



ISSN: 2985-2366 (Online)

วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน  
Journal of Administration Management and Sustainable Development

Homepage: <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd>  
e-mail: [jamsdonline@gmail.com](mailto:jamsdonline@gmail.com)



แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขต  
สองทะเล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล  
Guidelines for enhancing personnel management for school administrators  
in the Song Thale Educational Network under the Secondary  
Educational Service Area Office Songkhla-Satun

อิงควัตน์ ขวัญหมัด<sup>1\*</sup>, ศัจฉนันท์ แก้ววงศ์ศรี<sup>2</sup>

Ingwat Khwanmad<sup>1\*</sup>, Sajjanun Kheowwongsri<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

<sup>1,2</sup>Master of Education Program in Education Administration, Hatyai University

\*Corresponding author's e-mail: [Ingkwat.n@gmail.com](mailto:Ingkwat.n@gmail.com)<sup>1\*</sup>

Received: March 17, 2026

Revised: April 10, 2026

Accepted: April 20, 2026

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตสองทะเล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล 2. เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตสองทะเล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล และ 3. หาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตสองทะเล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98 และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในสหวิทยาเขตสองทะเล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย 2. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีระดับการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน และ 3. แนวทางการพัฒนา

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตสองทะเล พบว่า ควรจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา ให้แก่ผู้บริหารได้มีความรู้ที่ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมทักษะการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารได้มีทักษะด้านการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ตามเกณฑ์ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการปรับโครงสร้างคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วม จำเป็นต้องเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นเครื่องมือกระตุ้นศักยภาพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้วิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการประเมินผลให้เกิดขึ้นมากกว่าการจับผิด

**คำสำคัญ:** แนวทางการพัฒนางานบุคคล, งานบุคคลของผู้บริหาร, สหวิทยาเขตสองทะเล

### Abstract

This research aimed to 1. study the level of personnel administration among school administrators in the Song Thale Inter-campus, under the Secondary Educational Service Area Office Songkhla Satun. 2. Compare the level of personnel administration among school administrators at the Song Thale Inter-campus, under the Secondary Educational Service Area Office Songkhla Satun; and 3. Establish guidelines for the development of personnel administration for school administrators at the Song Thale Inter-campus, under the Secondary Educational Service Area Office Songkhla Satun. Data were collected using a questionnaire that had a reliability coefficient of 0.98, in addition to an interview form. The statistics used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test. The research findings were as follows. 1. The personnel administration of school administrators in the Song Thale inter-campus was assessed to be at a high level, both overall and in individual aspects. The aspect that received the highest mean score was discipline and the maintenance of discipline. 2. The comparison of personnel administration revealed that there was a statistically significant difference in the level of personnel administration among school administrators of different genders at the 0.05 level, In contrast, factors such as educational level, work experience, and school size did not show significant differences. 3. The Song Thale Inter-campus guidelines for developing personnel administration for school administrators recommended organizing meetings, training sessions, and seminars. These initiatives aim to equip administrators with the necessary information and skills to improve their personnel management abilities across various areas, provided they adhere to established standards. Furthermore, school administrators should consider restructuring the performance evaluation committee to prioritize participation. It is necessary to transform performance evaluations into a tool that stimulates teachers' potential. Additionally, school administrators need to create a positive atmosphere during the evaluation process instead of taking a fault-finding approach.

**Keywords:** guidelines for personnel development, personnel administration of administrators, Song Thale inter-campus

## ที่มาและความสำคัญของปัญหา

องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรดังกล่าว ประกอบด้วย บุคคลที่มีคุณภาพที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม การดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การปรับตัวและเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง และปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ คุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาให้คนเป็นคนที่มีความรู้ โดยจะต้องจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและสามารถพัฒนา ศักยภาพของแต่ละบุคคลได้อย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) การศึกษาจึงถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของมนุษย์ เป็นการพัฒนาและให้องค์ความรู้ เพื่อให้ผู้เรียนรู้ได้เกิดกระบวนการคิด วิเคราะห์และปรับเปลี่ยน การศึกษาจึงเปรียบเสมือนหัวใจหลักเพื่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากการที่จะพัฒนาประเทศชาติได้นั้น ต้องพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพก่อน ดังนั้น กลไกสำคัญในการพัฒนาคน คือ บุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นเหมือนหัวใจหลักของการพัฒนาการศึกษา ทั้งรูปแบบและกระบวนการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ได้กำหนด ให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งเป็นผลให้ภารกิจ อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรปรับเปลี่ยนไปเช่นกัน

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ (พิชามญชุ์ ลาวชัย, 2562)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน และรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยมีพื้นที่รับผิดชอบ 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสงขลาและจังหวัดสตูล ซึ่งจากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาในสหวิทยาเขตสองทะเล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล, 2566) พบปัญหาในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา คือ การจัดทำทะเบียนหลักฐานการปฏิบัติราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในด้านการวางแผนและกำหนดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ระเบียบ กฎหมาย หลักเกณฑ์วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลมีจำนวนมาก บางเรื่องมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ยุ่งยาก ซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน บางครั้งงานดำเนินการไปแล้ว แต่ระเบียบแนวปฏิบัติเดิมมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ต้องเริ่มต้นการดำเนินการใหม่ รวมถึงการเริ่มต้นเรียนรู้ใหม่ อาจทำให้การปฏิบัติไม่ถูกต้องและเกิดปัญหาตามมา บุคลากรไม่เพียงพอ มีครูวิชาเอกไม่ครบทุกกลุ่มสาระ ไม่สามารถจัดครูให้สอนตรงตามวิชาเอกได้ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตสองทะเล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปวางแผน ปรับปรุง พัฒนาการบริหารงานบุคคลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานทางการศึกษาได้ใช้ข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตร นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตสองทะเล สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตสองทะเล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

3. เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตสองทะเล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษาสถานศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการวางแผน จัดองค์การ อำนาจการ และควบคุมทรัพยากรเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารต้องประสานความสัมพันธ์ระหว่างคน งาน และบริบทขององค์กร (จันทรานี สงวนนาม, 2557; การดี อนันต์นาวิ, 2557) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเน้นว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ การตัดสินใจด้านบุคคลจึงต้องสอดคล้องกับพันธกิจของสถานศึกษา ตั้งอยู่บนข้อมูล และคำนึงถึงการพัฒนาความสามารถกับความเป็นธรรมในองค์กร (Castetter & Young, 2000; Mercer et al., 2010)

การบริหารการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การบริหารการศึกษาถือเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการ การบริหารสถานศึกษา การบริหารคนและการปกครองผู้อยู่ภายใต้บังคับบัญชา โดยการบริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะผสมเข้าด้วยกันอย่างลงตัว มีการจัดการ มีการวางแผนที่เป็นรูปธรรมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นหลักในการยึดถือปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการบริหารการศึกษาที่ได้นั้นสิ่งที่จะขาดเสียไม่ได้เลยนั่นก็คือการบริหารงานวิชาการซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องมีการบริหารงานวิชาการขึ้นอยู่กับสถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีแนวทางอย่างไร แต่วัตถุประสงค์เดียวกันก็เพื่อกำหนดคุณภาพ ประสิทธิภาพของการศึกษา การเรียนการสอน และยังเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จความสามารถของผู้บริหารการศึกษาอีกด้วย จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้ศึกษาความหมาย ความสำคัญของการบริหารการศึกษางานวิชาการ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553, 2553)

### แนวคิด ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การหาทางใช้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรนั้น ๆ ให้ทำงานได้ผลดีที่สุด สั้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขมีความพอใจที่จะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้งานขององค์กรนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552)

การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งมีบทบาทอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนภารกิจและบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะในสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนในระยะยาว แนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานบุคคลเป็นกรอบความคิดที่ช่วยอธิบายและกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม เกิดความคุ้มค่า และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนนโยบายและตัดสินใจของผู้บริหารในทุกระดับ

### ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การบริหารงานบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลสูงสุด หนึ่งในภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหารงานบุคคลในทุกระดับ การวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสม จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรบุคลากรได้ตรงตามความจำเป็นของงาน มีจำนวนและคุณสมบัติที่เพียงพอต่อภารกิจขององค์กร ส่วนการกำหนดตำแหน่งก็เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และโครงสร้างการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม

2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งเปรียบเสมือนด่านแรกของการจัดหาทุนมนุษย์เข้าสู่ระบบราชการหรือองค์กรการศึกษา การสรรหาเป็นกระบวนการในการแสวงหาและดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาสมัครงาน ในขณะที่การบรรจุและแต่งตั้งเป็นขั้นตอนที่องค์กรคัดเลือกและจัดวางผู้ที่ผ่านเกณฑ์เข้าสู่ตำแหน่งตามโครงสร้างและความจำเป็นขององค์กร ซึ่งทั้งสองขั้นตอนนี้มีผลอย่างยิ่งต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพการดำเนินงานในภาพรวม ดังนั้น การทำความเข้าใจแนวคิดและหลักการของการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม

3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การปฏิบัติราชการของบุคลากรภาครัฐในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชน การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการจึงกลายเป็นภารกิจสำคัญ ที่ช่วยให้การทำงานของหน่วยงานรัฐมีความคล่องตัว มีคุณภาพ และตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้การส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานต้องอาศัยแนวทางการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมในหลายด้าน ซึ่งได้นำเสนอในหัวข้อความหมายและขอบข่ายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพต่อไป

4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย วินัยถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน การรักษาวินัยจึงเป็นหน้าที่ที่ต้องดำเนินการอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเสริมสร้างคุณธรรมในระบบราชการ ดังนั้นการส่งเสริมด้านวินัยและการรักษาวินัยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานภาครัฐอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การมีวินัยเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ดังนั้น การศึกษาด้านการมีวินัยและการรักษาวินัยมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา

5. ด้านการออกจากราชการ การบริหารงานบุคคลภาครัฐนอกจากจะครอบคลุมถึงการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา และการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กรแล้ว ยังรวมถึงกระบวนการ “การออกจากราชการ” ซึ่งเป็นช่วงสุดท้ายของวงจรชีวิตข้าราชการ ที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนอื่น ๆ การออกจากราชการอาจเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น การเกษียณอายุราชการ การลาออก การให้ออกจากราชการด้วยเหตุทางวินัย หรือเหตุอื่นตามกฎหมาย

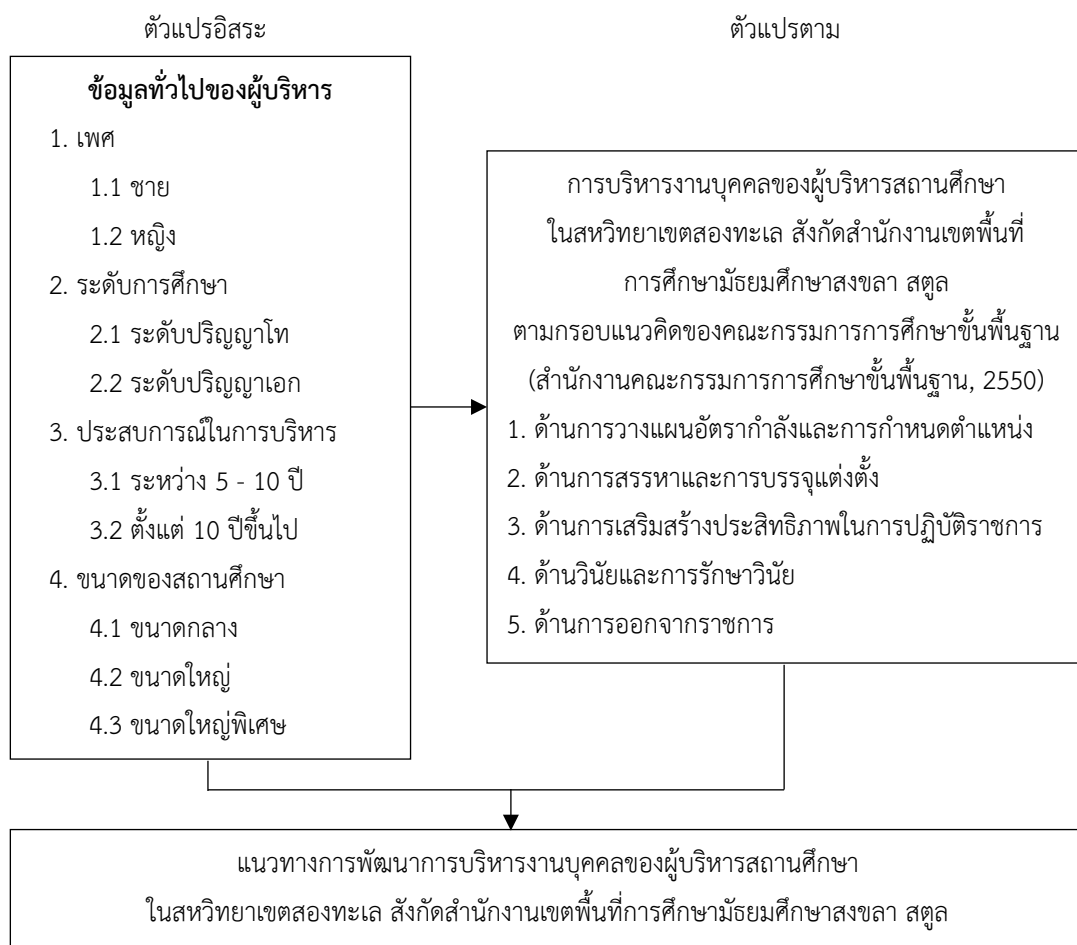
จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเจตนารมณ์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และมีคุณภาพนั้น ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรทางการศึกษา การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกลไกหลักในการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา โดยต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่ครอบคลุมวงจรการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์แนวคิดและขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมุ่งศึกษาใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง เพื่อเตรียมความพร้อมของโครงสร้างบุคลากร ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติราชการ เพื่อพัฒนาและดัดศักยภาพสูงสุดของบุคลากรออกมาใช้ ด้านวินัยและการรักษาวินัย เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรม และด้านการออกจากราชการ เพื่อบริหารจัดการวาระสุดท้ายของการทำงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม ขอบข่ายทั้ง 5 ด้านนี้ ถือเป็นตัวแปรตามสำคัญ ที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพการดำเนินงานบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นการรอบในการสร้างเครื่องมือวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และนำไปสู่การพัฒนาหรือหาแนวทางในการยกระดับการบริหารงานบุคคลต่อไป

งานวิจัยในสถานศึกษาหลายบริบท พบว่า การบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนาแตกต่างกันตามพื้นที่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการออกจากราชการ (เตือนใจ คล้ายแก้ว, 2560) ขณะที่ศรัญญา แสงสว่าง และไตรรัตน์ สิทธิกุล (2564) เสนอให้ผู้บริหารพัฒนาอัตรากำลัง ส่งเสริมวินัย ดูแลภาระงาน และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเป็นระบบ ข้อค้นพบเหล่านี้สนับสนุนการศึกษาค้นคว้าให้พิจารณาทั้งระดับการดำเนินงาน ความแตกต่างตามบริบท และแนวทางพัฒนาเชิงปฏิบัติ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตสองทะเล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ตามกรอบการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 ด้าน โดยแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาในสภานโยบายเขตสองทะเล ปีการศึกษา 2568 จำนวน 14 โรงเรียน จำนวน 1,040 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล, 2567)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาในสภานโยบายเขตสองทะเล ปีการศึกษา 2568 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 278 คน (ได้รับการตอบกลับมา จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 94) หลังจากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาดของสถานศึกษา แล้วสุ่มอย่างง่าย ด้วยการจับสลากตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละโรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ กลุ่มตัวแทนของสถานศึกษาในสภานโยบายเขตสองทะเล จำนวน 9 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มี 2 ประเภท ได้แก่ 1) แบบสอบถามมี 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้ตอบสังกัด มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล เป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ แบ่งเป็น ด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 7 ข้อ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 6 ข้อ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 6 ข้อ ด้านวินัยและการรักษาวินัย 6 ข้อ และด้านการออกจากราชการ 5 ข้อ แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่า IOC ระหว่าง 0.80-1.00 ทดลองใช้กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคทั้งฉบับเท่ากับ 0.981 และ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 3 ตอน สำหรับเก็บข้อมูลแนวทางพัฒนาทั้ง 5 ด้าน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยจะทำการแจกแบบสอบถามให้กับสถานศึกษาโดยการแนบแบบสอบถามฉบับจริง 1 ฉบับ และแบบรหัสคิวอาร์ แบบสอบถามออนไลน์ผ่านทาง google form ให้กับสถานศึกษาเพื่อแจกจ่ายให้ครูได้ดำเนินการกรอกให้ข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ และติดตาม เก็บรวบรวม แบบสอบถามคืนด้วยระบบออนไลน์ผ่านทาง google form หลังจากแจกแบบสอบถามไปแล้ว 2-3 สัปดาห์

3.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อนำไปจัดทำเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยจะใช้เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล

3.3 หลังวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในสภานโยบายเขตสองทะเลแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายตัวแทนผู้สัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์ (interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview form) เกี่ยวกับการหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภานโยบายเขตสองทะเล จำนวน 9 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของคำตอบในแบบสอบถามแต่ละชุด นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังต่อไปนี้

4.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

4.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ในสหวิทยาเขตสองทะเล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วเทียบกับเกณฑ์สัมบูรณ์ (absolute criteria) ซึ่งแบ่งค่าช่วงคะแนนเป็นช่วง ๆ

4.3 นำผลที่ได้จากวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ที่ได้ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับประกอบการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตสองทะเล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จากกลุ่มตัวแทน จำนวน 9 คน เมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์แล้วสรุปเป็นความเรียง

#### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตสองทะเล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.38) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.44) รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.44) และด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.41) ส่วนด้านที่มีการบริหารงานบุคคลลำดับต่ำสุด คือ ด้านการออกจากราชการ ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.48)

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

| การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา         | ระดับความคิดเห็น |      |       |
|------------------------------------------------|------------------|------|-------|
|                                                | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ |
| ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง         | 3.74             | 0.42 | มาก   |
| ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง                | 3.94             | 0.41 | มาก   |
| ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ | 4.11             | 0.44 | มาก   |
| ด้านวินัยและการรักษาวินัย                      | 4.44             | 0.44 | มาก   |
| ด้านการออกจากราชการ                            | 3.60             | 0.48 | มาก   |
| ภาพรวม                                         | 3.97             | 0.38 | มาก   |

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จากการวิเคราะห์ใช้ความคิดเห็นของครู 262 คนเป็นหน่วยข้อมูล โดยจัดกลุ่มตามคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ครูสังกัด พบว่า เพศของผู้บริหารมีความแตกต่างโดยภาพรวม ส่วนระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามตัวแปร

| ตัวแปรจำแนก          | ค่าสถิติ  | P      | ผลการเปรียบเทียบ |
|----------------------|-----------|--------|------------------|
| เพศ                  | t = 2.407 | 0.019* | แตกต่างกัน       |
| ระดับการศึกษา        | F = 0.047 | 0.962  | ไม่แตกต่างกัน    |
| ประสบการณ์ในการทำงาน | F = 0.162 | 0.872  | ไม่แตกต่างกัน    |
| ขนาดสถานศึกษา        | F = 0.800 | 0.476  | ไม่แตกต่างกัน    |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 หาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขต สองทะเล พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา ให้แก่ผู้บริหารได้มีความรู้ที่ความเข้าใจ ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมทักษะการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารได้มีทักษะด้านการบริหารงานงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ตามเกณฑ์ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการปรับโครงสร้างคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นการมีส่วนร่วม จำเป็นต้องเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นเครื่องมือกระตุ้นศักยภาพครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการประเมินผลให้เกิดขึ้นมากกว่าการจับผิด โดยสามารถแยกเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการปรับโครงสร้าง คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากรอบทิศทาง ไม่ควรผูกขาดอำนาจการประเมินไว้ที่ผู้อำนวยการ เพียงผู้เดียว และกำหนดให้เพิ่มการตกลงเป้าหมายการทำงานกันให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นปีการศึกษาให้มีความชัดเจน และจะต้อง เปลี่ยนจากความพึงพอใจ เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่วัดผลได้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรจัดวางโครงสร้างระบบนิเทศภายในให้เป็น กลียาณมิตร หรือ “PA Support System” โดยจัดตั้งทีมที่เลี้ยงจากครูที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือชำนาญการพิเศษ เพื่อทำ หน้าที่เป็นพี่เลี้ยงทางวิชาการ คอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูรุ่นน้องในการออกแบบการสอนและการแก้ปัญหาผู้เรียน มากกว่าการจับผิด

3.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง พบว่า โรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองอัตรากำลังระดับ สถานศึกษา พร้อมกับสร้างข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อเป็นฐานให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจำนงค์ต้องการอัตรากำลังต่อสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาได้ง่ายขึ้น มีการใช้กระบวนการวิเคราะห์ภาระงานรายบุคคลและรายสาขาวิชาอย่างละเอียด โดยไม่พึ่งพา เพียงเกณฑ์อัตราส่วนครูต่อนักเรียนของ ก.ค.ศ. เพียงอย่างเดียว และผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดทำแผนแม่บทอัตรากำลัง 3 ปี บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ และจัดทำตารางเกษียณอายุราชการ และแนวโน้มจำนวนนักเรียนล่วงหน้า 3 ปี

3.3 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องเปลี่ยนการประเมิน ผลการปฏิบัติงานให้เป็นเครื่องมือกระตุ้นศักยภาพครู โดยการผูกโยงการเลื่อนขั้นเงินเดือนเข้ากับพัฒนาการของผู้เรียน อย่างเป็นรูปธรรม มากกว่าการพิจารณาจากรูปเล่มรายงานโครงการ ปรับเปลี่ยนวิธีการให้ความดีความชอบ โดยเน้นการให้ รางวัลกับครูที่สามารถทำให้นักเรียนเก่งขึ้นหรือมีพฤติกรรมดีขึ้นได้จริงนอกจากการประเมินความสวยงามของเล่มรายงาน โครงการ เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับตัวนักเรียนเป็นหลัก และการเปลี่ยนระบบสั่งการเป็น การให้อำนาจ ให้ความมีอิสระ ซึ่งจะเป็น แรงขับเคลื่อนที่ทรงพลังที่สุด

3.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้วิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นมากกว่า การจับผิด โดยจะเน้นการชื่นชมและยกย่องครูที่ปฏิบัติตนดี มีวินัย ให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น ใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนวินัย เชิงบังคับให้เป็นวินัยเชิงบวก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้คอยจับผิด มาเป็นผู้สนับสนุนและสร้าง

บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ

3.5 ด้านการออกจากราชการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมอบหมายให้งานบุคคลจัดทำ คู่มือดิจิทัลที่เข้าถึงได้ง่ายผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันของโรงเรียน โดยสรุปเนื้อหากฎหมายที่ซับซ้อนให้เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้แผนภาพ (infographic) หรือผังงาน (flowchart) แสดงขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ เช่น การขอย้าย การโอน หรือการเตรียมตัวก่อนเกษียณอายุ นอกจากนี้ยังต้องมีการสร้างระบบแจ้งเตือนสิทธิอัตโนมัติโดยใช้เทคโนโลยีพื้นฐานช่วยเตือนความจำให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา

### การอภิปรายผล

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตสองทะเล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยเป็นเช่นนั้นอาจเป็นเพราะครูผู้สอนในสถานศึกษา สหวิทยาเขตสองทะเล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล มีความรู้ความเข้าใจรับทราบนโยบายและเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ได้กำหนดขอบข่ายและแนวทางในการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน เพื่อมุ่งสู่การบริหารงานบุคคลที่เน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นคุณธรรมจริยธรรม และการจัดการแนวทางของการบริหารงานบุคคลสู่มาตรฐานระดับสากล ซึ่งการบริหารงานบุคคลให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ต้องมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการกำหนดแผนการบริหารงานบุคคล มีการพัฒนาแนวทางในการบริหารงานบุคคล ตลอดจนมีการนิเทศติดตาม เพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และต้องสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ได้กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งเป็นผลให้ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลการปรับเปลี่ยนไปเช่นกัน โดยมุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งทำให้สอดคล้องกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบัน ที่จะต้องเน้นการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร รวมถึงการบริหารงานบุคคลในรูปแบบของเครือข่าย เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553, 2553)

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจ 1 ใน 4 ด้านของการบริหารสถานศึกษา ที่มีความสำคัญกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารงานไปยังสถานศึกษาและให้อำนาจ หน้าที่ในการบริหารงานบุคคลเป็นอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหาร สถานศึกษา จึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ทางการบริหารการศึกษา ต้อง เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเป็นพิเศษ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดูแล เอาใจใส่ ช่วยเหลือ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรที่มีอยู่ในสังกัดได้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ มีศักยภาพ มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีต่อสถานศึกษา ตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษา มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานยอมสละผลงานในสถานศึกษาสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคล ว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้

ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารงานบุคคลเป็นหลักสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาก้าวหน้า ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินงานตามหน้าที่ปฏิบัติได้อย่างเต็มกำลังและมีประสิทธิภาพ ตามที่ (สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการออกจากราชการ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในทักษะการบริหารจัดการงานบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานวิชาการบรรลุจุดมุ่งหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของภารติ อนันต์นาวิ (2557) ที่ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหาร งานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการบริหารงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับกรยึดถือระเบียบปฏิบัติที่ถูกต้องด้วย

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอริสรา มาตคม และคณะ (2561) รวมถึงศรัญญา แสงสว่าง และไตรรัตน์ สิทธิกุล (2564) ที่ต่างค้นพบผลการวิจัยในทิศทางเดียวกันว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก อันเนื่องมาจากการใช้ระเบียบกฎหมายฉบับเดียวกัน โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสังกัดเดียวกัน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่อยู่ในบริบทเดียวกัน โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่จะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ในเรื่องของการบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้ายตามบริบท หรือแม้กระทั่งในเรื่องของวินัยและการรักษาวินัย

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยพบว่า หัวใจสำคัญของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตสองทะเล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการผสมผสาน 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในระดับเครือข่ายการบริหารงานบุคคลไม่ใช่เรื่องของผู้บริหารสั่งการลงมาเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็น การบริหารงานรูปแบบเครือข่าย ทำให้ครูมีความเข้าใจนโยบายและมีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผนปฏิบัติงาน ช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการบริหารจัดการ และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมกันในสหวิทยาเขต 2) มาตรฐานวิชาชีพและระเบียบเชิงนิติบุคคล การใช้ฐานะ นิติบุคคล ตาม พ.ศ. 2546 อย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งผลให้ความคล่องตัวและอิสระในการตัดสินใจที่ยึดโยงกับกฎหมายและหลักธรรมาภิบาล ทำให้การบริหารงานบุคคลมีมาตรฐานระดับสากล แม้จะต่างบริบทหรือพื้นที่ (เช่น เปรียบเทียบกับ สพม. เขตอื่น หรือ กศน.) แต่ผลลัพธ์ยังคงอยู่ในระดับสูงเพราะใช้มาตรฐานระเบียบเดียวกัน และ 3) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา การบริหารที่ผสมผสานระหว่าง ศาสตร์ (ระเบียบ/กฎหมาย) และ ศิลป์ (แรงบันดาลใจ/ขวัญกำลังใจ) ผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่แค่คุมอัตรากำลังคน แต่ทำหน้าที่ สร้างแรงบันดาลใจ และ นิเทศติดตาม เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรยกระดับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ให้โปร่งใสและตรวจสอบได้ จากผลการวิจัย ด้านการวางแผนอัตราค่าจ้างและกำหนดตำแหน่ง พบประเด็นที่น่ากังวลอย่างยิ่ง คือ ข้อที่ระบุว่า ผู้บริหารมีความโปร่งใส เป็นธรรม และมีการจัดการอย่างเป็นระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและค่อนข้างต่ำ ซึ่งสวนทางกับภาพรวมของด้านนี้ที่อยู่ในระดับมาก ตัวเลขนี้สะท้อนให้เห็นถึง วิกฤตความศรัทธาของครูที่มีต่อระบบการให้คุณให้โทษ การพิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มบริหารงานบุคคล ควรปฏิรูปกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ โดยเปลี่ยนจากระบบที่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของบุคคล มาเป็นระบบที่อิงฐานข้อมูลและประจักษ์พยานที่มีความชัดเจน ตรวจสอบได้ โดยการจัดทำข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) ที่ชัดเจนและวัดผลได้

1.2 การปรับปรุงนโยบายการย้ายบุคลากรให้ยืดหยุ่นและคำนึงถึงมิติด้านมนุษยธรรม ครูจำนวนมากรู้สึกว่าการตนเองถูกปิดกั้นโอกาส หรือไม่ได้รับความเห็นใจ เมื่อมีความจำเป็นส่วนตัวที่ต้องขอย้าย (เช่น ดูแลบิดามารดา ปัญหาครอบครัว หรือปัญหาสุขภาพ) ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติจากการมองว่าการย้ายออกคือ การสูญเสียบุคลากร มาเป็นการมองในมุมของ การบริหารความสุขของคนทำงาน โดยมีแนวทางคือ การสร้างเกณฑ์การพิจารณาการย้ายที่เน้น ความจำเป็นของมนุษย์ ควบคู่กับ ความขาดแคลนของโรงเรียน

1.3 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการบริการสำหรับผู้ที่จะออกจากราชการ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับบุคลากรเฉพาะตอนที่ยังทำงานอยู่ แต่เมื่อเขาจะจากไป (เกษียณ/ลาออก) กลับขาดการดูแลอำนวยความสะดวก ซึ่งถือเป็นความบกพร่องในวงจรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรกำกับและติดตามให้มีการจัดระบบนี้ให้เป็นมาตรฐาน เพราะการดูแลคนที่จากไปให้ดี คือ เครื่องหมายขององค์กรที่มีวัฒนธรรมอันดีงาม กลุ่มบริหารงานบุคคลและงานธุรการงานบุคคล ต้องปฏิรูประบบงานธุรการเพื่อรองรับการออกจากราชการโดยการจัดทำ คู่มือเตรียมความพร้อมก่อนออกจากราชการ โดยจัดทำทั้งในรูปแบบเอกสารและหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ที่รวบรวมระเบียบ กฎหมาย สิทธิประโยชน์บำเหน็จบำนาญ และขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้ครูสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างรูปแบบหรือนวัตกรรมระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารงานบุคคล (HRIS) ที่เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาในบริบทของสหวิทยาเขตสองทะเลโดยเฉพาะ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันระบบแจ้งเตือนการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตามที่ผลการวิจัยในครั้งนี้ได้สะท้อนปัญหาไว้

2.2 ควรขยายขอบเขตการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล นอกเหนือจากตัวแปรต้นในการวิจัยครั้งนี้ เช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร หรือสมรรถนะด้านดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพแบบเจาะลึกหรือถอดบทเรียน ในโรงเรียนที่มีผลการประเมินการบริหารงานบุคคลในระดับดีเยี่ยม เพื่อนำข้อมูลเชิงลึกมาสร้างเป็นคู่มือปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กระทรวงศึกษาธิการ.  
จันทรานี สงวนนาม. (2557). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). บุ๊ค พอยท์.

- เตือนใจ คล้ายแก้ว. (2560). *แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 41*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (2553, 22 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก. หน้า 1-3.
- พิชามญช์ ลาวชัย. (2562). *สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). มนตรี.
- ศรัญญา แสงสว่าง และไตรรัตน์ สิทธิกุล. (2564). *แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 6 กรุงเทพมหานคร*. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(12), 152-165. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/251178>.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล. (2566). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล. (2567). *สารสนเทศทางการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2567*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- อริสรา มาตคม, เกริกไกร แก้วล้วน และเสรีฐิ์ เขียนนอก. (2561). *การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29*. *วารสารราชธานีนวัตกรรมสังคมศาสตร์*, 2(2), 34-45. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JRISS/article/view/158589>.
- Castetter, W. B., & Young, I. P. (2000). *The human resource function in educational administration* (7th ed). Merrill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>.
- Mercer, J., Barker, B., & Bird, R. (2010). *Human resource management in education: Contexts, themes and impact*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203850817>.