



สภาพและปัญหาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

THE STATE AND PROBLEMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MEDIUM-SIZED SCHOOLS  
UNDER THE EXPANSION OF BASIC EDUCATION OPPORTUNITY PROJECT UNDER PATHUMTHANI  
PRIMARY EDUCATION SERVICE OFFICE AREA 2

นางสาวเนตรหทัย ดีเป้า\*

Naithathai Deepao

รศ. เอกชัย กี่สุขพันธ์\*\*

Assoc. Prof. Ekachai Keesookpan. Ed. P.

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้บริหาร 137 คน ครู 115 คน รวมทั้งสิ้น 252 คน ได้แบบสอบถามกลับคืน 198 ชุด (ร้อยละ 78.57)

ผลการวิจัยพบว่า 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด คือ วางแผนบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และการแจ้งแผนในที่ประชุม ปัญหาที่พบระดับมาก คือ การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน 2) การสรรหาและการคัดเลือก มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด คือ มีวิธีการสรรหาบุคลากร โรงเรียนมีส่วนร่วมคัดเลือกสรรหาคัดสรรบุคลากร สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากร และพิจารณาจากประสบการณ์ทำงาน ปัญหาที่พบระดับมาก คือ ขาดข้อมูลวิเคราะห์งาน และผู้คัดเลือกมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ 3) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด คือ กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมและพัฒนา และการฝึกอบรมพัฒนา มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ปัญหาที่พบระดับมาก คือ ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการฝึกอบรมและพัฒนา 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด คือ มีการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลปฏิบัติงาน และมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่พบปัญหาในด้านนี้ระดับมาก 5) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด คือ ดำเนินการให้บุคลากรเข้าใจการรับสวัสดิการ ปัญหาที่พบในระดับมาก คือ การเบิกจ่ายค่าสวัสดิการล่าช้า 6) ความปลอดภัยและสุขภาพ มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด คือ การดูแลสุขภาพสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ไม่พบปัญหาในด้านนี้ระดับมาก 7) แรงงานสัมพันธ์ มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด คือ จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์บุคลากรภายในโรงเรียนกับชุมชน และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียน ไม่พบปัญหาในด้านนี้ระดับมาก

\* นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: naithathai55@gmail.com

\*\* อาจารย์ประจำสาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: ekachaiks@hotmail.com

ISSN 1905-4491

## Abstract

The purpose of this research was to study and state the problems of human resource management in medium-sized schools under the expansion of basic education opportunity project under Pathumthani primary education service office area 2. The population used in the research were 137 administrators, and 115 teachers, 252 people in total, 198 returned (78.57%)

The results were as follow: 1) Human Resource Planning was the function that performed at the highest level ; the problems encountered most was that plans were not followed through property. 2) Recruitment and Selection, was the functions that performed at the highest level wherein the school participated in selection of personnel, interviewing, and evaluating the qualifications and individual abilities of applicants; the problems found most were lack of job analysis and incompetence of the recruited staff 3) Training and Development was the functions that performed at the highest level wherein the targets of personnel development and training were consistent with the needs of the workforce; the problem found most was insufficiency of the budget for training purposes. 4) Performance Appraisal was the functions that performed at the highest level. In particular, planning for performance assessment and determining the purposes and process of performance evaluation encountered no serious problems. 5) Compensation and Benefits was also performed at the highest level to make people understand the guideline on order to obtain their benefits; The problems found most was a delay in disbursements. 6) Safety and Healthy was performed at the highest level. This involved taking care of both the environment and the well-being of staff. This function had no serious problems. 7) Labor - Management Relations; the function that performed at the highest level was establishing relationships between teachers and staff in schools and between the community and school personnel. There were no serious problems in this area.

**คำสำคัญ:** การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์/โรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง/เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

**KEYWORDS:** HUMAN RESOURCE MANAGEMENT/MEDIUM-SIZED SCHOOLS UNDER THE EXPANSION OF BASIC EDUCATION OPPORTUNITY PROJECT/PATHUMTHANI PRIMARY EDUCATION SERVICE OFFICE AREA 2

## บทนำ

โรงเรียนถือได้ว่าเป็นองค์กรแห่งหนึ่งที่มีบทบาทในด้านการศึกษา โดยพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ให้ความหมายของ สถานศึกษาว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่ หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) จากความหมายเห็นได้ว่า โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ที่มีบทบาทในการพัฒนานักเรียน และจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมตามพื้นฐานที่นักเรียนควรได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2553-2561 โดยมีกรอบแนวคิดที่มีจุดเน้นในการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาประเด็นปัญหาหลักในการศึกษาและการเรียนรู้ที่ยึดโยงกัน และเน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มิใช่ที่เพียงจุดใดจุดหนึ่งแยกจากกัน ตั้งแต่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคนไทยยุคใหม่ ปรับกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พัฒนาครู คณะอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ โดยการสร้างครูยุคใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีใจรัก มีคุณธรรม จริยธรรม เข้ามาเป็นครู คณาจารย์ และปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพคล่องตัว เพิ่มโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียน

เป็นสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) จากกรอบแนวคิดข้างต้นพบว่า โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีการจัดการบริหารองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

การบริหารจัดการองค์กรไม่ว่าในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน การบริหารจัดการนั้น มีองค์ประกอบส่งเสริมการทำงานขององค์กร การที่องค์กรดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต้องมีการคำนึงถึงองค์ประกอบในการทำงานด้วยเป็นสำคัญ โดยการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 ประการ คือ คน คน งาน องค์กร และการใช้กระบวนการทางการบริหารให้ถูกต้อง (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2550) เห็นได้ว่าการพ้องกันให้ดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมมี “คน” หรือ “มนุษย์” เข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งในการบริหารองค์กร ปัจจัยทางด้านคนหรือมนุษย์นับสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะคนช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ เกิดการขับเคลื่อนของแต่ละส่วนฝ่ายในองค์กร และทำให้องค์กรไปถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ถ้าองค์กรขาดบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถแล้ว ก็อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา และอาจส่งผลต่อถึงความล้มเหลวในองค์กรดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในปัจจุบันเห็นได้ว่างานบริหารทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ตลอดจนส่งเสริมองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะปัจจุบันที่แต่ละองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เนื่องจากได้ตระหนักถึงความสำคัญว่างานบริหารบุคคลนั้นได้แทรกอยู่ในทุกหน่วยงานขององค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรันนทร์, 2545) การบริหารทรัพยากรบุคคลช่วยให้องค์กรได้มีการวางแผน จัดสรร และดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ (จอมพล มงคลวานิช, 2553)

การบริหารงานทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยระบุในมาตรา 39 ว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามกฎกระทรวง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) จากมาตรา 39 แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานของโรงเรียน โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเพราะครุมีบทบาทสำคัญในการที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552 - 2559 ได้มีการให้ความสำคัญของครูโดยพิจารณาแผนงานสู่การปฏิบัติในส่วนของแผนงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาคุณภาพคน นอกเหนือจากการพัฒนาในด้านของนักเรียนแล้ว ยังมีการระบุดึงการพัฒนาครู ในหัวข้อที่ 4 ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ผลผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ, 2553) โดยในโรงเรียนมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของโรงเรียน คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ความสำเร็จขององค์กรและโรงเรียนล้วนเป็นผลจากการทำงานของบุคลากรทั้งสิ้น (จอมพล มงคลวานิช, 2553) เมื่อโรงเรียนประสบความสำเร็จ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นที่เกิดขึ้นส่งผลโดยตรงต่อนักเรียน ทำให้ได้มาซึ่งนักเรียนที่มีคุณภาพ เก่ง ดี มีสุข ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการบริหารงานของโรงเรียน

ในสภาพปัจจุบัน พบว่าในประเทศไทยมีการขาดแคลนครูจำนวนมากที่ช่วยในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดแคลนครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อครูมีจำนวนไม่พอเพียงต่อการจัดการเรียนการสอน ย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการในโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้ที่ได้รับผลกระทบจากสภาพและปัญหาการขาดแคลนครูโดยตรงนั้น คือ นักเรียน จากการสำรวจสถิติเบื้องต้นพบว่า ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 มีอัตราตำแหน่งครูว่างย้อนหลัง 2 ปี ในปี พ.ศ. 2554 จำนวน 384 ตำแหน่ง และในปี พ.ศ. 2555 จำนวน 242 ตำแหน่ง สถิติย้อนหลัง 2 ปี พบว่ามีแนวโน้มการ

เกษียณและการเกษียณก่อนอายุราชการที่เพิ่มขึ้น สถิติการย้ายเข้าและย้ายออกของบุคลากรครูย้อน หลัง 2 ปี พบว่าโรงเรียนที่มีอัตราการย้ายออกมากกว่าอัตราการย้ายเข้าในทุกรอบของการย้าย คือโรงเรียนขยายโอกาส ขนาดกลาง

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงสภาพและปัญหาการบริหารงานทรัพยากร มนุษย์ของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง ในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนนำไปปรับปรุงและแก้ไขสภาพและปัญหาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลางใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้การวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหาร 137 คน ครูจำนวน 115 คน จากโรงเรียน ขยายโอกาสขนาดกลาง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 รวมประชากร ทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 252 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพภาพของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และปลายเปิด (Open-ended)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและเก็บ ข้อมูลทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่และหาร้อยละ นำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยตารางประกอบคำบรรยาย

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากร มนุษย์

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

3. สร้างเครื่องมือ โดยให้ข้อคำถามครอบคลุมและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย

4. นำเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาดำเนินการตรวจสอบ รับคำแนะนำสำหรับการแก้ไขและ ปรับปรุง

5. นำเครื่องมือที่ผ่านการพิจารณาของอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความ ตรงของเนื้อหา และความถูกต้องของการใช้ภาษา

6. นำเครื่องมือวิจัยที่ผ่านการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปรวบรวมข้อเสนอแนะแล้วนำมาพิจารณาแก้ไข และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา โดยการหาคุณภาพของเครื่องมือพบว่าเป็นที่ยอมรับได้
7. ดำเนินการจัดทำเครื่องมือวิจัยที่แก้ไขแล้วสมบูรณ์
8. นำเครื่องมือวิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรของการวิจัย

## ผลการวิจัย

**1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)** การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมพบว่า โรงเรียนมีการวางแผนบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 90.40) การกำหนดระยะเวลาในการวางแผนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติในระดับน้อย คือ การวางแผนระยะสั้น 1 ปี (ร้อยละ 48.55) และการวางแผนระยะปานกลาง 2 – 3 ปี ร้อยละ (47.98) ผู้รับผิดชอบในการวางแผนงานทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน (ร้อยละ 77.27) และ ฝ่ายบริหารงานบุคคล (ร้อยละ 70.71) ข้อมูลประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ กลุ่มวิชาเอกที่มีครูสอนเกินและกลุ่มวิชาเอกที่มีครูสอนขาด (ร้อยละ 62.63) การแจ้งบุคลากรเกี่ยวกับแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ แจ้งให้ทราบในที่ประชุม (ร้อยละ 81.13) โรงเรียนมีการประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 68.69) ช่วงระยะเวลาการประเมินแผนที่มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด คือ ประเมินแผนระยะเวลา 1 ปี (ร้อยละ 80.15)

ปัญหาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมพบว่า โรงเรียนมีปัญหการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก (ร้อยละ 77.27) ปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่พบในระดับมาก คือ การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (ร้อยละ 71.90)

**2. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)** ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า โรงเรียนมีการวางแผนสรรหาบุคลากร (ร้อยละ 79.80) ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การดำเนินการวางแผนบุคลากรที่มีการปฏิบัติในระดับน้อย คือ มีการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรให้ตรงกับงาน (ร้อยละ 53.16) และการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงาน (ร้อยละ 52.53) ส่วนการดำเนินการวางแผนบุคลากรที่มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด คือ มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสรรหา (ร้อยละ 33.54) และมีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (ร้อยละ 25.32) โรงเรียนมีวิธีการดำเนินการเพื่อสรรหาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 88.89) วิธีการสรรหาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การสรรหาจากบุคคล ที่เป็นพนักงานปัจจุบัน (ร้อยละ 53.41) และหน่วยงานต้นสังกัดสรรหา (ร้อยละ 50.00) โรงเรียนมีส่วนร่วมในการคัดสรรบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 85.35) การมีส่วนร่วมในการคัดสรรบุคลากรที่มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด คือ สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน (ร้อยละ 81.07) เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรทำงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ พิจารณาจากประสบการณ์ทำงาน (ร้อยละ 81.82)

ปัญหาด้านการสรรหาและการคัดเลือกในภาพรวมพบว่า โรงเรียนมีปัญหการสรรหาและการคัดเลือกอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 62.63) ปัญหาการสรรหาและการคัดเลือกที่พบปัญหาอยู่ในระดับมาก คือ ขาดการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (ร้อยละ 65.32) และผู้คัดเลือกมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอในการคัดเลือก (ร้อยละ 60.48)

**3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development)** การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวมพบว่า การปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ แนะนำข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียน (ร้อยละ 69.70 ) การส่งเสริมบุคลากรใหม่ในการปรับตัวเข้ากับโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ มอบหมายงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (ร้อยละ 71.21) และมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 69.19) การกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการ

จำเป็น (ร้อยละ 63.13) โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 87.88) เป้าหมายที่กำหนดที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านความรู้ของบุคลากร (ร้อยละ 84.48) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 86.87) ด้านที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน (ร้อยละ 92.44) วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (ร้อยละ 70.92) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 61.62) และการฝึกปฏิบัติงานจริง (ร้อยละ 61.62) วิธีการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม (ร้อยละ 58.56) และประเมินผลจากการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม (ร้อยละ 58.56)

ปัญหาการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. ในภาพรวมพบว่า โรงเรียนมีปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 65.66) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ที่มีปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการจัดฝึกอบรมและพัฒนา (ร้อยละ 60.00)

**4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)** การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมพบว่า โรงเรียนวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 87.88) ผู้ดำเนินการในการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน (ร้อยละ 86.21) ผู้รับผิดชอบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 60.10) โรงเรียนมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 80.81) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 75.00) โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลปฏิบัติงานมีปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ (ร้อยละ 71.51) และเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ร้อยละ 68.02) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ คุณภาพของผลงาน (ร้อยละ 64.14) รูปแบบการประเมินและการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองตามแบบฟอร์มของโรงเรียน (ร้อยละ 51.52) การนำข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 60.10)

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมพบว่า โรงเรียนมีปัญหาด้านการประเมินผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย (ร้อยละ 55.56) ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คือ ขาดการนำเสนอผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 51.82) และขาดการแจ้งผลประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบ (ร้อยละ 51.82)

**5. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits)** การดำเนินการในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว (ร้อยละ 39.90) โรงเรียนดำเนินการให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 82.23) การดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ แจกให้ทราบในที่ประชุม (ร้อยละ 76.69) การจัดสวัสดิการให้บุคลากรในด้านต่างๆที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ค่ารักษาพยาบาล (ร้อยละ 62.12) สิ่งที่โรงเรียนจัดให้ นอกเหนือจากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดกิจกรรมทัศนศึกษาให้กับครู (ร้อยละ 62.12)

ปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวมพบว่า โรงเรียนมีปัญหาด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 75.25) ปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีปัญหาในระดับมากที่สุด คือ การเบิกจ่ายค่าสวัสดิการมีความล่าช้า (ร้อยละ 63.76)

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Healthy) โรงเรียนดูแลสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 84.34) การดำเนินการในการดูแลสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยใน การทำงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ บุคลากรโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (ร้อยละ 76.05) การดำเนินการดูแลความปลอดภัยในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ จัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงเรียน (ร้อยละ 76.26) การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกายและคุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย (ร้อยละ 58.59) และตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี (ร้อยละ 49.49) แนวทางการคลายความคับข้องใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ เข้าพบผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง (ร้อยละ 69.70)

ปัญหาความปลอดภัยและสุขภาพในภาพรวมพบว่า โรงเรียนมีปัญหาความปลอดภัยและสุขภาพอยู่ในระดับน้อย (ร้อยละ 58.08) ซึ่ง ปัญหาความปลอดภัยและสุขภาพที่มีปัญหาในระดับมาก คือ ขาดงบประมาณสนับสนุนความปลอดภัยและสุขภาพในการดำเนินงาน (ร้อยละ 64.35)

7. แรงงานสัมพันธ์ (Labor - Management Relations) โรงเรียนดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 86.87) กิจกรรมเน้นการสร้างสัมพันธ์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ความรักความสามัคคีของบุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 75.58) และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล (ร้อยละ 61.05) โรงเรียนดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนกับชุมชนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 89.39) กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ (ร้อยละ 80.79)

ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ในภาพรวมพบว่า โรงเรียนมีปัญหาแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย (ร้อยละ 57.58) ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ที่มีปัญหาในระดับน้อย คือ ขาดผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรงในการสร้างความสัมพันธ์ของโรงเรียน (ร้อยละ 51.75) และความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 42.98)

## อภิปรายผล

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) โรงเรียนมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยเห็นว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทำให้ทราบถึงทิศทางและความต้องการในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนในอนาคต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอัตราของครูภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก แอชอร์ (2545) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้องค์กรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่แผนการนี้จะต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้องและสนับสนุนแผนกลยุทธ์นโยบายขององค์กร และแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นมากขึ้น ในการกำหนดระยะเวลาในการวางแผนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติในระดับน้อย คือ วางแผนระยะสั้น 1 ปี และวางแผนระยะปานกลาง 2-3 ปี ผู้วิจัยเห็นว่า การวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ควรมีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนควรมีการวางแผนระยะสั้น 1 ปีการศึกษา ซึ่งมีระยะเวลาสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมของบุคลากรในการจัดการเรียนการสอน และการทำงานในส่วนฝ่ายต่างๆ นอกจากการวางแผนระยะสั้น 1 ปีแล้ว โรงเรียนควรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระยะปานกลาง 2-3 ปี เพื่อกำหนดความต้องการเกี่ยวกับบุคลากรของโรงเรียนในอนาคต เพื่อรองรับการย้าย การเกษียณ และการเกษียณก่อนอายุราชการ ของบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Bartol & Martin (1994) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการในการกำหนดความต้องการกำลังคนในอนาคตให้กับองค์กร โดยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และทบทวนถึงความจำเป็นถึงความต้องการกำลังคน คำนึงถึงอัตราการเกษียณ การย้ายเข้าและย้ายออกของบุคลากร ความต้องการ

บุคลากรของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ อำนาจ แสงสว่าง (2542) กล่าวว่า การพยากรณ์มนุษย์เป็นการตัดสินใจถึงความต้องการทรัพยากรประเภททรัพยากรมนุษย์ และทักษะที่ต้องการภายในระยะเวลาในอนาคต การพยากรณ์มนุษย์จึงเป็นความต้องการในการจัดเตรียมประมาณการของการจัดการหาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน ซึ่งจะสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ส่วนผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่าผู้อำนวยการคือผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน เป็นผู้นำในการบริหารงานและมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนงานของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยกับ ญัฐธิดา ภูจีบ (2556) กล่าวว่า ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้อำนวยการเป็นบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องโดยตรงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ส่วนผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้วิจัยเห็นว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ให้ข้อมูลกำลังคนที่แต่ละกลุ่มสาระต้องการ โดยมีความเกี่ยวข้องข้อมูลในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติมาก คือ กลุ่มวิชาเอกที่มีครูสอนเกินและกลุ่มวิชาเอกที่มีครูสอนขาด ผู้วิจัยมีความเห็นว่ากลุ่มวิชาเอกที่มีครูสอนเกินและกลุ่มวิชาเอกที่มีครูสอนขาดเป็นข้อมูลที่สำคัญเนื่องจากโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลางมีการเกษียณ เกษียณก่อนอายุราชการและการย้ายออกของบุคลากรจำนวนมาก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของครูในแต่ละวิชาเอกอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบกับการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับ วลีภรณ์ จงแก้ววัฒนา (2553) กล่าวว่า การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลังคนมีเกณฑ์หลากหลาย ขึ้นอยู่กับภารกิจของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นสำคัญ ตัวแปรสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงคือ ภาระงาน หน้าที่ โครงสร้างการบริหารและลักษณะงานขององค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญ การประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ควรมีการประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ทุก 1 ปีการศึกษา เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฐนันท์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า หลังจากการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ ผู้ควบคุมแผนจะต้องมีการประเมินผลแผนว่าแผนการสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยมีผลกระทบต่อแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยผลลัพธ์จากการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงแผนหรือการวางแผนในครั้งต่อไป

ปัญหาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ปัญหาที่พบ คือ การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ผู้วิจัยเห็นว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีความถี่สูงสุด มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จึงยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการบริหารตามแผนทรัพยากรมนุษย์ที่วางไว้ เมื่อการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ทำให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ บรรยงค์ โตจินดา (2543) การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การจัดหาทรัพยากรบุคคลให้พอ เพียงกับความต้องการใช้คนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

**2. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)** โรงเรียนมีการวางแผนสรรหาบุคลากรในระดับมาก โดยมีการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงานและการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงานอยู่ในระดับน้อย ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนมีการมีการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงานและการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงานอยู่ในระดับน้อย ทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ส่งผลทำให้บุคลากรสอนไม่ตรงตามวิชาเอก ทำให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนภายในชั้นเรียน โดยกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรทำให้โรงเรียนกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรและอัตรากำลังที่ต้องการ เพื่อให้สามารถสรรหาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการปฏิบัติงานของโรงเรียน และได้บุคลากรครูตรงตามวิชาเอก ซึ่งสอดคล้องกับ จอมพล มงคลวนิช (2553) กล่าวว่า กระบวนการแสวงหาและจงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีตรงกับความต้องการขององค์การให้เข้ามาสู่กระบวนการคัดเลือก ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน วิธีการดำเนินการเพื่อสรรหาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด วิธีการสรรหาบุคลากรของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ สรรหาจากบุคคลที่เป็นพนักงานปัจจุบัน

และหน่วยงานต้นสังกัดสรรหา ผู้วิจัยเห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในโรงเรียนยังต้องมีการประสานงานร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำบุคลากรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันเข้ารับการบรรจุ มีการดำเนินงานหลายขั้นตอน และบุคลากรกลุ่มนี้ไม่ผ่านเกณฑ์ในการสอบบรรจุคัดเลือก จึงทำให้โรงเรียนมีการสรรหาบุคลากรด้วยวิธีการนี้ในระดับน้อย การมีส่วนร่วมของโรงเรียนในการคัดสรรบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการคัดสรรบุคลากร เพราะแต่ละโรงเรียนมีความต้องการบุคลากรในแต่ละวิชาเอกแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการกำหนดคุณสมบัติและตำแหน่งงานของบุคลากรของแต่ละโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ นิซามา ประสพอารยา (2543) กล่าวว่า โรงเรียนมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโดยผู้บริหารมีอำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของโรงเรียน โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถ การมีส่วนร่วมของโรงเรียนในการคัดสรรบุคลากร คือ การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน ผู้วิจัยเห็นว่าการสัมภาษณ์นั้นทำให้โรงเรียนได้ทราบถึงทัศนคติ แนวคิด บุคลิกภาพของผู้เข้ารับการคัดเลือก ว่ามีคุณสมบัติผ่านการคัดเลือกเพื่อปฏิบัติงานในโรงเรียนหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับ Bartol & Martin (1994) กล่าวว่า การสัมภาษณ์เป็นการสนทนาอย่างเป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผู้สมัครในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและตำแหน่งงานกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ และสอดคล้องกับ ญฐฐนนท์ เขจรนนท์ (2545) กล่าวว่า การสัมภาษณ์มีเป้าหมายในการคัดเลือกบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก โรงเรียนมีการคัดเลือกบุคลากรทำงานโดยพิจารณาจากประสบการณ์ทำงาน ผู้วิจัยเห็นว่าการพิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงานเป็นเกณฑ์การคัดเลือกที่ช่วยให้โรงเรียนได้คนที่มีประสบการณ์มาปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับ บรรยงค์ โตจินดา (2543) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นการพิจารณาด้านความชำนาญเนื่องจากได้เคยทำงานมาก่อนเป็นเวลานาน

ปัญหาการสรรหาและการคัดเลือกอยู่ในระดับมาก ปัญหาที่พบ คือ ขาดการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนควรมีการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เพราะข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ทำให้โรงเรียนสามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร และกำหนดตำแหน่งงานตามความต้องการของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2544) กล่าวว่า การรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สรรหาพนักงาน เพราะทำให้รู้ถึงคุณสมบัติและความสามารถต่างๆของบุคคลต่องานนั้นๆ ผู้คัดเลือกมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอในการคัดเลือก ผู้วิจัยเห็นว่าในกลุ่มผู้บริหารที่มีความถี่มากที่สุด มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี จึงยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้นควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการคัดเลือก ถึงแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสม และตรงตามความต้องการของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ครูสภา (2556) กล่าวว่า มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการบริหารงานบุคคล สมรรถนะของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับบริหารงานบุคคล ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก คือ สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน และสามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ

**3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development)** โรงเรียนมีการปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่ มีการแนะนำข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียน และการแนะนำกฎ ระเบียบของโรงเรียน และวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่าการปฐมนิเทศแนะนำเกี่ยวกับโรงเรียนมีเพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงบริบทของโรงเรียนและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะบุคลากรในกลุ่มครูร้อยละ 50 มีประสบการณ์การทำงานไม่ถึง 5 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ซึ่งสอดคล้องกับ จงกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2542) กล่าวว่า การฝึกอบรมก่อนประจำการเป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้างานใหม่หรือเพิ่งจะเริ่มโครงการ โดยทั่วไปผู้เข้าฝึกอบรมมักจะอยู่ในระยะทดลองงาน ซึ่งเนื้อหาของอบรมจะเน้นในเรื่องของภารกิจแรกเริ่มและภารกิจทั่วไปขององค์กร การส่งเสริมบุคลากรใหม่ในการปรับตัวเข้ากับโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ มอบหมายงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบที่

ชัดเจน ผู้วิจัยเห็นว่า การสร้างความชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรใหม่เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติเมื่อทำงานให้กับโรงเรียน ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฐนันท์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า การให้ข้อมูลจริงของงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่แท้จริงในงานและต่อองค์การ ซึ่งจะช่วยให้เขาเกิดความสนใจในงาน ลดความเข้าใจผิดและลดอคติที่มีต่อองค์การ กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการจำเป็น มีการกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการในการฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนา ทำให้ บุคลากรมีคุณภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น และบุคลากรมีการพัฒนาตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ชูชัย สมितिไกร (2551) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเรียนรู้ซึ่งถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งความตระหนักรู้และแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร อันจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านั้นมีเจตคติต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม ด้านที่บุคลากรในโรงเรียนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในระดับมากที่สุด คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนมีหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน ให้นักเรียนเกิดการพัฒนาจากการเรียนรู้ บุคลากรทุกส่วนฝ่ายควรมีความรู้และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมสนองตอบความต้องการของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ (2553) จากแนวนโยบายในการผลิตและพัฒนาครู ได้มีการเป้าหมายให้ครู ศึกษาราย และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้สามารถเป็นผู้ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีคุณภาพและมาตรฐานเหมาะสมกับเป็นวิชาชีพชั้นสูง บุคลากรได้รับการอบรมตามความต้องการในระดับมาก การรับการอบรมของกลุ่มผู้บริหารและครูมีความแตกต่างในด้านการจัดทำสื่อและนวัตกรรม ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยกลุ่มครูได้รับการอบรมในระดับน้อย ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความเจริญของเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงควรมีการส่งเสริมครูในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น และในด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ จากการประชุมกลุ่มผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ครูที่รับการบรรจุในรุ่นหลังมีจรรยาบรรณในการทำงานลดลง ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีพัฒนาครูในด้านจรรยาบรรณวิชาชีพให้มากขึ้น เพราะจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานวิชาชีพครู เป็นมาตรฐานที่บุคลากรครูควรมี ครูสภา (2556) มาตรฐานวิชาชีพครู ประกอบด้วยมาตรฐาน ๓ ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ) ด้านวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่และการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยเห็นว่า การฝึกอบรมด้วยวิธีการที่หลากหลายช่วยให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนา และนำความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียรวิทย์ (2549) กล่าวว่า การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมเป็นประเด็นที่สำคัญมากที่จะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง และจะต้องจัดให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เทคนิคอันไหนที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทำให้บรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรมได้มากกว่าและรวมเร็วกว่าวิธีการอื่นๆ ก็ควรที่จะเลือกเทคนิคการฝึกอบรมด้านนั้นมาใช้อบรม ด้านวิธีการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม และประเมินผลจากการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนควรมีการประเมินผลการอบรมให้มากขึ้น เพราะการประเมินผลการอบรมช่วยให้การฝึกอบรมนั้นเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่เข้ารับการอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมสามารถรับรู้ถึงการพัฒนาและข้อบกพร่องของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรต่อไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ ทองฟู ศิริวงศ์ (2553) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินควรที่จะขึ้นไปถึงเนื้อหาการอบรมที่จำเป็นของลูกจ้างและรวมถึงการพัฒนา เมื่อทรัพยากรมนุษย์ค้นพบข้อบกพร่องของพนักงานหรือฝ่ายบริหาร เป็นหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ที่จะจัดโปรแกรมพัฒนาและการฝึกอบรมของสิ่งที่ขาดไปของพนักงาน และให้โอกาสในการเข้าร่วมในโปรแกรมเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถ

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในระดับมาก ปัญหาที่พบ คือ ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการ จัดฝึกอบรมและพัฒนา ผู้วิจัยเห็นว่างบประมาณมีความสำคัญเพราะการจัดการอบรมและการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องมีการเสียค่าใช้จ่ายเพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการฝึกอบรมได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการวางแผนในการจัดตั้งงบประมาณ และโครงการที่เกี่ยวข้องกับการอบรมและพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2544) ในการจัดการฝึกอบรมสิ่งที่ควรได้ตระหนักถึง คือ งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม เพราะการจัดฝึกอบรมครั้งหนึ่งๆ ต้องนำพนักงานมาฝึกอบรม อุปกรณ์ เอกสารต่างๆ ค่าตอบแทนผู้บรรยาย เป็นต้น ดังนั้นการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง จะต้องเสนอโครงการและสิ่งที่สำคัญในโครงการ คือ การของงบประมาณในการฝึกอบรมและสอดคล้องกับ จงกลณี สุติมาเทวินทร์ (2542) ในการฝึกอบรมต้องมีการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่าย เหตุที่ต้องมีการประเมินต้นทุนก็เพราะบางองค์กรมีงบประมาณน้อยมากสำหรับการอบรม หรือบางองค์กรมีงบประมาณแต่ไม่ให้ความสำคัญกับการอบรม หรือบางองค์กรก็ไม่มีการประเมินเพียงพอ เหล่านี้เป็นต้น ฉะนั้นการประเมินต้นทุนและค่าใช้จ่ายว่ามีงบประมาณมากน้อยเพียงใด ทั้งเงิน ทั้งเวลา รวมทั้งประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ โดยระบุให้เฉพาะเจาะจงทั้งนามธรรมและรูปธรรม ทั้งทางตรงและทางอ้อม

**4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)** โรงเรียนมีการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการในการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่าผู้ที่ประเมินบุคลากรควรเป็นบุคคลที่ดูแลการทำงานของบุคลากร โรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลางมีจำนวนบุคลากรแต่ละโรงเรียนไม่มาก จึงทำให้ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับครูมากกว่าโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับ อนิวัช แก้วจำนง (2552) กล่าวว่าผู้บริหารระดับต้นซึ่งมีความใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุดจะทำหน้าที่ผู้ประเมินผลเป็นลำดับแรก ผลที่ได้จากการประเมินจะรายงานให้กับผู้บริหารระดับฝ่ายงานทราบ โรงเรียนมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ และเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Bartol & Martin (1994) กล่าวว่า การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการวัดและประเมิน กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินสะท้อนกลับสู่พนักงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมาก คือ คุณภาพของผลงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินจากคุณภาพงาน เป็นการประเมินที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฐนันท์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Results) วิธีการนี้ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำการประเมินโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานบุคลากรว่าผลลัพธ์ที่ได้เป็น เช่นไร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าวิธีการนี้เป็นการกำหนดมาตรฐานที่สามารถวัดได้ ดังนั้นวิธีการนี้จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดระหว่างผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมิน อีกทั้งยังกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รูปแบบการประเมินและการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองตามแบบฟอร์ม ของโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่าบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่เน้นการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน ดังนั้นการใช้แบบฟอร์มการประเมินจึงมีลักษณะเฉพาะตามลักษณะงานในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ธัญญา ผลอนันต์ (2547) การใช้แบบฟอร์มให้ได้ผลต้องชี้เฉพาะกับตำแหน่งงาน ชนิดและประเภทงาน การนำข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ที่มีการปฏิบัติในระดับมาก คือ ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินบุคลากรทำให้ทราบได้ว่าบุคลากรควรได้รับการส่งเสริมในด้าน และควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขในด้านใด โดยข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรต่อไปได้

โรงเรียนมีปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

**5. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits)** การดำเนินการในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับน้อย คือ อำนาจความสะดวกให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ผู้วิจัยเห็น โรงเรียนควรมีการปฏิบัติในด้านนี้ให้มากขึ้น เพราะการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้กับโรงเรียน และเกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ส่วนหนึ่งเกิดจากการดำเนินการเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว สอดคล้องกับ ธัญญา ผลอนันต์ (2547) กล่าวว่าหลักการในการจ่ายค่าตอบแทน ควรเป็นธรรม ควรกำหนดเป็นระบบที่ใช้กับพนักงานทุกคนในองค์กร มีความมั่นคงและสม่ำเสมอ สามารถใช้เป็นแรงจูงใจพนักงาน เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันทั้งองค์กร ควรมีคณะกรรมการรับผิดชอบ ในส่วนของการดำเนินการให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การแจ้งในที่ประชุม ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลางมีจำนวนบุคลากรในแต่ละโรงเรียนที่ไม่มาก วิธีการแจ้งในที่ประชุมจึงเป็นวิธีที่เหมาะสม และผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าถึง โรงเรียนควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน มีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรในด้านต่างๆ และสิ่งที่โรงเรียนจัดให้นอกเหนือจากค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ จัดกิจกรรมทัศนศึกษาให้กับครู การจัดสวัสดิการให้บุคลากรในด้านต่างๆ คือ ค่ารักษาพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับ Bartol & Martin (1994) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นค่าจ้างหรือสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้าง เพื่อให้พนักงานที่ปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นการช่วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานกับองค์กร และสอดคล้องกับ บรรยงค์ โตจินดา (2543) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นสิ่งทีองค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานในองค์กร โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทนปกติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินกับปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

โรงเรียนมีปัญหากการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการในระดับมาก ด้านที่มีปัญหา คือ การเบิกจ่ายค่าสวัสดิการมีความล่าช้า ผู้วิจัยเห็นว่า การเบิกจ่ายค่าสวัสดิการต้องดำเนินการที่เขตพื้นที่การศึกษา จึงทำให้การดำเนินการเบิกจ่ายสวัสดิการล่าช้า ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่อยากปฏิบัติงานกับโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ จอมพล มงคลวนิช (2553) กล่าวว่า หนึ่งในวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทน คือ เป็นเครื่องมือดึงดูดและจูงใจบุคลากรที่มีคุณภาพ ตลอดจนรักษาพนักงานที่ดีไว้ ผู้วิจัยเห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนควรมีการประสานงานเพื่อให้บุคลากรดำเนินการเบิกเงินได้สะดวกขึ้น มีการตั้งงบประมาณให้เป็นเงินสำรองจ่าย เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินค่าสวัสดิการสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

**6. ความปลอดภัยสุขภาพ (Safety and Healthy)** การดำเนินการในการดูแลสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรปฏิบัติระดับมากที่สุด ด้านที่มีการปฏิบัติระดับมาก คือ บุคลากรโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย ส่งเสริมการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ ผู้วิจัยเห็นว่ามีสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากค่าตอบแทนและสวัสดิการแล้ว การได้รับความคุ้มครองทางสุขภาพและจิตใจ เป็นส่วนหนึ่งในการดูแลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2544) กล่าวว่าสุขภาพกายและจิตมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าบุคคลมีร่างกายไม่แข็งแรงพอ อ่อนแอ ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานใดๆให้ลุล่วงไปได้ ในทำนองเดียวกัน ถ้าสภาวะจิตใจของบุคคลอยู่ในสภาพที่ไม่มั่นคง มีทุกข์ทางใจก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้เช่นกัน ส่งผลต่อแนวทางการคลายความคับข้องใจให้กับบุคลากรในโรงเรียน คือ เข้าพบผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ผู้วิจัยเห็นว่า การเข้าพบผู้บริหารโรงเรียนโดยตรงทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัญหาของบุคลากรในความดูแล และช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของบุคลากร และเป็นวิธีการช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างซึ่งสอดคล้องกับ ธัญญา ผลอนันต์ (2547) กล่าวว่า ความปลอดภัยและสุขภาพเป็นกระบวนการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน ครอบคลุมจนถึงการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิต รวมถึงสังคมด้วย และสอดคล้องกับ ทองฟู ศิริวงศ์ (2553) กล่าวว่า ความปลอดภัยและสุขภาพเป็นการ

กระทำใดๆ ที่เกิดระหว่างปฏิบัติงาน หรือในเวลางาน ความปลอดภัยเกี่ยวกับการป้องกันจากการบาดเจ็บของพนักงานจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน สุขภาพเกี่ยวกับการมีเสรีภาพทางกายภาพ การมีสุขภาพที่ดี และอารมณ์ของพนักงานในที่ทำงาน

โรงเรียนมีปัญหาคความปลอดภัยและสุขภาพอยู่ในระดับน้อย

**7. แรงงานสัมพันธ์ (Labor - Management Relations)** โรงเรียนดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนในระดับมากที่สุด กิจกรรมเน้นการสร้างสัมพันธ์ในระดับมาก คือ ความรักความสามัคคีของบุคลากรในโรงเรียน และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โรงเรียนดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนกับชุมชนในระดับมาก กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนควรมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพราะในปัจจุบันโรงเรียนต้องอาศัยความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใน และความร่วมมือจากชุมชนและสังคมภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สุธศักดิ์ จงจิต (2552) ที่พบสภาพด้านแรงงานสัมพันธ์ในระดับมาก และการสร้างความสัมพันธ์อันดีไม่ว่าในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานนั้นเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ Bartol & Martin (1994) แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการในการสร้างสัมพันธ์ของพนักงาน ระหว่างพนักงานกับพนักงาน พนักงานกับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับองค์กรโดยรวม ผู้วิจัยเห็นว่า แรงงานสัมพันธ์ของโรงเรียนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ บรรยงค์ โตจินดา (2543) กล่าวว่าแรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคล เพราะในการบริหารงานนั้น คนเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร บุคคลในองค์กรมีทั้งผู้บริหาร บุคลากรที่ปฏิบัติงานหรืออีกนัยยะหนึ่งก็คือ นายจ้างและลูกจ้าง ไม่ว่าจะเป็นองค์การขอรับหรือเอกชน หากนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้างไม่รับผิดชอบต่อกันและกัน ย่อมจะมีปัญหาการร้องทุกข์หรือเกิดข้อพิพาทแรงงาน

โรงเรียนมีปัญหาแรงงานสัมพันธ์ในระดับน้อย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. จากผลการวิจัยพบว่าด้านการสรรหาบุคลากร วิธีการสรรหาจากบุคคลที่เป็นพนักงานปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีระบบให้บุคลากรที่ขึ้นบัญชีในการสอบคัดเลือกเพื่อรับราชการครูเข้ามาดำรงตำแหน่งครูอัตราจ้างที่ว่างของแต่ละโรงเรียนก่อนได้รับการเรียกบรรจุ และให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่จนถึงรอบการเรียกบรรจุ และจึงเรียกบุคคลสำรองในบัญชีมาดำรงตำแหน่งต่อ จากระบบข้างต้นทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความชำนาญในการปฏิบัติงานกับโรงเรียนเป็นอย่างดี

2. จากผลการวิจัยพบว่า ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการอบรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการจัดทำโครงการฝึกอบรมให้กับบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดทำสื่อและนวัตกรรม ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านจริยธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู

3. จากผลการวิจัยพบว่า การเบิกจ่ายสวัสดิการมีความล่าช้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการวางแผนประสานงานกับโรงเรียนหาแนวทางดำเนินงานให้มีความสะดวกและรวดเร็ว และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการเบิกจ่ายค่าสวัสดิการ

### ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับผู้บริหารโรงเรียน

1. จากผลการวิจัยพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน โรงเรียนควรมีการจัดทำคู่มือให้กับบุคลากรครูได้ศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

2. จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนและคณะดำเนินการควรมีการกำหนดตำแหน่งงานและกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้มากขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของโรงเรียน และเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

3. จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือกมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ จึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากรได้รับการอบรม ด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการคัดเลือกบุคลากร

4. จากผลการวิจัยพบว่า ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการอบรม ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดทำโครงการและจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมให้กับครูโดยเฉพาะในด้านการจัดทำสื่อและนวัตกรรม ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านจริยธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู

5. จากผลการวิจัยพบว่า การเบิกจ่ายสวัสดิการมีความล่าช้า ผู้บริหารโรงเรียนควรวางแผนเพื่อประสานงานกับเขตพื้นที่ในการดำเนินการเบิกจ่ายสวัสดิการให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการเบิกจ่ายค่าสวัสดิการ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ คือข้อมูลกลุ่มวิชาเอกที่เกินและกลุ่มวิชาเอกที่ขาด ผู้รับผิดชอบในการวางแผนงานทรัพยากรมนุษย์นอกจากผู้อำนวยการและฝ่ายบุคลากรแล้ว ควรให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนให้มากขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง
2. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง
3. ศึกษาสภาพจริงและสภาพอันพึงประสงค์ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ขยายโอกาสขนาดกลาง

#### รายการอ้างอิง

##### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)*

*พ.ศ. 2545*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน.

คุรุสภา. (2556). *มาตรฐานประกอบวิชาชีพ*. สืบค้นวันที่ 30 พฤษภาคม 2556, จาก <http://www.ksp.or.th/ksp2013/content/view.php?mid=136&did=255>

จงกลณี ชูติมาเทวินทร์. (2542). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.

จอมพล มงคลวานิช. (2553). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูชัย สมितिไกร. (2551). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น

ณัฐธิดา ภูจีบ. (2556). *สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2*. สารนิพนธ์. สาขาสาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทองฟู ศิริวงศ์. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักส่งเสริมและฝึกอบรมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2547). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2545). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: เทียมฟ้า.
- นิชาภา ประสพอารยา. (2543). *การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: รวมสาสน์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- วลีภรณ์ จงแก้ววัฒนา. (2553). *การศึกษาการบริหารงานบุคคลด้านบุคลากรครูของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สุรศักดิ์ จงจิต. (2552). *สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552 -2559*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2542). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพไอซ์รา.

## ภาษาอังกฤษ

- Bartol, K. M. Kathryn M. Bartol and David Clarke Martin & Martin, D. C. (1994). *Management*. New York: McGraw-Hill.