาบุคลากร ควรแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการสรรหาบุคลากร กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา ทำการคัดเลือกด้วยวิธีที่เหมาะสมกับบุคลากรที่จะรับเข้ามา เมื่อรับเข้ามาแล้วควรมอบหมายงานและทดลองงานอย่างน้อย 1 ปีการศึกษาเพื่อรอการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรร่วมประชุม สัมมนา อบรมหรือศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อ สนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มและแสดงความสามารถอย่างอิสระ มีการกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาเสมอ 4) การธำรงรักษาบุคลากรควรใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีและการเลื่อนตำแหน่ง มีพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และจัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญกำลังใจที่เพียงพอด้วยการช่วยเหลือและดูแลสิทธิประโยชน์ของบุคลากรในสิทธิ์ที่พึงมีพึงได้ของบุคลากร และควรรยก่องขมเขยครุบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และประสบความสำเร็จ และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานและมีความชัดเจนในการประเมินผลงานของบุคลากรเมื่อสิ้นปีการศึกษา เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรอย่างยุติธรรม โปร่งใสและชี้แจงผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการประเมินให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

## Abstract

The objectives of this study were (1) to examine the personnel administration context (2) to review the best practice school in personnel administration (3) to propose the guidelines for personnel administration of Sirisantasuk Witthaya School. The population and samples were categorized into 3 groups. Group 1 involved school board of committee, teachers, education personnel, parents of students at Sirisantasuk Witthaya School. Group 2 involved school administrators, chiefs of personnel and academic affairs from Sahasartsuksa School and The Prince Royal's College Wiang Pa Pao. Group 3 involved Director of Private Education Promotion Group

and educational supervisors. The research instruments were questionnaire, interview and focus-group discussion form. The data was calculated for frequency, percentage, mean and standard deviation, and content analysis. The results were reported in narrative format.

The results showed that: (1) The personnel administration context of Sirisantisuk Witthaya of the administrators, in overall, was rated at the moderate level as well as that of the personnel. The individual aspects analysis covering 5 aspects, in descending order, indicated that the aspect holding the highest mean was manpower planning, followed by personnel retention with the mean at the high level, while personnel performance evaluation, personnel development and personnel recruitment were rated with the mean at the moderate level. (2) The review of best practice schools in personnel administration covering 5 aspects showed that the best practice schools held extensive experience in personnel administration with clear system, planning and committee members for manpower design, personnel recruitment, personnel development, personnel retention and personnel performance evaluation. Therefore, the personnel administration covering 5 aspects was rated at the high level and those schools showed readiness and efficiency in remedy of personnel administration problems. The schools also showed advanced short-, mid-, and long-term planning for personnel administration. (3) The guidelines for personnel administration of Sirisantisuk Witthaya School were proposed. 1) Manpower planning: Design manpower with all school units by taking into account the needs and consistency with the school curriculum, teaching hours and a number of students. The personnel recruitment should agree with the incoming and outgoing number of personnel from all related units. 2) Personnel recruitment: Appoint personnel recruitment committee, determine personnel qualifications according to the needs of school, recruit by using of appropriate method, assign job once hired and setup 1-year probation period before official employment. 3) Personnel development: Setup personnel development plan by supporting the staff to attend meeting, seminar, training, field trip or further education. Encourage staff to express their creative ideas and show their competence freely. Motivate staff to use their knowledge and competence for self-development and the school. 4) Personnel retention: Reward outstanding performance and promotion annually with fairness. Offer welfare program to build morale support by allocating assistance and looking after the rights of personnel. Praise and honor outstanding and successful personnel. 5) Personnel performance evaluation: Determine performance evaluation criteria consistent with the job and clarity evaluation for fair and transparent annual promotion. The performance evaluation should allow the staff to propose the evaluation guidelines for better improvement of the evaluation.

## บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือรากฐานสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า และการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคมเพื่อการพัฒนาคนและเพื่อพัฒนาประเทศ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงได้กำหนดให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 2)

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาว่าเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ เป็นไปตามหลัก ธรรมมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญ กำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการในภารกิจหลัก คือการ วางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ แต่งานบริหารบุคคลนับว่าเป็นงานที่ยุ่ยากและซับซ้อน เพราะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับคน ซึ่งมีความรู้ความสามารถตลอดจนมีความสำนึกแตกต่างกัน และที่สำคัญเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ความรู้สึก ผู้บริหารจึงต้องประสบกับปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งปัญหาที่สำคัญได้แก่ ปัญหาการวางแผนการบริหารบุคลากร ปัญหาการสรรหาและการแต่งตั้งบุคลากร ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาการให้บุคลากรพ้นจากงาน และปัญหาการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2553 : 51-52)

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มากมายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและความเจริญในด้านเทคโนโลยี องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดและเจริญเติบโต ด้วยเหตุผลดังกล่าวสิ่งที่จะกำหนดทิศทางความสำเร็จขององค์กร จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าคือทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างมากในทุกองค์กร หากองค์กรใดสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพได้สูงสุด สามารถทำให้คนเกิดความรัก ความผูกพัน กับองค์กรและสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างสูงสุด สามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ และนำพาองค์กรให้เจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ตลอดไป

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งของสังคมที่ต้องดำเนินการบริหารงาน เพื่อให้การศึกษาสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษา คุณภาพการศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการบุคลากรให้ทำหน้าที่ในองค์กรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ผ่านมามาการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเมื่อปฏิบัติงานไประยะหนึ่งมักจะหย่อนสมรรถภาพ เบื่อหน่าย อันเป็นเหตุให้ทำงานไม่เต็มที่ โดยเฉพาะถ้าบุคลากรขาดความกระตือรือร้นในเรื่องการเรียนการสอนย่อมทำให้การศึกษาขาดคุณภาพ และยังโรงเรียนมีขนาดใหญ่เท่าใด มีจำนวนบุคลากรมากเท่าใด ปัญหาในการบริหารบุคลกรก็ยังมีมากขึ้นเท่านั้น อีกทั้งบุคลากรยังมีการลาออก ย้ายไปหน่วยงานอื่นและการสอบบรรจุเพื่อรับราชการ ทำให้เกิดความเสียหายและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนได้ เนื่องจากจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับบุคลากรที่ยังทำงานอยู่ ก่อให้เกิดความเหนื่อย เบื่อหน่ายในการทำงานมากยิ่งขึ้น การขาดแคลนด้านบุคลากรทางการศึกษา ย่อมส่งผลเสียต่อระบบการศึกษาของโรงเรียนได้ และทำให้ขาดความต่อเนื่องของงาน ซึ่งถ้าการขาดแคลนบุคลากรนั้นเกิดจากการลาออกหรือขอย้ายหรือโอนไปที่อื่นตามกัน ปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้ถือเป็นผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อการศึกษาและโรงเรียนเป็นอย่างมาก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557 : 14)

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจขั้นตอนและกระบวนการบริหารงานบุคคล นอกเหนือไปจากการบริหารงานอื่น ๆ อาทิเช่น ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการคัดเลือก ด้านการดำรงไว้ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การรักษาวินัย และการออกจากราชการ เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารทั้ง 6 นี้แล้วจะเห็นว่าการบริหารงานบุคคลจัดว่าเป็นกระบวนการ บริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นกระบวนการแห่งความพยายามที่จะให้มีบุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน และธำรงรักษาคนดี ๆ ไว้ปฏิบัติงานนาน ๆ เมื่อการบริหารงานบุคคลมีการดำเนินงานอย่างดีแล้วการบริหารงานอื่นก็จะได้รับการจัดการแก้ไขหรือดำเนินการตามมา (ฐิติพร สิมสวัสดิ์, 2561 : 8)

โรงเรียนสิริสันตีสุนทรวิทยา เป็นโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญ จัดการเรียนการสอนในรูปแบบการศึกษาสงเคราะห์ และเปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา จนถึงระดับประถมศึกษา (อนุบาล 1 – ประถมศึกษาปีที่ 6) โรงเรียนสิริสันตีสุนทรวิทยาเป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นภายใต้มูลนิธิสันตีสุนทรแม่สรวย ซึ่งมูลนิธิสันตีสุนทรแม่สรวย เป็นมูลนิธิที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 2008 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม และดูแลเด็ก เยาวชนผู้ยากไร้ เด็กที่ครอบครัวมีปัญหา เด็กกำพร้า เด็กยากจนและเด็กที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา ให้ได้รับการอบรมดูแลและให้ได้รับการศึกษา โดยมีซันนารีหรือครูสอนศาสนา (Missionary) จากประเทศสาธารณรัฐเกาหลี (Republic of Korea) เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งขึ้น เมื่อก่อตั้งมูลนิธิสันตีสุนทรแม่สรวย มูลนิธิมีพันธกิจหลัก ๆ อยู่ 4 ด้าน คือ 1. งานคริสตจักร 2. งานหอพักนักเรียน 3. งานบ้านพักนักเรียนมูลนิธิสันตีสุนทรแม่สรวย 4. งานโรงเรียนสิริสันตีสุนทรวิทยา

1. งานคริสตจักร เนื่องจากผู้ริเริ่มก่อตั้งมูลนิธิสันตีสุนทรแม่สรวย เป็นครูสอนศาสนาชาวเกาหลี (Missionary) งานแรกของผู้ก่อตั้งได้ริเริ่มคือ การสร้างคริสตจักร เพื่ออบรมสั่งสอนในด้านคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักของคริสตศาสนา ให้กับเด็กเยาวชนที่เข้ามาอยู่อาศัย และเข้ารับการอบรมสั่งสอนในมูลนิธิฯ และเพื่อจัด

อบรม สัมมนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเกี่ยวกับพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ให้กับผู้รับใช้ที่อยู่ตามคริสตจักรในชนบท (ผู้สอนจริยธรรมตามคริสตศาสนาในคริสตจักรของชาวคริสต์) ซึ่งในช่วงเริ่มต้นมีผู้รับใช้จากคริสตจักรต่าง ๆ ที่เข้าร่วมประมาณ 5 แห่งเท่านั้น แต่ในปัจจุบันมีผู้รับใช้ที่เข้ารับการอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถเกี่ยวกับพระคริสต์ธรรมคัมภีร์อยู่ประมาณ 35 แห่ง

2. งานหอพักนักเรียน งานหอพักนักเรียนเป็นงานสังคมสงเคราะห์ที่รับเด็กนักเรียนที่อยู่ตามชนบท ซึ่งเป็นนักเรียนที่เป็นผู้ยากไร้ ครอบครัวมีปัญหา เป็นเด็กกำพร้าหรือเด็กที่ขาดโอกาสทางการศึกษา มาพักในหอพักและส่งไปเรียนตามโรงเรียนสามัญทั่วไป ซึ่งจะรับนักเรียนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6

3. งานบ้านพักนักเรียนมูลนิธิสันติสุขแม่สรวย บ้านพักนักเรียนมูลนิธิสันติสุขแม่สรวย เป็นงานสังคมสงเคราะห์อีกงานหนึ่ง ที่รับเอาเด็กนักเรียนที่ยากไร้ ครอบครัวมีปัญหา เป็นเด็กกำพร้าหรือ เด็กที่ขาดโอกาสทางการศึกษา ตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จนถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 แตกต่างจากงานหอพักนักเรียนตรงที่ว่า เด็กที่มาอยู่ในบ้านพักมูลนิธิสันติสุขแม่สรวย จะไม่ไปเรียนโรงเรียนสามัญทั่วไป แต่จะได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่มูลนิธิ กำหนดไว้ หลักสูตรของมูลนิธิสันติสุขแม่สรวยจะเน้นอยู่ 3 ด้านคือ 1. ด้านการสร้างผู้รับใช้พระเจ้า (คริสตจริยศึกษา) ซึ่งทุกเช้า จะมีการนมัสการและสอนพระคัมภีร์ และในชั่วโมงเรียนก็จะมีวิชาพระคริสต์ธรรมคัมภีร์สอนในคาบเรียนด้วย 2. ด้านภาษา เนื่องจากมูลนิธิก่อตั้งขึ้นโดยชาวต่างประเทศที่เป็นคนเกาหลี มูลนิธิฯ จึงมีความสัมพันธ์และพันธมิตรชาวต่างชาติที่เป็นชาวเกาหลีเยอะ ในทุก ๆ ปี จะมีอาสาสมัครชาวเกาหลีมาอยู่ที่มูลนิธิฯ เพื่อแบ่งปันความรู้ความสามารถของตนในด้านต่าง ๆ ให้กับเด็ก เยาวชนในมูลนิธิฯ เด็ก เยาวชนในมูลนิธิฯ จึงมีโอกาสได้เรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมเกาหลีจากเจ้าของภาษา ทำให้มีเด็ก เยาวชนที่จบหลักสูตรจากมูลนิธิฯ ไปศึกษาต่อในสาขาวิชาภาษาเกาหลีและนอกเหนือจากหลักสูตรของมูลนิธิฯ ทางมูลนิธิฯ ยังให้เด็ก เยาวชนในมูลนิธิฯ เรียนหลักสูตรการศึกษานอกระบบควบคู่ไปด้วย ซึ่งเหตุผลที่ต้องเรียนหลักสูตรการศึกษานอกระบบนั้น เพื่อให้นักเรียนสามารถไปเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาหรือระดับที่สูงขึ้นต่อไปได้

4. งานโรงเรียน โรงเรียนสิริสันติสุขวิทยาเป็นงานแขนงใหม่ของมูลนิธิสันติสุขแม่สรวย เริ่มจัดตั้งขึ้นปี พ.ศ. 2562 โดยได้ขออนุญาตจัดตั้งเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เปิดทำการเรียนการสอนในระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับประถมศึกษา (อนุบาล 1 – ประถมศึกษาปีที่ 6) แต่เนื่องจากโรงเรียนสิริสันติสุขวิทยาเป็นโรงเรียนที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ได้ไม่นาน จึงเป็นโรงเรียนที่ยังมีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงานต่าง ๆ มากมาย หนึ่งในปัญหาที่ใหญ่ที่สุดของโรงเรียนสิริสันติสุขวิทยา คือ การบริหารงานบุคลากร ซึ่งสามารถระบุปัญหาบุคลากรของโรงเรียนสิริสันติสุขวิทยาได้ว่า 1. บุคลากรไม่ได้จบสาขาครุศาสตร์ จึงไม่มีความชำนาญในการจัดการเรียนการสอน 2. บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้จบการศึกษาใหม่จึงขาดประสบการณ์ในการทำงาน 3. ทีมบริหารไม่มีแนวทางการบริหารที่ชัดเจน 4. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่คุ้นเคยกับการทำงานในโรงเรียนที่อยู่ในระบบ ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะผู้ริเริ่มการก่อตั้งโรงเรียนสิริสันติสุขวิทยาจึงต้องการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนสิริสันติสุขวิทยา และหาแนวทางการบริหารบุคลากรของโรงเรียนสิริสันติสุขวิทยา เพื่อนำพาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จผ่านบุคลากรที่กำลังร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอยู่

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยา
2. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนต้นแบบในงานบริหารบุคลากร
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยา

## ประโยชน์ของการการศึกษา

### 1. ด้านความรู้

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยารวมถึงเหตุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยา ที่ผ่านมา ตลอดจนแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2. ด้านการนำไปใช้

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ ครู ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยา เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนงานขององค์กร วางโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรให้มีความเหมาะสม เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นแนวทางสำหรับผู้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรในสถานศึกษาที่มีลักษณะองค์กรที่คล้ายคลึงต่อไป

## ขอบเขตของการศึกษา

### 1. ด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยา โดยศึกษาตามขอบข่ายงานบริหารบุคคล จำนวน 5 ด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 51)

- 1.1 การวางแผนกำลังคน
- 1.2 การสรรหาบุคลากร
- 1.3 การพัฒนาบุคลากร
- 1.4 การธำรงรักษาบุคลากร
- 1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 2. ด้านแหล่งข้อมูล

- 2.1 กรรมการบริหารโรงเรียน
- 2.2 ผู้บริหารโรงเรียน
  - 2.1.3 ครูผู้สอน

2.1.4 บุคลากรทางการศึกษา

2.1.5 ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนสิริสันตสิขวิทยา

### 3. พื้นที่วิจัย

โรงเรียนสิริสันตสิขวิทยา ตำบลแม่พริก อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย

### 4. ด้านเวลา

4.1 การศึกษาสภาพการบริหารและเหตุปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารบุคลากรในช่วงปี 2561-2562

4.2 การศึกษาสภาพแนวทางการบริหารบุคลากร ในช่วงปีการศึกษา 2562-2563

## วิธีดำเนินการศึกษา

### วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรในโรงเรียนสิริสันตสิขวิทยา

#### ประชากร และกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้คือคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนสิริสันตสิขวิทยา จำนวน 27 คน ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนสิริสันตสิขวิทยา จำนวน 50 คน รวม 77 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรของโรงเรียนสิริสันตสิขวิทยา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธี ของ Likert จำนวน 1 ชุด

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้ศึกษาขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เพื่อเก็บข้อมูล ส่งไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนสิริสันตสิขวิทยา เพื่อทำหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้
2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยนำแบบสอบถามส่งให้โรงเรียนสิริสันตสิขวิทยา จำนวน 80 ชุด ตอบแบบสอบถาม ระหว่างวันที่ 1-15 กรกฎาคม 2563
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วดำเนินการ วิเคราะห์ สรุปผล ตามขั้นตอนของการวิจัย

#### การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม มาตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของคำตอบในแบบสอบถาม แต่ละชุดและนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ ดังนี้

1. แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard- Deviation)

### **วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนต้นแบบในการบริหารบุคลากร**

#### **กลุ่มเป้าหมาย**

ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายงานบุคลากรและหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียน สหศาสตร์ศึกษาและโรงเรียนปรีณสร้อยแยลเวียงป่าเป้า แห่งละ 3 คน รวม 6 คน

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา**

แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศทางการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนต้นแบบ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – Ended Questionnaire)

#### **วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล**

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เพื่อเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเป็นเลิศในการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษาและโรงเรียนปรีณสร้อยแยลเวียงป่าเป้า
2. ผู้วิจัยเข้าพบผู้ที่จะให้การสัมภาษณ์เพื่อนัดหมายสัมภาษณ์
3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผลการสัมภาษณ์
4. นำผลสรุปการสัมภาษณ์ นำเสนอเป็นความเรียง

#### **การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ (Content Analysis) นำเสนอเป็นความเรียง

### **วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยา**

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา**

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
2. ลักษณะของแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เป็นการสนทนาตามกรอบ

#### **แหล่งข้อมูล**

ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 1 คนและศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน รวมทั้งหมด 4 คน

#### **วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล**

ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

#### **การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล**

แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ผู้ศึกษาได้ดำเนินการบันทึกข้อมูลการสนทนา วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

### **สรุปผลการศึกษา**

ผลการศึกษาศาภาพการบริหารบุคลากรโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยา

การศึกษาศาภาพการบริหารบุคลากรโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยา ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายที่ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และผู้ปกครองนักเรียน โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

สภาพการบริหารบุคลากรโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารงานบุคลากรทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับรายด้านจากมากที่สุดได้ดังนี้ ด้านการวางแผนกำลังคน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการพัฒนาบุคลากร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและด้านการสรรหาบุคลากร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนต้นแบบในงานบริหารบุคลากร

การศึกษาศาภาพการบริหารบุคลากรโรงเรียนต้นแบบในงานบริหารบุคลากร ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบุคคลและหัวหน้าฝ่ายวิชาการจากโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษาและโรงเรียน ปรีณสร้อยแยลเวียงป่าเป้า โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนต้นแบบในการบริหารบุคลากร ผู้วิจัยได้ศึกษาทั้งหมด

5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การธำรงรักษาบุคลากร และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปผลการศึกษาได้ว่า โรงเรียนต้นแบบเป็นโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากรที่ยาวนาน จึงมีวิธีการบริหารงานบุคลากรทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก กล่าวคือ มีการวางแผนเกี่ยวกับงานบุคลากรล่วงหน้า ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

ผลการศึกษาเพื่อหาแนวทางการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยา

การศึกษาศาภาพเพื่อหาแนวทางการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสิริสันตสุขวิทยา ผู้ศึกษาได้ศึกษาทั้งหมด 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การธำรงรักษาบุคลากรและ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษาและโรงเรียนปรีณสร้อยแยลเวียงป่าเป้า ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชนและศึกษานิเทศก์ โดยใช้แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. ด้านการวางแผนกำลังคน

1.1 ควรมีการวางแผนกำลังคนร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องข้องกับงานฝ่ายบุคคล

1.2 ควรมีการพิจารณาความจำเป็นของบุคลากรซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ชั่วโมงเรียนและจำนวนนักเรียน

- 1.3 ควรมีการวางแผนการรับบุคลากรให้สอดคล้องกับจำนวนการเข้า - ออก ของบุคลากร
- 1.4 ทุกฝ่ายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบุคคลจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกำลังคน
2. ด้านการสรรหาบุคลากร
  - 2.1 ควรแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาบุคลากร
  - 2.2 ควรกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการ
  - 2.3 ควรทำการคัดเลือกด้วยวิธีการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ทดสอบการสอนในกรณีที่เป็นสายการสอน และทำการประกาศผลการคัดเลือก
  - 2.4 ควรปฐมนิเทศ มอบหมายงานและทดลองงานอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา
  - 2.5 ควรประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อรอการบรรจุแต่งตั้ง
3. การพัฒนาบุคลากร
  - 3.1 ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรร่วมประชุม สัมมนา อบรมหรือศึกษาดูงาน
  - 3.2 ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่มและแสดงความสามารถอย่างอิสระ
  - 3.3 ควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษา
  - 3.4 ควรมีการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม
  - 3.5 ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและองค์กร
  - 3.6 ควรส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานด้านวิชาการ
4. การธำรงรักษาบุคลากร
  - 4.1 ควรใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีและการเลื่อนตำแหน่ง
  - 4.2 ควรมีพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม
  - 4.3 ควรจัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญกำลังใจที่เพียงพอ
  - 4.4 ควรช่วยเหลือและดูแลสิทธิประโยชน์ของบุคลากรในสิทธิ์ที่พึงมีพึงได้ของบุคลากร
  - 4.5 ควรยกย่องชมเชยครูบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และประสบความสำเร็จ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 5.1 ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับงานและมีความชัดเจน
  - 5.2 ควรประเมินผลงานของบุคลากรเมื่อสิ้นปีการศึกษา
  - 5.3 ควรพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากรอย่างยุติธรรม โปร่งใส
  - 5.4 ควรชี้แจงผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
  - 5.5 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 5.6 ควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงเพื่อพัฒนา

## อภิปรายผล

สภาพการบริหารบุคลากรโรงเรียนสิรินธรวิทยวิทยา

จากการศึกษาสภาพการบริหารบุคลากรโรงเรียนสิรินธรวิทยวิทยา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน เพื่อให้การบริหารบุคลากรให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะจะนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรให้อย่างยั่งยืนและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในอนาคต การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนสิรินธรวิทยวิทยาเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่ก่อตั้งได้ไม่นาน บุคลากรมีประสบการณ์การทำงานน้อย ยังไม่มีแนวทางการบริหารงานบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนสิรินธรวิทยวิทยามีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักในการศึกษาหาความรู้ความเข้าใจ เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถส่งมอบประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีความรู้ในการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและพัฒนาสถานศึกษาให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิศาล สร้อยจตุรธา และคณะ (2551 : 50) อธิบายว่า การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญของทุกหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนหรือสถานศึกษา จะต้องมีครูเป็นทรัพยากรบุคคลที่เป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ได้รับการยกย่อง เชิดชู มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้ามั่นคงในวิชาชีพเหล่านี้จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นอย่างมาก

การศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนต้นแบบในงานบริหารบุคลากร

การศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนต้นแบบในการบริหารบุคลากร ผู้วิจัยได้ศึกษาทั้งหมด 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การดำรงรักษาบุคลากร และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการสรุปผลการศึกษาอภิปรายผลการศึกษาได้ว่า โรงเรียนต้นแบบเป็นโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากรที่ยาวนาน จึงมีวิธีการบริหารงานบุคลากรทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ มีการวางแผนเกี่ยวกับงานบุคลากรล่วงหน้า ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวโดยประเมินความต้องการบุคลากรจากอัตราการเข้าออกและการเกษียณอายุของบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียนหรือสถานศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำรงรักษาบุคลากรทางโรงเรียนก็มีความพร้อมเพราะมีงบประมาณที่เพียงพอในการส่งครู บุคลากรไปพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพและสามารถจัดสรรสวัสดิการให้แก่ครู บุคลากรอย่างเพียงพอ จึงทำให้บุคลากรรู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพการงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่ ครู บุคลากรในโรงเรียนมีความพยายามในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปราชญา กล้าผจญ และพอดตา บุตรสุทิวังค์ (2550 : 27) ที่กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลใน

หน่วยงาน เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลให้พวกเขาเหล่านั้นสามารถสร้างความสำเร็จสูงสุดแก่องค์กร ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายและมาตรฐานต่าง ๆ ที่ตั้งไว้

ผลการศึกษาเพื่อหาแนวทางการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสิริสันติสุขวิทยา

การศึกษาเพื่อหาแนวทางการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสิริสันติสุขวิทยา ผู้ศึกษาได้ศึกษาทั้งหมด 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การบำรุงรักษาบุคลากรและ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาอภิปรายผลการศึกษาเป็นรายด้านได้ดังนี้

### 1. การวางแผนกำลังคนในสถานศึกษา

การวางแผนอัตรากำลังในโรงเรียนเอกชนนั้นจะมีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทของโรงเรียน หากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ การวางแผนอัตรากำลังสามารถทำได้โดยง่าย เพราะมีงบประมาณและทุนในการวางแผนอัตรากำลังตามที่สถานศึกษามีความจำเป็น หากเป็นโรงเรียนขนาดกลาง ยังคงจัดกำลังได้อย่างเพียงพอ แต่หากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก การวางแผนอัตรากำลังของบุคลากร จะมีความยากลำบาก เพราะงบประมาณหรือทุนในการสรรหาบุคลากรอาจไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ดีการบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความรักและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ สารีนะ ดอปอ (2553 : 19) ให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเพราะช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตเพราะการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นสื่อกลางในการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้บริหาร ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุขความเข้าใจที่ดี

### 2. การสรรหาบุคลากรในสถานศึกษา

การสรรหาบุคลากรในโรงเรียนเอกชนนั้นถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะโรงเรียนเอกชนต้องยืนหยัดด้วยคุณภาพในทุก ๆ ด้าน ซึ่งหมายถึงจะต้องสรรหา หรือชักจูงให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มาปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาให้ได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับความเห็นของ มรกต วัฒนศักดิ์ (2551 : 8) ที่กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การรับสมัครบุคลากร การประเมินและการตัดสินใจในการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และการจูงใจคนเข้าสู่งาน

### 3. การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนนั้นมีหลากหลาย เช่น การเข้าอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง การไปศึกษาดูงาน รวมถึงการศึกษาต่อ ซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งทางด้านทักษะ เจตคติและเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของทัศนีย์ ชุ่มชื่น (2554 : 45) ที่ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และ

ประสบการณ์ในการทำงานที่ดี การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติกร

#### 4. การธำรงรักษาบุคลากรในสถานศึกษา

การธำรงรักษาบุคลากรในโรงเรียนเอกชนนั้นเป็นหนึ่งในภารกิจที่ทำหายที่สุดของผู้บริหาร เพราะครูบุคลากรในโรงเรียนนั้นมีความต้องการสูงสุดคือการได้บรรจุเป็นข้าราชการ เพราะสาเหตุนี้ครูในโรงเรียนเอกชนจึงเข้าออกกันบ่อย ซึ่งในหลาย ๆ ครั้ง ทำให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษาหลาย ๆ แห่งขาดความต่อเนื่องในการจัดการศึกษา เพราะครู บุคลากรเข้าออกบ่อยเกินไป ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องลงทุนเพื่อซื้อใจของบุคลากรให้อยู่กับสถานศึกษาให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ หรือจำเป็นจะต้องสร้างบุคลากรขึ้นมาเอง โดยการให้ทุนการศึกษา โดยการให้ความรัก ความไว้วางใจกับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทักษิณท์ ชุ่มชื่น (2554 : 68) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึงการสร้างแรงจูงใจบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี พึงพอใจที่จะอยู่และทำประโยชน์ให้องค์กรต่อไปนานที่เท่าที่จะทำได้ เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถานศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับ กฎระเบียบข้อบังคับและเกณฑ์ที่สถานศึกษานั้น ๆ ได้ตั้งไว้ แต่จะต้องมีความยุติธรรมและมีความโปร่งใส เพื่อให้บุคลากรผู้รับการประเมินไม่เกิดความเคลือบแคลงใจไม่พอใจหรือเกิดความน้อยใจเมื่อมีประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว สถานศึกษาจะต้องมีการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มฐานเงินเดือน หรือพิจารณาความดีความชอบตามความเหมาะสม เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจและเพื่อเป็นการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548 : 171) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่าน่าอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงาน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนสิริสันติสุขวิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับปรุงแนวทางการบริหารงานบุคลากรให้มากขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินงานด้านการธำรงรักษาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควร

พิจารณาความดีความชอบประจำปีของบุคลากร และมีการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณา

### ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการประเมินผลหลังการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
2. ควรศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู บุคลากรในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สามารถนำไปกำหนดนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงฯ.
- \_\_\_\_\_. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงฯ.
- ฐิติพร สิมสวัสดิ์. (2561). *การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพมหานคร.
- ทัศนัท ชุ่มชื่น. (2554). *องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธีวงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ก. พล (1966).
- พิศาล สร้อยอุรห่า และคณะ. (2551). *แนวทางการบริหารโรงเรียนนิติบุคคลในกำกับของรัฐ : กรณีโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ (องค์การมหาชน)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- มรกต วัฒนศักดิ์. (2551). *การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. นครราชสีมา.
- สารีน๊ะ ดอพอ (2553). *การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดยะลา*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. ยะลา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่องรูปแบบการบริหารการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุดา สุวรรณภรณ์. (2548). *เอกสารคำสอนวิชาการบริหารงานบุคคล (Personnel Management)*. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์.