



กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก *

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF PRIVATE INSTITUTION
TYPES UNDER THE JURISDICTION OF NAKHON NAYOK PROVINCIAL
EDUCATION OFFICE

¹ ณัฐรยานันท์ รัตนินปฐมภักดิ์ Nattaya Rattaninphatompak, ² ณรงค์ พิมสาร Narong Pimsan,
³ สิริกาญจน์ ธนวุฒิพรพินิต SiriKarn Tanawutpornpinit
^{1,2,3} มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ North Bangkok University, Thailand
E-mail: rattaninpathomphak@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก 2) เพื่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก และ 3) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยมีวิธีการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสูงสุดและรองผู้อำนวยการของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา 35 คน ขั้นตอน 2 การพัฒนากลยุทธ์ ด้วยการให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 คน และขั้นตอน 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสูงสุดและรองผู้อำนวยการของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา 35 คน ใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน ด้านการพัฒนา ด้านการวางแผน ด้านการดำรงอยู่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการสรรหา 2) กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ประกอบด้วยกลยุทธ์ 5 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านการวางแผน กลยุทธ์ด้านการสรรหา กลยุทธ์ด้านการดำรงอยู่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนา และกลยุทธ์ที่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ไปใช้ โดยภาพรวม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การบริหารงานบุคคล, โรงเรียนเอกชน



Abstract

The objectives of this research paper were 1) to study the conditions of personnel administration of private schools in general type under the Nakhon Nayok Provincial Education Office, 2) to develop personnel administration strategies of private schools in general type under the Nakhon Nayok Provincial Education Office, and 3) to assess the appropriateness and possibility of the strategy. Mixed methods research was used for the design, and 3 steps were conducted. Step 1, studying the conditions of personnel administration of private schools in general type under the Nakhon Nayok Provincial Education Office. Questionnaires were used for data collection from 35 samples of the top executives and the deputy director of private educational institutions. Step 2, the strategic development by collecting data from 9 key informants. Step 3, the assessment of the appropriateness and possibility of the strategy, and there were 35 samples from the top executives and the deputy director of private education institutions using the assessment form of appropriateness and possibility of strategy. Qualitative data were analyzed by using content analysis, and quantitative data were used descriptive statistics such as percentage, mean, and standard deviation. Research results were as follows: 1) the conditions of personnel administration of private schools in general type under the Nakhon Nayok Provincial Education Office showed that the overall operational level was at a high level in all 5 aspects consisted of development, planning, maintaining, performance appraisal, and recruitment. 2) Personnel administration strategies of private schools in general type under the Nakhon Nayok Provincial Education Office consisted of 5 strategies as follows: planning strategy, recruitment strategy, development strategy, maintaining strategy, and evaluation strategy. 3) Assessment results of appropriateness and possibility in implementing the personnel management strategies of private schools in general type under the Nakhon Nayok Provincial Education Office found that it was shown at the highest level of appropriateness and possibility.

Keywords: Strategic, Human Resource Management, Private School

บทนำ

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge base society) และเศรษฐกิจองค์ความรู้ (Knowledge base economy) ซึ่งส่งผลทำให้การจัดการศึกษาไทย ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้น กระบวนการบริหารจัดการซึ่งต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อจะทำให้การบริหารจัดการขององค์กรอยู่



รอดและบังเกิดผลดีและบรรลุมวลดีประสงค์ (ธีระ รุณเจริญ, 2550, หน้า 98) การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีเงื่อนไขและหลักสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คือ การให้ความร่วมมือ (Collaboration) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็น หรือร่วมกำกับ ดูแล รับผิดชอบและตรวจสอบได้ (Accountability) ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ออกประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยกำหนดงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการบริหารทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 158-171) กระบวนการจัดการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพการณ์จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา ในการหากลยุทธ์การบริหาร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดบังเกิดผลดีและบรรลุมวลดีประสงค์ (ธีระ รุณเจริญ, 2545, หน้า 58)

การบริหารการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญโดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินงานในเรื่องใดก็ตามจะสำเร็จลุล่วงต้องอาศัยกระบวนการบริหารงานที่ดีและหน้าที่ในการบริหารงานก็เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละแห่งว่าจะใช้กลยุทธ์อะไรในการบริหารงานสถานศึกษาของตนให้ประสบผลสำเร็จมีความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน กลยุทธ์ในการบริหารงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีและสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนเพราะการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนในทุกๆ ด้านขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญอำนาจในการตัดสินใจทุกอย่างอยู่ที่ผู้บริหาร ดังนั้น การใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานโรงเรียนเอกชนจึงเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน นอกจากความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน ที่โรงเรียนเอกชนต้องการในการใช้กลยุทธ์ที่ดีแล้วนั้น สิ่งที่เป็นแรงผลักดันสำคัญอย่างหนึ่งก็คือการแข่งขันที่สูงของโรงเรียนเอกชนด้วยกันรวมทั้งการแข่งขันกับโรงเรียนของรัฐบาล เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนเอกชนจะต้องมีการนำกลยุทธ์ที่ดีมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จโดยเฉพาะเรื่องการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ด้านบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนให้ไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ เพราะความสำเร็จต่างๆ เกิดจากบุคคลในหน่วยงานเป็นสำคัญเป็นปัจจัยของการบริหารองค์กร คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการเป้าหมายของการบริหารบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน สามารถจูงใจบุคคล อารมณ์รักษา และพัฒนาให้ผู้มีความรู้ความสามารถพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานกับหน่วยงานให้นานที่สุด ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานได้ทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532, หน้า 9) จึงต้องให้ความสำคัญกับครูซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำพาให้การศึกษาเจริญก้าวหน้าและผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพต่อไป สอดคล้องกับที่ศิริพงษ์ เสาภายน (2554) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ รวมถึงประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนมีลักษณะการจัดการศึกษาค่อนข้างพิเศษกว่าโรงเรียนของรัฐบาลคือ บางแห่งจัดการศึกษาเฉพาะระดับอนุบาลบางแห่งจัดการศึกษาทั้งระดับอนุบาลและระดับประถมศึกษา บางแห่งจัดการศึกษาเฉพาะระดับมัธยมศึกษา หรือบางแห่งจัดระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษา ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน ถึงแม้จะได้รับการสนับสนุนจากรัฐแต่การ



ดำเนินการยังประสบปัญหาหลายประการ โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ยังมีปัญหาในด้านการบริหารงานบุคคลของ ปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การบริหารงานบุคคล ยังมีการดำเนินการอยู่ในเกณฑ์น้อย กล่าวคือ การรับครูสาขาต่างๆ ซึ่งขาดแคลนครูบางวิชา การพัฒนาบุคลากรยังมีจำนวนน้อย ครูไม่ชอบรับการอบรม ครูมักลาออกกะทันหัน เพื่อสอบเข้ารับราชการ ได้เงินเดือนหรือค่าจ้างไม่เท่าเทียมกับรัฐบาล อีกทั้งการพิจารณาประเมินให้ออกจากงานยังมีเกณฑ์ที่ไม่แน่นอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2538, หน้า 60) นอกจากนี้ โรงเรียนเอกชนเป็นจำนวนมากที่มีปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนหลากหลาย อาทิ บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรครูไม่ใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ ไม่ปรับพฤติกรรมในการสอน ไม่สร้างบรรยากาศ และจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนบุคลากรมีค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำ หรือต่ำกว่าวุฒิการศึกษา บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ขาดความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นผลมาจากการจัดสวัสดิการให้บุคลากรน้อย ไม่ทัดเทียมกับครูในสังกัดหน่วยอื่น ทำให้ครูขาดความเชื่อมั่นในอาชีพบุคลากรลาออกไปประกอบอาชีพอื่นกะทันหัน ทำให้โรงเรียนเอกชนดังกล่าวขาดครูและต้องดำเนินการหาครูทดแทนอยู่เป็นประจำ

จากที่กล่าวมา การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการจะนำพาให้การศึกษาของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ ไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งจากสถิติการขอลาออกและการบรรจุครูเข้าใหม่ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ จังหวัดนครนายก ในแต่ละปีการศึกษาพบว่า มีจำนวนมาก ซึ่งในปีการศึกษา 2559 ครูลาออก คิดเป็น ร้อยละ 12 ของจำนวนครูทั้งหมด 350 คน (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก, 2559) เป็นปัญหาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างมาก จากผลการสอบ O-NET ในปีการศึกษา 2559 โรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครนายก มีผลทดสอบ O-NET ในระดับมัธยมศึกษา 3 สาขาวิชา ได้แก่ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ต่ำกว่า เกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ (สำนักทดสอบมาตรฐานชาติ, 2559) การที่จะสรรหาบุคคลใหม่เข้ามาแทนที่ และคุณสมบัติที่ตรงตามความต้องการนั้น ต้องมีประสบการณ์และทักษะในการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของครูในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพเป็นเรื่องที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลตามต้องการ แต่การเรียนการสอนรอเวลาไม่ได้จึงต้องใช้บุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ การที่จะให้ครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญดำรงอยู่ในองค์กรสถานศึกษาได้ยาวนานนั้น ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารในการศึกษาและการบริหารงานบุคคลเป็นสำคัญ

จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนของจังหวัดนครนายกจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพก่อเกิดประโยชน์สูงสุดและยั่งยืนสืบต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
2. เพื่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก



3. เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก

2. ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ด้วยแบบสอบถาม

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย 1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุด 3 ตำแหน่ง (ผู้รับใบอนุญาต, ผู้จัดการ, ผู้อำนวยการ) จำนวน 15 โรงเรียน รวมจำนวน 45 คน และรองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย ในสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก จำนวน 15 โรงเรียน จำนวน 60 คน รวมทั้งสิ้น 105 คน 2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุด 3 ตำแหน่ง (ผู้รับใบอนุญาต, ผู้จัดการ, ผู้อำนวยการ) และรองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย ของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก 5 โรงเรียน แต่ละโรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหาร 3 คน (ผู้รับใบอนุญาต 1 คน ผู้จัดการ 1 คน ผู้อำนวยการ 1 คน) รวม 15 คน รองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย 1 คน รวม 20 คน รวมทั้งสิ้น 35 คน

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ดังนี้ 1) ผู้วิจัยศึกษากรร่างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น ให้ครอบคลุมสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ประกอบด้วยตอนที่ 1 สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหา การดำรงอยู่ การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน 2) สร้างแบบสอบถามสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก และนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของแบบประเมิน โดยนำแบบประเมินที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ทำการตรวจประเมินด้วยคะแนนเฉลี่ยจากการกำหนดระดับคะแนน คือ +1 หมายถึง เหมาะสม 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ -1 หมายถึง ไม่เหมาะสม 4) นำแบบสอบถาม มาประเมินหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งมีสูตรการคำนวณ ใช้เกณฑ์การตัดสินค่า IOC ถ้ามีค่า 0.50 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ หรือตรงตามเนื้อหา นั้น แสดงว่า ข้อคำถามข้อนั้นใช้ได้

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้แล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางสถิติ ดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ใช้



สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 2) นำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของ Best (1980, p. 185-190)

3. ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก

3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ หรือมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงประจักษ์ของสภาพการบริหารกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกแบบสัมภาษณ์มี 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์มี 4 ข้อ ประกอบด้วย 1) สภาพทั่วไปของการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) วิธีการดำเนินงาน 3) ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน 4) แนวทางการแก้ไข แล้วนำร่างแบบสัมภาษณ์เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมมาตรวจสอบความถูกต้องของภาษาที่ใช้และความครอบคลุมของเนื้อหา และปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและจะทำจัดหมวดผลการสัมภาษณ์เข้ากลุ่มตามตัวแปรต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ยกร่างกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยนำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ และการสัมภาษณ์ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก มาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการยกร่างรูปแบบ

2. ตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายกในด้านความเหมาะสม และความถูกต้องจากผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความถูกต้องของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ดังนี้ 1) ผู้วิจัยศึกษากร่างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น ให้ครอบคลุมแนวทางของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ได้แก่ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม เพื่อเป็นแนวในการสร้างแบบสอบถาม 2) ผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ



4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้แล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางสถิติ ดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การวิเคราะห์ความถูกต้อง และความเหมาะสมของกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ใช้สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 2) นำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของ Best (1980, p. 185-190)

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก 15 คน (2) ผู้จัดการโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ 15 คน (3) ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ 15 คน (4) รองผู้อำนวยการ 4 ฝ่าย ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ จำนวน 15 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 60 คน 2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก 5 คน (2) ผู้จัดการโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ 5 คน (3) ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ 5 คน (4) รองผู้อำนวยการ 4 ฝ่าย ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ 5 โรงเรียน รวม 20 คน รวมทั้งสิ้น 35 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

2. เครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยจะดำเนินการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยใช้แบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ได้แก่ 1) ผู้วิจัยร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบของกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ได้แก่ ด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ เพื่อเป็นแนวในการสร้างแบบสอบถาม 2) ผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 2 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้แล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางสถิติ ดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การวิเคราะห์ ด้านความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์บริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ใช้สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 2) นำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของ Best (1980, p. 185-190)



สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการพัฒนา รองลงมาคือ ด้านการวางแผน ด้านการดำรงอยู่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ด้านการสรรหา ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ในภาพรวม

(N = 35)

สภาพการบริหารงานบุคคล	ระดับการปฏิบัติ			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ด้านการวางแผน	4.06	0.82	มาก	2
2. ด้านการสรรหา	4.02	0.74	มาก	5
3. ด้านการดำรงอยู่	4.05	0.82	มาก	3
4. ด้านการพัฒนา	4.09	0.95	มาก	1
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.03	0.77	มาก	4
เฉลี่ยภาพรวม	4.05	0.82	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการพัฒนา ($\bar{X}=4.09$) รองลงมาคือ ด้านการวางแผน ($\bar{X}=4.06$) ด้านการดำรงอยู่ ($\bar{X}=4.05$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.03$) และ ด้านการสรรหา ($\bar{X}=4.02$)

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก

ในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ด้วยการยกย่องกลยุทธ์นำผลการวิจัยจากข้อมาสังเคราะห์จากข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากในแต่ละด้านมาเป็นตัวกำหนดทางเลือกร่วมกับการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาแล้วสรุปเป็นร่างกลยุทธ์ได้ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ด้านการวางแผน คือ 1) ศึกษาความต้องการของบุคลากร 2) จัดทำแผนการบริหารอัตรากำลังบุคลากร 3) แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับนโยบายและแผน 4) วางแผนอัตรากำลังของบุคลากรโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย 5) ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนของการจัดสรรอัตรากำลังที่วางไว้ 6) ประเมินแผนอัตรากำลังบุคลากรและปรับปรุงก่อนนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง 7) ประเมินผลและปรับปรุงการใช้แผนอัตรากำลังบุคลากรเป็นประจำ



กลยุทธ์ที่ 2 ด้านการสรรหา คือ 1) การวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อแสดงความก้าวหน้าของการสอบคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร 2) ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลลัพธ์เป็นไปตามแผนของการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่วางไว้ 3) กำหนดมาตรการเพื่อการปรับปรุงผลงาน ในการคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร 4) สร้างนวัตกรรมและระบบการดำเนินการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 5) จัดทำแผนการดำเนินการคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ 6) มีนโยบายและระเบียบที่ชัดเจนในการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน

กลยุทธ์ที่ 3 ด้านการธำรงอยู่ คือ 1) สร้างบรรยากาศที่ดีให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร 2) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน ตามสถานที่ขาดแคลน 3) มีสวัสดิการภายในโรงเรียน และมีกรรมการกำกับ ควบคุม ดูแล 4) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 5) มีผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้หรือเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ 6) ให้รางวัลเชิดชูเกียรติแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปีทุกปี

กลยุทธ์ที่ 4 ด้านการพัฒนา คือ 1) จัดทำขั้นตอนและคู่มือการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 2) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ พัฒนาศักยภาพ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 3) จัดสรรทุนสนับสนุน การศึกษา อบรม และทำวิจัย 4) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามแผนและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 5) ประเมินการพัฒนาบุคลากรระหว่างพัฒนาและหลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) กำกับติดตามการนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล

กลยุทธ์ที่ 5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ 1) กำหนดความมุ่งหมาย มาตรฐาน และเกณฑ์ การประเมินผล 2) กำหนดวิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากรได้เลือกวิธีที่เหมาะสมกับตนเอง 3) กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย 4) กำหนดผู้ประเมินที่มีศักยภาพและมีความบริสุทธิ์ยุติธรรม 5) มุ่งการปรับปรุงพัฒนาการทำงานของบุคลากร 6) พิจารณาคุณภาพงานและปริมาณงานเป็นหลัก

3. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก

ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยภาพรวม

(N = 35)

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการวางแผน	4.60	0.28	มากที่สุด	4.61	0.19	มากที่สุด
2. ด้านการสรรหา	4.61	0.27	มากที่สุด	4.72	0.18	มากที่สุด
3. ด้านการธำรงอยู่	4.68	0.25	มากที่สุด	4.62	0.24	มากที่สุด
4. ด้านการพัฒนา	4.63	0.24	มากที่สุด	4.69	0.25	มากที่สุด
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.59	0.26	มากที่สุด	4.67	0.25	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.62	0.14	มากที่สุด	4.66	0.13	มากที่สุด



จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์บริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยภาพรวมพบว่า มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาผลการประเมินในแต่ละด้านพบว่า ด้านความเป็นไปได้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.62) และด้านความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.66)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ผู้วิจัยพบผลการวิจัยที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก โดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการพัฒนา รองลงมาคือ ด้านการวางแผน ด้านการดำรงอยู่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ด้านการสรรหา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญการดำเนินการบริหารงานบุคคล ได้ติดตามประเมินผลการวางแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา เปรียบเทียบวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบเพื่อวางแผนแก้ปัญหา กระตุ้นและชักจูงให้ครูเกิดการกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา เกิดประโยชน์และผลสำเร็จต่อการจัดการศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานหรือปฏิบัติการกิจต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียมกัน ทั้งยังเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออก อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโรงเรียน สอดคล้องกับที่ นิตยา นิลรัตน์ (2547) ได้ทำการวิจัยผลพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า รายด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน รายด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก พบว่า มี 3 รายด้าน คือ การวางแผนบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร ยกเว้นด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง พบว่ามี 2 รายด้าน คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน และดังที่สุชีลา นิระพล, อินดา ศิริวรรณ, วิษชุดา หุ่นวิไล (2561, หน้า 131-143) ได้ทำการวิจัยผลพบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักไตรสิกขาของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนงานทรัพยากรบุคคล ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร ด้านการจัดทรัพยากรบุคคลเข้าทำงาน และด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

2. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ประกอบด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา ด้านการดำรงอยู่ ด้านการพัฒนา และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารได้ตระหนักถึงการพัฒนาการบริหารงานบุคคล จำเป็นต้องมีแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน เพราะแต่ละโรงเรียนมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในครั้งนี้ จากการศึกษาสภาพ ปัญหา ความสำคัญที่ต้องพัฒนา นำข้อมูลมาวางแผนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมทั้งองค์กร ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ร่วมกัน มีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลทั้งระหว่างดำเนินการและหลังการดำเนินการ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการบริหารบุคคล และนำมาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ



ตลอดกระบวนการจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน ดังที่สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 83) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม PM (Participative Management) ว่ามีประโยชน์ คือ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุงคุณภาพ การตัดสินใจได้ดีกว่าในองค์การมากขึ้น 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้ประสิทธิภาพดีขึ้น คือ ผลติดตามมาจากการปรับปรุง การตัดสินใจให้ดีขึ้น การตัดสินใจที่ดีทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้กำลังใจและความพึงพอใจที่จะทำมีมากยิ่งขึ้น การตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นจากการมีส่วนร่วม 4) การบริหารแบบมีส่วนร่วมลดความเฉื่อยชาการขาดงานและการออกจากงานน้อยลง เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกได้ว่าการยอมรับ ความผูกพันต่องานและความพอใจในงานที่ทำมากขึ้น และ 5) การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยในการติดต่อสื่อสารและการยุติความขัดแย้งได้ดีกว่าองค์การทุกแห่งที่มีความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์การ ถ้าหากว่าความขัดแย้งถูกจัดการอย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาเกียรติศักดิ์ อนุทอมโม (2552) ได้ทำการวิจัยผลพบว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาในด้านการสรรหาบุคคล ควรประกาศรับสมัคร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามที่โรงเรียนต้องการ ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ควรหางบประมาณเพื่อเพิ่มอัตราเงินเดือนให้เต็มตามวุฒิการศึกษา ด้านการพัฒนาบุคคล ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหรือการประชุมสัมมนา เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และในด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ควรพิจารณาจากผลงานของบุคลากร/ครูและพิจารณาโยกย้ายตำแหน่ง

3. จากการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ไปใช้ โดยภาพรวม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะรูปแบบที่สร้างขึ้นมีการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้มาจากการนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน ที่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้รูปแบบมีความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งสอดคล้องกับ Keeves (1988, p. 561-565) ที่กล่าวว่า การสร้างรูปแบบต้องอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจนเพื่อจะนำไปสู่การพยากรณ์ที่ตามมา ซึ่งสามารถรวบรวมได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และรูปแบบที่ดีจะต้องผ่านการทดสอบหรือตรวจสอบก่อนนำไปใช้จริง เนื่องจากจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ คือ การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นมาว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับการนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ต่อไปหรือไม่

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยครั้งนี้เป็นกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก อันเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการบริหารงานบุคคลของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนของจังหวัดนครนายก และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพก่อเกิดประโยชน์สูงสุดและยั่งยืนสืบต่อไป ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย

จากภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย อธิบายได้ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก เป็นกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารควรมีและควรสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียนเอกชนที่มีแรงผลักดันสำคัญคือการแข่งขันที่สูงทั้งจากโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนของรัฐบาล เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลด้านการวางแผน 7 แผนงาน คือ 1) ศึกษาความต้องการของบุคลากร 2) จัดทำแผนการบริหารอัตรากำลังบุคลากร 3) แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับนโยบายและแผน 4) วางแผนอัตรากำลังของบุคลากรโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย 5) ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนของการจัดสรรอัตรากำลังที่วางไว้ 6) ประเมินแผนกำลังบุคลากรและปรับปรุงก่อนนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง 7) ประเมินผลและปรับปรุงการใช้แผนอัตรากำลังบุคลากรเป็นประจำ

2. กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา 6 แผนงาน คือ 1) การวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อแสดงความก้าวหน้าของการสอบคัดเลือกและการสรรหาบุคคล 2) ควบคุมและกำกับดูแลให้ได้ผลเป็นไปตามแผนของการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่วางไว้ 3) กำหนดมาตรการเพื่อการปรับปรุงผลงานในการคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร 4) สร้างนวัตกรรมและระบบการดำเนินการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 5) จัดทำแผนการดำเนินการคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ 6) มีนโยบายและระเบียบที่ชัดเจนในการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน

3. กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลด้านการดำรงอยู่ 6 แผนงาน คือ 1) สร้างบรรยากาศที่ดีให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร 2) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสมาคม อบรม ศึกษาดูงาน ตามสายงานที่ขาดแคลน 3) มีสวัสดิการภายในโรงเรียน และมีกรรมการกำกับ



ควบคุม ดูแล 4) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 5) มีผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้หรือเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ 6) ให้รางวัลเชิดชูเกียรติแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปีทุกปี

4. กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนา 6 แผนงาน คือ 1) จัดทำขั้นตอนและคู่มือการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 2) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ พัฒนาศักยภาพ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 3) จัดสรรทุนสนับสนุน การศึกษา อบรม และทำวิจัย 4) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามแผนและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 5) ประเมินการพัฒนาบุคลากรระหว่างพัฒนาและหลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) กำกับติดตามการนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล

5. กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6 แผนงาน คือ 1) กำหนดความมุ่งหมาย มาตรฐาน และเกณฑ์ การประเมินผล 2) กำหนดวิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากรได้เลือกวิธีที่เหมาะสมกับตนเอง 3) กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย 4) กำหนดผู้ประเมินที่มีศักยภาพและมีความบริสุทธิ์ยุติธรรม 5) มุ่งการปรับปรุงพัฒนาการทำงานของบุคลากร 6) พิจารณาคุณภาพงานและปริมาณงานเป็นหลัก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
 - 1.1 ควรเปิดโอกาสให้โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนบุคลากร เพื่อให้ได้ข้อมูลมาประกอบการกำหนดกำลังคนที่ชัดเจนมากขึ้น
 - 1.2 ควรมีการจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมมากกว่านี้
 - 1.3 โรงเรียนเอกชนควรใช้แนวทางที่หลากหลายแบบบูรณาการในการเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณของบุคลากร
 - 1.4 โรงเรียนเอกชนควรจัดให้มีการจัดทำแผนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
 - 2.1 ควรมีการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการใช้กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
 - 2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก



เอกสารอ้างอิง

- ธีระ รุญเจริญ. (2545). **สภาพการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- นิตยา นิลรัตน์. (2547). **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุราษฎร์ธานี**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พระมหาเกียรติศักดิ์ ฉันทมโม. (2552). **การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2532). **การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: ดร.ณการพิมพ์.
- ศิริพงษ์ เสงี่ยม. (2553). **หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). **การบริหาร MANAGEMENT**. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2538). **เอกสารประกอบการประชุมคณะรัฐมนตรี เรื่องการช่วยเหลือ ในรูปบัตรอุดหนุนค่าเล่าเรียน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก. (2559). **ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา**. แหล่งที่มา <http://nakhonnayok.nfe.go.th/nfenayok/index.php?name=news&file=readnews&id=468> สืบค้นเมื่อ 25 มี.ค. 2563
- สำนักทดสอบมาตรฐานชาติ. (2559). **ผลการสอบ O-NET ในปีการศึกษา 2559**. แหล่งที่มา http://evaluate.cri2.go.th/critwosys/index.php/dashboard/main_onet สืบค้นเมื่อ 25 มี.ค. 2563
- สุชีลา นีระพล, อินดา ศิริวรรณ, วิชชุดา หุ่นวิไล. (2561). **การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักไตรสิกขาของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี**. **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. 5(3). 131-143.
- Best, J. W. (1980). **Research in Education**. Boston: Allyn and Bacon.
- Keeves, P.J. (1988). **Educational research, methodology, and measurement: An international handbook**. Oxford : Pergamon Press.