

## การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

### A Study of Personnel Administration under the Secondary Educational Service Area Office 26

รณกฤต รินทะชัย (Ronnakit Rintachai)\* ดร.จำเนียร พลหาญ (Dr.Chamnian Phonhan)\*\*

ดร.สมชาย วงศ์เกษม (Dr.Somchai Wongkasem)\*\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา เปรียบเทียบความคิดเห็น และศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล หัวหน้าการบริหารงานบุคคลและครูที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 40 ข้อ มีระดับค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 กลุ่มประชากร จำนวน 140 คน โดยนำมาสังเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา โดยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus group) พบว่า ความคิดเห็นของผู้ที่มีสถานภาพต่างกันต่อระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และ เปรียบเทียบความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยรวมและรายข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### ABSTRACT

The objective of this research was to study compare and problem solution in the opinion of the personal administration under the Secondary Educational Service Area Office 26. The samplers were school directors, school vice directors, heads of personnel administration department and the education officers who were responsible for personnel administration in the school under the Secondary Educational Service Area Office 26. The instruments used for this research were the 40 items questionnaire with reliability of 0.87, statistical analysis in percentage and standard deviation and did focus group interviews that concluded in descriptive analysis to find the way to solve personnel administration problem of the schools. The results were as follows: The opinion of the personnel administration problem of the schools under the Secondary Educational Service Area Office 26 was at medium level. The comparison of the opinion in the personnel administration problem of the schools , the difference was statistically significant at 0.05

**คำสำคัญ:** การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

**Key Word:** Personnel Administration under the Secondary Educational Service Area Office 26

\*นักศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

\*\*อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

\*\*\*รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## บทนำ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 39 กล่าวว่า กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป (สมเดช, 2543) ปัจจัยการบริหารสถานศึกษา โดยบริบททั่วไป นับได้ว่า งานบริหารบุคคลถือเป็นหัวใจของการบริหาร ว่าในบรรดาทรัพยากรบริหาร 4 อย่างที่เรียกย่อว่า “4 M S” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) นั้น บุคลากรได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ยึดแนวความคิดการพัฒนาสู่ความพอเพียงที่ปรับจากการมุ่งเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมาเป็นการพัฒนาที่ยึด “คน” เป็นตัวตั้งให้ความสำคัญกับผลประโยชน์และความอยู่ดีมีสุขของประชาชนเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะยาว และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ในด้านแนวคิดที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านตัวคน สังคมเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับอันจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนที่ “คน” เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง เป็นที่ยอมรับกันว่า “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่นๆ

ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษานั้นมีบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องอยู่ 2 ประเภทคือข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนที่ถือว่าเป็นงานหรือวัตถุดิบที่จะต้องพัฒนาโดยกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งมีครูเป็นผู้สอน การบริหารบุคคลจึงครอบคลุมงานนี้เป็นการกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อ

ดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยภารกิจการบริหารงานในสถานศึกษามี 5 ประการ คือ 1)การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2)การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3)การสร้างเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4)วินัยและการรักษาวินัย 5)การออกจากราชการ

จากการสำรวจการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในจังหวัดมหาสารคามทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษาพบสภาพปัญหาต่างๆคือ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1,2551 :4-7)พบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีสถานศึกษาจัดการศึกษาคือระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีการบริหารงานบุคคลอยู่ในเกณฑ์ปานกลางคือไม่มีบุคลากรตามต้องการ การส่งครูไปอบรมได้น้อยเพราะขาดแคลนงบประมาณ และครูมีปัญหาหนี้สิน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2,2551) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2มีสถานศึกษาจัดการศึกษาคือระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีการบริหารงานบุคคลอยู่ในเกณฑ์น้อยคือบุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอและไม่ตรงสาขาที่ขาดแคลน งบประมาณที่โรงเรียนได้รับมีจำนวนไม่เพียงพอ ครูขาดความรู้ด้านสื่อการเรียนทางเทคโนโลยี ครูมีหนี้สินมาก (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต3,2552) พบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีสถานศึกษาจัดการศึกษาคือระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีการบริหารงานบุคคลอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ครูมีหนี้สินมาก ขาดแคลนครูผู้สอน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก ครูขาดขวัญกำลังใจจากการพิจารณาความดีความชอบ จากปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดมหาสารคามทั้ง

3.เขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่มีสมรรถภาพในการบริหาร โดยเฉพาะปัญหาการบริหารงานบุคคล ซึ่งเกิดจากการขาดแคลนบุคลากร ปัญหาครูช่วยราชการ ปัญหาการอบรมครู ปัญหาครูมีหนี้สินมาก ปัญหาการพิจารณาความชอบที่ไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และปัญหาครูไม่ตั้งใจสอน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน จัดตั้งขึ้นโดย ประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 ซึ่งจะทำให้โรงเรียนมัธยมต่างๆที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปี 1 ถึงปีที่ 6 อยู่ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน โดยมีโรงเรียนจำนวน 35 โรงเรียน ก่อนที่จะมารวมกันเป็น เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต26นั้น จากการสรุปปัญหาการบริหารบุคคลของทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษา พบว่า โรงเรียนขาดแคลนงบประมาณในการส่งครูเข้าอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง บุคลากรมีหนี้สินเฉลี่ยต่อคนสูงขึ้น ปัญหาเหล่านี้ทำให้ข้าราชการครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้ข้าราชการครูขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ไม่มีกำลังใจในการทุ่มเทอบรมสั่งสอนศิษย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารและคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียน โดยเฉพาะการจัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีเพื่อจะได้ขับเคลื่อนการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาคือให้ผู้เรียนดี เก่งและมีความสุขและสิ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายคือครู ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องบริหารสถานศึกษาโดยเข้าใจงานบุคคลเป็นสำคัญ

จากสภาพดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 จึงมีความสนใจศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา

ในจังหวัดมหาสารคามว่ามีปัญหาอุปสรรคใดและมีแนวทางแก้ปัญหาอย่างไรโดยศึกษาการบริหารงานบุคคลใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย และ 5) ด้านการออกจากราชการ ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต26 และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในการที่จะพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1.เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล หัวหน้างานการบริหารงานบุคคลและครูที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

2.เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล หัวหน้างานการบริหารงานบุคคลและครูที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

3.เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

### วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยทำวิจัยแบบผสมซึ่งแบ่งระยะเวลาดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การสำรวจปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยใช้แบบสอบถาม

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus group)

#### การดำเนินการระยะที่ 1

ประชากรได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล จำนวน 35 คน หัวหน้างานบริหารงานบุคคล จำนวน 35 คน และครูที่รับผิดชอบงานบุคคล จำนวน 35 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

#### การดำเนินการระยะที่ 2

การศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาโดยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus group)

#### วิธีการดำเนินการ

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

2. ผู้วิจัยประสานงานกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ในการเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานบุคคลเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

3. เชิญบุคคลตามรายชื่อต่อไปนี้เข้าสนทนากลุ่มประกอบด้วย

1) นายไพจิตร ปรีวัฒนกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์ วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่นของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย

2) นายสนธิ แบนกลาง ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาวิชานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่นของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย

3) นายสมทรัพย์ ภูโสดา ผู้อำนวยการโรงเรียนเขื่อนพิทยาสรรค์ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่นของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย

4) นายเกษม ไชยรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่นของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย

5) นายพงษ์ศักดิ์ ถวิลไพร ผู้อำนวยการโรงเรียนเขว้าไรรศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ เป็นผู้อำนวยการดีเด่นของคุรุสภา

6) นายเทพโกศล มูลไธสง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรค์ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

7) นายจรัส ธรรมาวงษ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนกันทรวิชัย วิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่นของสมาคมรองผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย

8) นางมุกดา เมืองนาม ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้างานการบริหารงานบุคคล โรงเรียนบรบือ

9) นางเพ็ญพัตรา ไชยบัง ครูวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ ครูรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเขว้าไรรศึกษา

4. รวบรวมแนวความคิดจากบุคคลที่ร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ทุกคนตลอดจนวิธีการแก้ปัญหการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

5. สรุปและปิดการร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)



โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 26 โดยภาพรวม

| การบริหารงานบุคคล                           | ตำแหน่ง        | ตำแหน่ง<br>เปรียบเทียบ | Mean<br>Difference | Std. Error | Sig. |
|---------------------------------------------|----------------|------------------------|--------------------|------------|------|
| ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง      | ผู้อำนวยการ    | รองผู้อำนวยการ         | .0781              | .21619     | .721 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -.7969(*)          | .22378     | .001 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 1.7254(*)          | .22378     | .000 |
|                                             | รองผู้อำนวยการ | ผู้อำนวยการ            | -.0781             | .21619     | .721 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -.7188(*)          | .22378     | .003 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 1.6473(*)          | .22378     | .000 |
|                                             | หน.บุคลากร     | ผู้อำนวยการ            | -.7969(*)          | .22378     | .001 |
|                                             |                | รองผู้อำนวยการ         | -.7188(*)          | .22378     | .003 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | -.9286(*)          | .23112     | .000 |
|                                             | ครูบุคลากร     | ผู้อำนวยการ            | -1.7254(*)         | .22378     | .000 |
|                                             |                | รองผู้อำนวยการ         | -1.6473(*)         | .22378     | .000 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -.9286(*)          | .23112     | .000 |
| ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง                | ผู้อำนวยการ    | ผู้อำนวยการ            | -.2969(*)          | .12756     | .028 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -.9308(*)          | .13204     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 2.1808(*)          | .13204     | .000 |
|                                             | รองผู้อำนวยการ | รองผู้อำนวยการ         | -.2969(*)          | .12756     | .028 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -.6339(*)          | .13204     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 1.8839(*)          | .13204     | .000 |
|                                             | หน.บุคลากร     | ผู้อำนวยการ            | -.9308(*)          | .13204     | .000 |
|                                             |                | รองผู้อำนวยการ         | -.6339(*)          | .13204     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 1.2500(*)          | .13637     | .000 |
|                                             | ครูบุคลากร     | ผู้อำนวยการ            | -2.1808(*)         | .13204     | .000 |
|                                             |                | รองผู้อำนวยการ         | -1.8839(*)         | .13204     | .000 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -1.2500(*)         | .13637     | .000 |
| ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | ผู้อำนวยการ    | รองผู้อำนวยการ         | .1563              | .13415     | .255 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | .9196(*)           | .13886     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 1.9732(*)          | .13886     | .000 |
|                                             | รองผู้อำนวยการ | ผู้อำนวยการ            | -.1563             | .13415     | .255 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -.7634(*)          | .13886     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 1.8170(*)          | .13886     | .000 |
|                                             | หน.บุคลากร     | ผู้อำนวยการ            | -.9196(*)          | .13886     | .000 |
|                                             |                | รองผู้อำนวยการ         | -.7634(*)          | .13886     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 1.0536(*)          | .14341     | .000 |
|                                             | ครูบุคลากร     | ผู้อำนวยการ            | -1.9732(*)         | .13886     | .000 |
|                                             |                | รองผู้อำนวยการ         | -1.8170(*)         | .13886     | .000 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -1.0536(*)         | .14341     | .000 |
| ด้านวินัยและการรักษาวินัย                   | ผู้อำนวยการ    | รองผู้อำนวยการ         | .2188(*)           | .09248     | .026 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | .8750(*)           | .09573     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 1.5357(*)          | .09573     | .000 |
|                                             | รองผู้อำนวยการ | ผู้อำนวยการ            | -.2188(*)          | .09248     | .026 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -.6563(*)          | .09573     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 1.3170(*)          | .09573     | .000 |
|                                             | หน.บุคลากร     | ผู้อำนวยการ            | -.8750(*)          | .09573     | .000 |
|                                             |                | รองผู้อำนวยการ         | -.6563(*)          | .09573     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | -.6607(*)          | .09887     | .000 |
|                                             | ครูบุคลากร     | ผู้อำนวยการ            | -1.5357(*)         | .09573     | .000 |
|                                             |                | รองผู้อำนวยการ         | -1.3170(*)         | .09573     | .000 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -.6607(*)          | .09887     | .000 |
| การออกค่าราชการ                             | ผู้อำนวยการ    | รองผู้อำนวยการ         | .0781              | .14273     | .589 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | .7321(*)           | .14774     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 1.4821(*)          | .14774     | .000 |
|                                             | รองผู้อำนวยการ | ผู้อำนวยการ            | -.0781             | .14273     | .589 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -.6540(*)          | .14774     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | 1.4040(*)          | .14774     | .000 |
|                                             | หน.บุคลากร     | ผู้อำนวยการ            | -.7321(*)          | .14774     | .000 |
|                                             |                | รองผู้อำนวยการ         | -.6540(*)          | .14774     | .000 |
|                                             |                | ครูบุคลากร             | -.7500(*)          | .15258     | .000 |
|                                             | ครูบุคลากร     | ผู้อำนวยการ            | -1.4821(*)         | .14774     | .000 |
|                                             |                | รองผู้อำนวยการ         | -1.4040(*)         | .14774     | .000 |
|                                             |                | หน.บุคลากร             | -.7500(*)          | .15258     | .000 |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .005

**รูปที่ 1** ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นการบริหารงานบุคคล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล หัวหน้าการบริหารงาน  
บุคคลและครูที่รับผิดชอบ

## อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

### อภิปรายผล

จากการศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26  
ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ดังต่อไปนี้

ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ตามความ  
คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร  
สถานศึกษา หัวหน้าการบริหารงานบุคคลและครูที่  
รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26  
โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน  
ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง  
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้าง  
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการ  
รักษาวินัย และด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับ  
ปานกลาง เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงาน  
บุคคลในสถานศึกษาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการ  
บริหารงานบุคคลมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล  
และบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงาน  
บุคคลในสถานศึกษามากขึ้นจึงทำให้ปัญหาการ  
บริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยรวมอยู่ในระดับปาน  
กลาง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ  
บริสุทธิ์ (2547 : บทคัดย่ออ้างอิงใน หนูพร,2552) ที่  
ศึกษาว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร  
เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนด  
ตำแหน่ง มีสภาพการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับ  
ปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า บริบทต่างๆ ของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต  
26 มีลักษณะคล้ายๆ กันมีจำนวนนักเรียน ครู ขนาดของ  
โรงเรียนส่วนใหญ่ใกล้เคียงกัน การคมนาคมสะดวก  
การติดต่อสื่อสารกันสะดวกและรวดเร็ว นโยบายการ  
ปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลที่มุ่งปฏิรูประบบครู

คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนใช้หลักการกระจายอำนาจ และการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้บุคลากรหลายฝ่ายมีส่วนร่วมจึงมองว่าสภาพการดำเนินงานด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ความเป็นอิสระในการวางแผนงานบุคคลมีปัญหามากที่สุดในการบริหารงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความต้องการวางแผนอัตรากำลังคนและกำหนดตำแหน่งไม่สามารถทำได้ตามอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) จึงทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ส่วนปัญหารองลงมาคือ นโยบายและการวางแผนงานบุคคลในสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรยังขาดความรู้ความสามารถในการทำงานและขาดการประสานงานในแต่สายงาน การทำงานตามนโยบายจึงไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทิดศักดิ์ (2547) ซึ่งได้ทำการวิจัยปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ปัญหาด้านการวางแผนอัตรากำลังคนและกำหนดตำแหน่งมีปัญหาในระดับกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า มีการวิเคราะห์ภารกิจและประเมินความต้องการกำลังคน มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ที่เป็นเช่นนั้นอาจจะเนื่องจากสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) จึงมีความต้องการบุคคลในสถานศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ส่วนข้อ มีการจัดทำภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจเป็นเพราะได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งมีการกำหนดภาระงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน

ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีสภาพการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติในบางเรื่อง เช่นการออกคำสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่มีวิทยฐานะและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา(อ.ก.ค.ศ.) แต่การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งจะเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนจึงมีสภาพการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรตรงตามความต้องการสถานศึกษา มีปัญหามากที่สุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การบรรจุบุคลากรใหม่และการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้ตรงตามความต้องการหรือสาขาที่ขาดแคลนที่โรงเรียนต้องการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การพิจารณาของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา ( อ.ก.ค.ศ.) และการสอบบรรจุตามวิชาเอกที่ขาดแคลนมีน้อย ปัญหารองลงมาคือ การแต่งตั้งย้ายโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การพิจารณาย้ายของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา(อ.ก.ค.ศ.)ในเขตพื้นที่มีการพิจารณาหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความล่าช้าและบางครั้งไม่ได้รับการอนุมัติให้ย้ายเพราะไม่ตรงกับสาขาที่ต้องการรับย้าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทิดศักดิ์ (2547) ซึ่งได้ทำการวิจัยปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ได้บรรจุตรงตามสาขาที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนไม่มีอำนาจในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งครูตามที่ต้องการจึงทำให้มีปัญหามาก ส่วนข้อมีการแต่งตั้งให้ข้าราชการครูรักษาราชการแทนผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอาจ

เป็นเพราะว่า การใช้ข้าราชการครูรักษาราชการแทนผู้บริหารโรงเรียนในกรณีที่ไม่มีผู้บริหารโรงเรียน หรือมีแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่ปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้วจึงไม่ค่อยมีปัญหา

ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีปัญหาการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ตามการจัดกิจกรรมฝึกอบรมสัมมนาครูผู้สอนวิชาต่างๆ ส่วนโรงเรียนได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาส่วนใหญ่เป็นการประชุมชี้แจง การนิเทศ ให้อบรมได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา สื่อเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียน ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายชื่อจะเห็นได้ว่า ด้านบุคลากรมีความสนใจและใส่ใจต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีปัญหามากที่สุด อาจเนื่องมาจาก บุคลากรในเขตพื้นที่ส่วนใหญ่มีอายุราชการมาก อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานลดน้อยลงไป อีกทั้งด้วยภาระหน้าที่การงานค่อนข้างมากทำให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มกำลังเท่าที่ควร นอกจากนี้โรงเรียนยังมีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะนำมาดำเนินการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ จึงน่าจะเป็นสาเหตุให้มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดิ์ (2542) ซึ่งได้ทำการวิจัย ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ด้านการพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้เลื่อนวิทยฐานะ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความชำนาญประกอบกับการเลื่อนวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่แน่นอน มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินบ่อย ส่วนข้อปฐมนิเทศแก่ผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มี

ความรู้ในการนิเทศงานเป็นอย่างดีและโรงเรียนไม่ค่อยได้รับครูบรรจุใหม่

ด้านวินัยและการรักษาวินัย มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมอยู่อย่างต่อเนื่อง ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีการป้องกันตรวจสอบการกระทำของบุคลากรที่อาจก่อให้เกิดการกระทำที่ผิดวินัย จึงน่าจะเป็นมูลเหตุให้ปัญหาด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การบำรุ้งขวัญและกำลังใจของบุคลากร มีปัญหามากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การพิจารณาความดีความชอบ ยังไม่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทั้งนี้อาจมาจากสาเหตุเกี่ยวกับการพิจารณาของผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการกั่นกรองการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ยังไม่เกิดความโปร่งใสหรือไม่เกิดความยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณโณ (2542) ซึ่งได้ทำการวิจัยการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากร ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่าปัญหาการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรทางการศึกษาต้องการให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประพฤติตนอยู่ในจรรยาบรรณของข้าราชการและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบกฎหมายใหม่ๆ เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบให้มีความบริสุทธิ์ยุติธรรมซึ่งจะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ด้านการออกจากราชการ มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการให้โรงเรียนนำเอาหลักการว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันว่า “หลักธรรมาภิบาล” หลักการดังกล่าว ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความ

คุ่มคำ มาบูรณาการบริหารโรงเรียน ส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนปรับปรุงตนเอง ตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น และการออกจากราชการมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ทำให้ปัญหาด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บริสุทธิ์ (2547) ซึ่งได้ทำการวิจัยการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาข้อ พบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้กฎหมายระเบียบเกี่ยวกับการออกจากราชการ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนไม่ค่อยได้ปฏิบัติจึงไม่ได้ให้ความสนใจมากนักเพราะส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนข้อมีการพิจารณาให้ครูออกจากราชการเพื่อไปดำรงตำแหน่งทางการเมือง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอำนาจในการพิจารณาให้ครูออกจากราชการเพื่อไปดำรงตำแหน่งทางการเมือง

#### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. ความคิดเห็นปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล หัวหน้าการบริหารงานบุคคลและครูที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ( $=3.27$ ,  $S.D. = 0.71$ ) ด้านที่มีปัญหาในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอันดับหนึ่งคือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ( $=3.34$ ,  $S.D. = 0.68$ ) รองลงมาคือด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ( $=3.31$ ,  $S.D. = 0.69$ ) และปัญหาลำดับสุดท้ายคือด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ( $=3.23$ ,  $S.D. = 0.67$ )

2. ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 ตามความคิดเห็นของผู้ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล หัวหน้าการบริหารงานบุคคลและครูที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 โดยภาพรวมแตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. แนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 จากการดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus group) เรื่อง การศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 มีกรอบที่จะมุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ 5 ด้าน คือ 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย และ 5 ด้านการออกจากราชการ โดยผู้เชี่ยวชาญการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 จำนวน 9 ท่าน และจากการร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus group) ได้สรุปแนวความคิดเห็นในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 โดยแยกแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่มีความเหมาะสมกับบริบทหลายโรงเรียนเพราะการกำหนดจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาถูกกำหนดโดยจำนวนนักเรียนและจำนวนห้องเรียนดังนั้นโรงเรียนที่มีขนาด

ใหญ่มีจำนวนนักเรียนและห้องเรียนมากจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนก็จะมีจำนวนมากด้วยซึ่งจะไม่ประสบปัญหาการบริหารจัดการภายในโรงเรียนและไม่มีปัญหาในการจัดการเรียนการสอน ส่วนโรงเรียนที่มีขนาดเล็กจำนวนนักเรียนน้อยและห้องเรียนน้อยจะมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวนน้อยด้วยจะมีปัญหาการบริหารในโรงเรียนเพราะภารกิจในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก มีภารกิจในการจัดการศึกษาเหมือนกัน โรงเรียนขนาดเล็กก็จะมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนครูไม่ครบชั้น ไม่ครบกลุ่มสาระ จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ขึ้นปัญหาคือบุคลากรอาจไม่ครบตามภารกิจของงานหรือไม่ครบตามที่โรงเรียนต้องการ ก็จะมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเช่นกัน แนวทางการแก้ปัญหาควรแก้ไขหลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใหม่ โดยไม่ต้องอิงเกณฑ์จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามจำนวนนักเรียนและห้องเรียนเท่านั้น แต่ควรเพิ่มจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา ครบจำนวนตามภารกิจของโรงเรียน และครบจำนวนครูทุกวิชาเอก ตามกลุ่มสาระที่โรงเรียนจัดการเรียนการสอน จึงจะทำให้โรงเรียนไม่มีปัญหาการบริหารในโรงเรียนและไม่มีปัญหาในการจัดการเรียนการสอนจึงจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้ดีขึ้นตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งโรงเรียนได้รับการบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย ข้าราชการครูไม่ตรงความต้องการของโรงเรียน คือไม่ตรงวิชาเอกตามกลุ่มสาระที่โรงเรียนต้องการ ทำให้เกิดปัญหาการบริหารบุคคลภายในโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอนไม่เกิดประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา แนวทางการแก้ปัญหา คือ การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย ผู้ที่มีอำนาจบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย คือ คณะอนุกรรมการข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ประจำพื้นที่เขตการศึกษา ต้องพิจารณา คือ ความต้องการของโรงเรียนเป็นหลัก ตามวิชาเอกที่ขาดแคลน เพราะโรงเรียนเป็น

ผู้จัดการศึกษา จะทราบความต้องการดีซึ่งจะส่งผลดีกับการบริหารจัดการในโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอน ข้าราชการครูก็ได้สอนตามวิชาเอกที่ตนถนัด ซึ่งจะทำให้คุณภาพของผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการจัดการศึกษา การบรรจุแต่งตั้งไม่เกิดความยุติธรรม แนวทางการแก้ปัญหา ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันต้องดำเนินการให้เกิดความยุติธรรมโดยต้องให้ห้องคัดกรภายนอกเข้าร่วมดำเนินการจัดสอบแข่งขันด้วย และมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนและเปิดเผยการดำเนินตามขั้นตอนจึงจะเกิดความยุติธรรมและความเชื่อมั่นในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง โรงเรียนขาดความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล เพราะโรงเรียนเป็นนิติบุคคล ควรจะเป็นผู้บริหารงานบุคคลเอง แต่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามกรอบงานของหน่วยงานต้นสังกัดที่กำหนด ทำให้โรงเรียนไม่เกิดความเป็นอิสระ ความคล่องตัวในการบริหารจัดการงานบุคคลในโรงเรียนได้เต็มที่ แนวทางการแก้ปัญหา ควรให้อิสระในการบริหารงานบุคคลในการเรียน เช่น กำหนดตำแหน่ง การโยกย้าย การบรรจุแต่งตั้ง โดยอยู่ในกรอบของกฎหมายที่กำหนดหลักเกณฑ์ที่เอื้อต่อการบริหารไว้ซึ่งจะทำให้โรงเรียนเกิดอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล

3) ด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติ ข้าราชการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ จึงทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ไม่ดีพอ เพราะจากความไม่ยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน แนวทางแก้ปัญหา ในการประเมินผลงานการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน ต้องมีความยุติธรรม โดยยึดหลักธรรมาภิบาล จึงจะทำให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ การขอมิหรือเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยละเอียดการปฏิบัติหน้าที่หลักของตนเอง งานการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายทำให้งานในหน้าที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา แนวทางการแก้ไข

ปัญหา ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่หลักในการจัดการศึกษา ส่งเสริมการทำงานเพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนวิทยฐานะควบคู่ไปพร้อมกันโดยผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการแบ่งภาระงานในโรงเรียนไม่มีความเหมาะสมชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน ทำงานไม่เต็มศักยภาพ แนวทางการแก้ไข ปัญหา ผู้บริหารต้องแบ่งภาระงานรับผิดชอบในโรงเรียนให้เกิดความชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล โดยมีการประชุมมอบหมายงาน การนิเทศ ติดตามงาน การให้ขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน จึงจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ขาดความรู้ความเข้าใจ ในกฎหมายระเบียบ แนวทางปฏิบัติ ใหม่ๆ ทำให้เกิดข้อขัดข้องใจ ในการดำเนินการหรืออาจทำให้การกระทำผิดวินัยหรือจรรยาบรรณวิชาชีพครู แนวทางการแก้ไข ปัญหา ต้องส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบต่างๆ เช่น ระเบียบการเงิน การพัสดุ จรรยาบรรณวิชาชีพครู ให้มีความชัดเจนโดยการจัดอบรมแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนจัดอบรม หรือพื้นที่เขตการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการจัดอบรม และผู้บริหารโรงเรียนกำกับ ดูแล ควบคุม ให้กำลังใจ ขยายผลความรู้แก่บุคคลอื่น ให้เกิดความชัดเจนทุกคน และที่สำคัญผู้บริหารต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

5) ด้านการออกจากราชการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่ว่าด้วยเรื่องของการออกจากราชการ เช่น การเกษียณอายุราชการ ทำให้ไม่ได้เตรียมตัวเตรียมใจในการพ้นวัยเกษียณอายุราชการ และมีความล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ เกิดความเหนื่อยล้าในการทำงาน การไม่เข้าใจในสิทธิประโยชน์ที่ตนเองพึงได้รับตามกฎหมายหลังเกษียณอายุราชการ เป็นต้น แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการที่ใกล้

เกษียณอายุราชการ อีกทั้งเขตพื้นที่การศึกษาควรอำนวยความสะดวกให้กับผู้เกษียณอายุราชการ เช่น เรื่องสวัสดิการที่พึงได้รับอย่างรวดเร็ว และให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ชีวิตหลังเกษียณอายุราชการที่เหมาะสมแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วย

### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ได้ เพราะได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือให้คำแนะนำจาก ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองรองศาสตราจารย์สมชาย วงศ์เกษม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เป็นผู้ให้คำแนะนำข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวิทยานิพนธ์ ประกอบกับข้อคิดเห็นด้านวิชาการ ตรวจสอบความถูกต้อง แก้ไข เรียบเรียงเนื้อหา จนวิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ ถูกต้องตามรูปแบบ ขอบขอบคุณผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการวิจัย และผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน

ผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามทุกท่าน ขอบขอบคุณเพื่อนนักศึกษาร่วมรุ่นทุกท่านที่คอยให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา

ประโยชน์ทางวิชาการและคุณงามความดีทั้งหลายอันเกิดจากงานวิจัยนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาแก่บูรพาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่าน

### เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน.

2552. เอกสารอัดสำเนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2552. สำนักงานการศึกษามหาสารคาม เขต 3.

บริสุทธิ สังชาติ. 2547. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วรรณโน รัชธรรม. 2542. ศึกษาปัญหาการบริหารงาน  
บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
นครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา  
: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมเดช สีแสง และ สุนันทา สุนทรประเสริฐ. 2543.  
ปฏิรูปการเรียนรู้สู่การพัฒนาวิชาชีพครู. ตาม  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติสาย  
ครูผู้สอน. นครสวรรค์ : ริมปิงการพิมพ์.

ศักดิ์ วีระพงษ์. 2542. ปัญหาการบริหารงานบุคลากร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์  
กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2551. หลักสูตรแกนกลาง  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

หนูพร สุภาชาติ. 2552. สภาพปัญหาและประสิทธิผลการ  
บริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร.