

แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1  
GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT  
INNOVATIONS FOR SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE CHIANG MAI  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

ณิรินธรรดา เย็นจรรย์<sup>1\*</sup>, ศิริมาศ โกศลย์พัฒน์<sup>2</sup> และ ภูเบศ พวงแก้ว<sup>3</sup>

Nirinrada Yenjuree<sup>1\*</sup>, Sirimas Kosanpipat<sup>2</sup> and Phubet Pongkaew<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup>มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 202 ถนนช้างเผือก ตำบลช้างเผือก อำเภอเมืองเชียงใหม่ เชียงใหม่ 50300 ประเทศไทย

<sup>1, 2, 3</sup>Chiang Mai Rajabhat University, 202 Chang Phueak Rd., Chang Phueak Subdistrict, Mueang District, Chiang Mai Province 50300 Thailand

\*Corresponding author E-mail: 65861308@g.cmru.ac.th

(Received: 1 Sep, 2024; Revised: 29 Jan, 2025; Accepted: 11 Feb, 2025)

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และ 3) พัฒนาคำแนะนำและประเมินแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ระยะที่ 1 ประชากร ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 80 คน และรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติ ซึ่งเป็นโรงเรียนพระราชทานและโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และระยะที่ 3 ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ประชากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 81 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.22$ ,  $\sigma = 0.05$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระดับมาก ( $\mu = 4.32$ ,  $\sigma = 0.07$ ) ความต้องการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระดับมาก ( $\mu = 4.47$ ,  $\sigma = 0.06$ ) 2) การศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้ง 4 ด้าน พบว่า โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศใช้นวัตกรรมการบริหาร คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมในสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นนวัตกรรมที่ปรารถนาให้นักเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ (3) แนวทางการพัฒนานวัตกรรม

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

<sup>2-3</sup> อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 มีความถูกต้องและครบถ้วนของเนื้อหา มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้จริง การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) ระบบการดำเนินงาน ที่ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมตามวงจรคุณภาพ ได้แก่ 3.1) ขั้นวางแผน 3.2) ขั้นการลงมือปฏิบัติ 3.3) ขั้นการตรวจสอบและประเมิน 3.4) ขั้นการปรับปรุงและพัฒนา และ 4) เงื่อนไขความสำเร็จ

**คำสำคัญ:** การพัฒนานวัตกรรม, การบริหารงานบุคคล, ผู้บริหารสถานศึกษา

## ABSTRACT

The objectives of this research were to: (1) study the problems and needs of personnel management among school administrators; (2) examine the personnel management practices of school administrators with excellent performance; and (3) develop, validate, and evaluate guidelines for the development of personnel management innovations of school administrators under the Chiang Mai Primary Educational Service Area Office 1. The study was conducted in three phases. In Phase 1, the population included 80 school administrators and 15 deputy school administrators under the Chiang Mai Primary Educational Service Area Office 1. Data were collected using a five-point likert scale questionnaire and analyzed using mean and standard deviation. In Phase 2, the sample included administrators from schools that had received national awards, including royal schools and sub-district quality schools. Data were collected through semi-structured interviews and non-participatory observations and analyzed using content analytics. In Phase 3, three experts were engaged to verify the accuracy and appropriateness of the proposed guidelines for personnel management innovation. Additionally, 81 stakeholders, including school administrators and deputy school administrators, evaluated the feasibility and usefulness of the guidelines. Data were analyzed using mean and standard deviation.

The results showed that (1) the overall problem of personnel management among school administrators was at a high level ( $\mu = 4.22$ ,  $\sigma = 0.05$ ). When considered individually, manpower planning was rated the highest ( $\mu = 4.32$ ,  $\sigma = 0.07$ ). The overall needs for personnel management were also at a high level ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.10$ ), with manpower planning being the most critical aspect ( $\mu = 4.47$ ,  $\sigma = 0.06$ ). 2) The study of personnel management among school administrators with excellent performance in all four areas revealed that schools achieving outstanding results utilized innovative management practices. These include integrating digital technology into the development of educational institutions and promoting active participation in managing innovation transitions within schools to achieve sustainable development. These innovations were designed to foster academic excellence among students. (3) The proposed guidelines for the development of personnel management innovations for school administrators under the Chiang Mai Primary Educational Service Area Office 1 were found to be accurate, comprehensive, and practical. The feasibility and usefulness of the guidelines were rated at the highest level. The guidelines consisted of four key components: 1) principles, 2) objectives, 3) an operational framework based on a quality cycle, including 3.1) the planning stage, 3.2) the implementation stage, 3.3) the audit and evaluation stage, and 3.4) the improvement and development stage, and 4) conditions for success.

**KEYWORDS:** Innovation Development, Human Resource Management, School Administrators

## บทนำ

พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 หมวด 1 มาตรา 5 มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขึ้น เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในการนำร่องพื้นที่นวัตกรรม เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และในหมวด 3 มาตรา 20 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหมวด 1 มาตรา 5 ต้องส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษานำร่องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพเหมาะสมกับสภาพในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา อีกทั้งหมวด 4 มาตรา 31 มีการเสนอแนะต่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการออกกฎ หลักเกณฑ์ วิธีการ หรือเงื่อนไขสำหรับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนเงินเดือน และการประเมินวิทยฐานะ ให้เกิดความเหมาะสมกับการบริหารงานของสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (Ministry of Education, 2019)

พื้นที่ในการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษามีพื้นที่การบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นคล่องตัว ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ 7 ข้อตามแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนของพื้นที่นวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย 1. การคิดขั้นสูง 2. การพึ่งพาตนเอง 3. การสื่อสาร 4. การเป็นผู้ประกอบการ 5. การทำงานเป็นทีม 6. การใช้เทคโนโลยี 7. การเป็นพลเมือง (Active Citizen) ทุกโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จึงต้องร่วมมือกันขับเคลื่อนการศึกษาให้มีการพัฒนาตอบสนองต่อนโยบายการเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา นวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศไทย และประเทศที่คิดสรรเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ 21 (Chantrathip, 2022) จึงได้มีการรวบรวมหลักการแนวคิดในการบริหารงานบุคคลของประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น และเกาหลี เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาไว้ว่า ควรคัดเลือกบุคคลที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (Top 30%) เข้ารับการอบรมเรื่องการพัฒนาอาชีพครู มีค่าตอบแทน

เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมภายในและระหว่างสถานศึกษาในรูปแบบ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (Professional Learning Communities: PLC) เป็นรูปแบบที่มุ่งพัฒนาครูให้มีความพร้อมทั้งด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารวิชาการ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ สร้างและพัฒนานวัตกรรมวิธีการสอนใหม่ ๆ ไปขยายผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เป็น “ครูต้นแบบ” (Master Teachers) (Office of the Secretary of the Education Council, 2021)

ดังนั้น นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลจึงต้องมีการปรับความคิดใหม่ สร้าง พัฒนาและกระทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคือการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ไม่ขัดขวางต่อการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เป็นแบบอย่าง เพื่อบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมที่เป็นแบบอย่าง และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลต่าง ๆ ทั้งงานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไปภายในโรงเรียน ให้มีความรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะที่จะพัฒนาและจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนได้อย่างสร้างสรรค์ การวางแผนอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีจำนวนที่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน เมื่อขาดอัตรากำลังต้องทำการสรรหาบรรจุและแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นฟันเฟืองสำคัญในการวางแผนอัตรากำลังภายในสถานศึกษาให้มีความพอเพียงต่อจำนวนนักเรียนในสถานศึกษา ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณครบถ้วนเหมาะสม เพื่การจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนของพื้นที่นวัตกรรม (Daengphirom, 2019)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเป็นมืออาชีพและมีภาวะผู้นำ สร้างนวัตกรรมการบริหารที่สนับสนุน กระตุ้น จูงใจให้ครูได้พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน มีผลการประเมิน

การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมอย่างชัดเจนในการขับเคลื่อนนโยบายและภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ มีความสามารถในการคิดและพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีกว่า เพื่อสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ (Panyaake & Tesaputa, 2020)

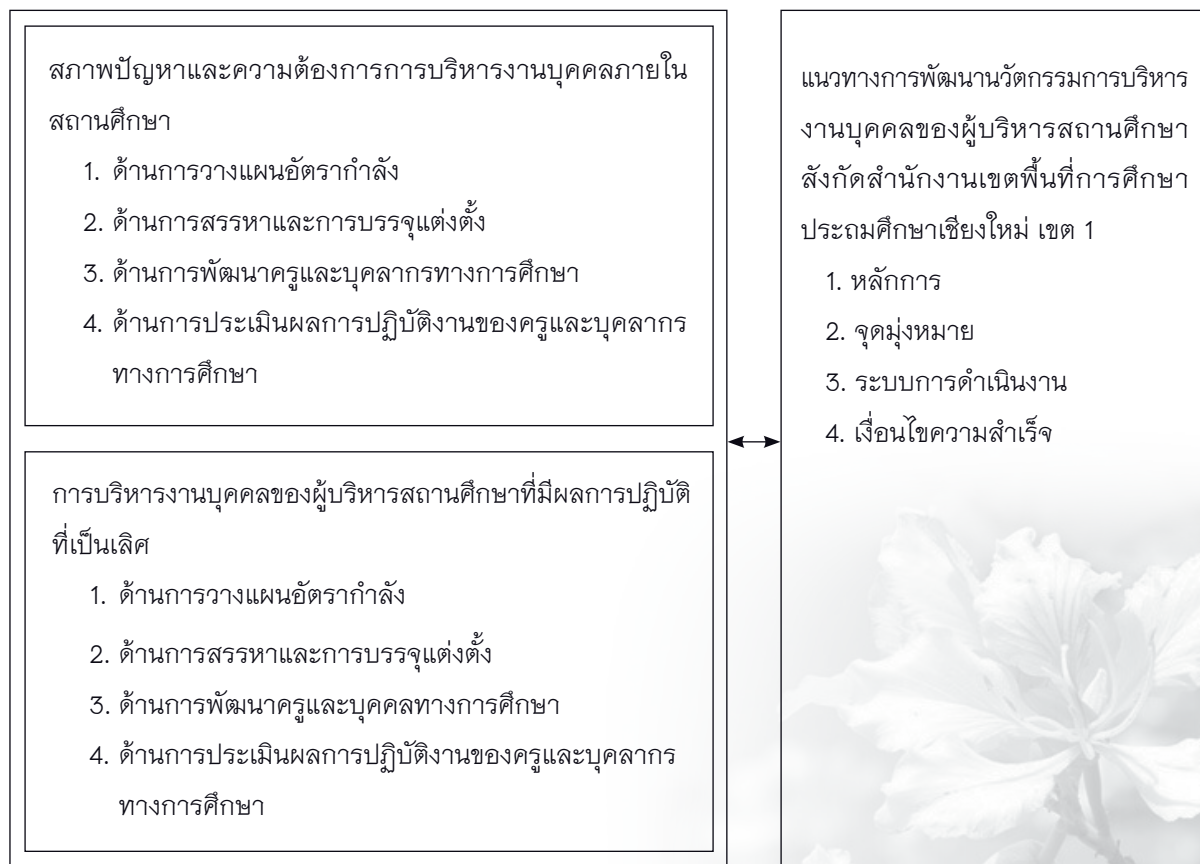
ด้วยสภาพปัจจุบันสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 เป็นพื้นที่นวัตกรรมจากประกาศพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 สถานศึกษาพบปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังครูที่มีจำนวนครูและบุคลากรไม่เพียงพอและไม่ตรงเอกวิชา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรม

การบริหารงานบุคคล จึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1
2. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
3. เพื่อพัฒนา ตรวจสอบ และประเมินแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1**

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 80 คน และรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน ซึ่งเป็นประชากรทั้งหมดที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 รวมทั้งสิ้น 95 คน

### เครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (Sisa-aad, 2017) มีจำนวน 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัญหาและความต้องการการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิดวิธีการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาและกำหนดประเด็นเพื่อสร้างข้อคำถาม

2. ดำเนินการสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมตามประเด็นที่กำหนด

3. เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเหมาะสมด้านเนื้อหาและความสอดคล้อง

4. หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objectives Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ประกอบด้วย ศึกษานิเทศก์ 1 คน และอาจารย์ผู้สอนในระดับมหาวิทยาลัย 2 คน ได้ค่า IOC เท่ากับ 1.0

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร จำนวน 30 ชุด ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.92

6. ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขและนำแบบสอบถามจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

7. นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทุกระยะ ผู้วิจัยขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ หมายเลขรับรอง (Certificate Number): IRBCMRU 2024/090.27.02

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ที่ได้รับจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ถึงผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 1 สัปดาห์

3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ e-paperless ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 เพื่อขอเก็บข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรจำนวน 95 คน เก็บข้อมูลจริงได้จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 75.79

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย แล้วนำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ของบุญชุม ศรีสะอาด (Sisa-aad, 2017) และวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการนับความถี่และสรุปเป็นความเรียง

**ระยะที่ 2 การศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)**

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีคุณสมบัติของโรงเรียนที่เป็นเลิศ ดังนี้ 1) โรงเรียนได้รับรางวัลผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ 2) โรงเรียนมีจำนวนครูและบุคลากรครบชั้นตรงตามวิชาเอก 3) โรงเรียนในเขตพื้นที่นวัตกรรมใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Selection)

### เครื่องมือการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งมีการกำหนดคำถามล่วงหน้า ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

2. แบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตเอกสารหลักฐานร่องรอยในช่วงสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ประเด็นการสังเกต 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิดวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อนำมากำหนดประเด็นสร้างข้อคำถาม

2. ดำเนินการสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมตามประเด็นที่กำหนด

3. เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาและความสอดคล้องของวัตถุประสงค์

4. หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objectives Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ประกอบด้วย ศึกษานิเทศก์ 1 คน และอาจารย์ผู้สอนในระดับมหาวิทยาลัย 2 คน ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8–1.0

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ที่ได้รับจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พร้อมแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมไปขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์และสังเกตเอกสารร่องรอยของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทราบแนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลสำหรับการนำไปพัฒนาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

3. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสังเกต

4. จัดทำร่างแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปข้อมูลเชิงพรรณนาเพื่อให้ได้ภาพรวมของข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

**ระยะที่ 3 การพัฒนา ตรวจสอบ และประเมิน**  
แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาพัฒนาเป็น (ร่าง) แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 จำนวน 1 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันว่า ประเด็นการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) ระบบการดำเนินงาน ได้แก่ 3.1 ขั้ววางแผน (Plan) 3.2) ขั้วการลงมือปฏิบัติ (Do) 3.3) ขั้วการตรวจสอบและประเมิน (Check) 3.4) ขั้วการปรับปรุงและพัฒนา (Act) 4) เงื่อนไขความสำเร็จ มีความถูกต้องและเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 ทุกประเด็นการตรวจสอบ ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนานวัตกรรม การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 จากกลุ่มประชากรคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 80 คน และรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน ซึ่งเป็นประชากรทั้งหมดที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 รวมทั้งสิ้น 95 คน เก็บข้อมูลจริงได้ 81 คน คิดเป็นร้อยละ 85.26

## ผลการวิจัย

1. สภาพปัญหาและความต้องการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

สภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.22$ ,  $\sigma = 0.05$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลด ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.32$ ,  $\sigma = 0.07$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.28$ ,  $\sigma = 0.03$ ) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.21$ ,  $\sigma = 0.06$ ) และด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.09$ ,  $\sigma = 0.05$ ) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 1

ความต้องการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลด ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.47$ ,  $\sigma = 0.06$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.46$ ,  $\sigma = 0.10$ ) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.44$ ,  $\sigma = 0.13$ ) และด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.21$ ,  $\sigma = 0.09$ ) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 โดยแยกเป็นรายด้าน (N = 72)

| สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 | $\mu$ | $\sigma$ | การแปลผล | อันดับ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|----------|--------|
| ด้านที่ 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง                                                                   | 4.32  | 0.07     | มาก      | 1      |
| ด้านที่ 2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง                                                           | 4.21  | 0.06     | มาก      | 3      |
| ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา                                                      | 4.09  | 0.05     | มาก      | 4      |
| ด้านที่ 4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร<br>ทางการศึกษา                              | 4.28  | 0.03     | มาก      | 2      |
| เฉลี่ย                                                                                              | 4.22  | 0.05     | มาก      |        |

| ความต้องการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 | $\mu$ | $\sigma$ | การแปลผล | อันดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|----------|--------|
| ด้านที่ 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง                                                                     | 4.47  | 0.06     | มาก      | 1      |
| ด้านที่ 2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง                                                             | 4.46  | 0.10     | มาก      | 2      |
| ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา                                                        | 4.21  | 0.09     | มาก      | 4      |
| ด้านที่ 4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร<br>ทางการศึกษา                                | 4.44  | 0.13     | มาก      | 3      |
| เฉลี่ย                                                                                                | 4.40  | 0.10     | มาก      |        |

## 2. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อสัมภาษณ์และสังเกตเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ จาก 2 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีคุณสมบัติของโรงเรียนที่เป็นเลิศ ผลการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่างานบริหารงานบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายในสถานศึกษา ที่ต้องให้ความสำคัญในด้านของการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับงาน การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเพื่อทดแทนอัตรากำลังที่ว่างไป การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งทั้ง 2 โรงเรียนมีนวัตกรรมการบริหาร ดังนี้ 1) TAKAM R.C.A. Model และ 2) SKN TEAM Model มีการพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับการนิเทศภายในเป็นคู่มือการนิเทศแบบ HYBRID Supervision Model

ซึ่งตอบโจทย์การบริหารงานบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมครอบคลุมภาพรวมทั้งหมดภายในสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการจัดสรรอัตรากำลังของสถานศึกษาจะเป็นหน้าที่หลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะพิจารณาจากจำนวนชั้นเรียนและจำนวนนักเรียนเป็นหลัก โดยจะมีการกำหนดวิชาเอกที่ต้องการตามจำนวนดังกล่าว การจัดสรรอัตรากำลังจะยึดตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนไม่สามารถทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์กำลังคนได้โดยตรง แต่จะเน้นการวางแผนและจัดคนให้เหมาะสมกับการทำงาน นอกจากนี้ยังมีภาระตมทรัพยากรจากกรมการสถานศึกษาผู้ปกครองและครู เพื่อจ้างครูและบุคลากรที่ขาดแคลนและไม่ได้รับการจัดสรร ซึ่งทั้ง 2 โรงเรียนใช้แนวปฏิบัติเดียวกัน

2.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและต้องปฏิบัติตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งการสรรหาบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะให้อำนาจสถานศึกษาดำเนินการสรรหาครูอัตราจ้าง พนักงานราชการ และการโรงเรียนใช้วิธีการสอบและการสัมภาษณ์ เปิดโอกาสให้สถานศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือก ส่วนการสรรหาข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็นผู้ดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามเกณฑ์จำนวนนักเรียนและความต้องการของโรงเรียน

2.3 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษามีการใช้ข้อมูลสารสนเทศงานบุคคลในการจัดทำแผนพัฒนาครู ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างในยุคดิจิทัล ใช้นวัตกรรมในการบริหารครูต้องจัดการเรียนรู้เชิงรุก และมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาสื่อนวัตกรรม รักษาจรรยาบรรณวิชาชีพ และจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคลของข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษา (ID Plan) ตามกระบวนการ PDCA เพื่อประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และใช้การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) อย่างต่อเนื่อง อธิบายการจัดการเรียนรู้ให้เพื่อนครูรับฟังและวิพากษ์ผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC) และรายงานผลการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย มีการใช้การนิเทศชั้นเรียนเพื่อเป็นการวางแผนพัฒนาครูอีกด้วย

2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษาใช้รูปแบบการนิเทศชั้นเรียนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยตรง มีการประเมินสภาพแวดล้อมและการจัดการเรียนการสอนของครูในสถานที่จริง การนิเทศชั้นเรียนช่วยในการให้คำแนะนำการสอนและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียน รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาจะมีการใช้การประเมินแบบ 360 องศาเพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งด้านของการปฏิบัติงานสถานศึกษาเน้นให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและการสร้างรูปแบบการสอนที่เน้นการจัดการเรียนรู้เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นช่องทางในการอธิบายและวิพากษ์วิจารณ์การจัดการเรียนการสอน และใช้เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี

### 3. แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 จึงได้พัฒนาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 เป็น 4 องค์ประกอบ ดังแสดงในภาพที่ 2



## แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

### 1. หลักการ

การพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 1 เป็นไปตามหลักการส่งเสริมสนับสนุนการนำ AIหรือplatform มาใช้เป็นพื้นฐานของการมีส่วนร่วมตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### 2. จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 มีนวัตกรรมในการบริหารงานบุคคล
2. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการ

### 3. ระบบการดำเนินงาน



### 4. เงื่อนไขความสำเร็จ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 1 ขับเคลื่อนนโยบายการใช้นวัตกรรมการบริหารงานบุคคล
2. ผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม
3. ผู้บริหาร ครู บุคลากรการศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคล

ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

## 1. หลักการของแนวทาง

การพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 1 เป็นไปตามหลักการส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือข้อมูลทางออนไลน์ (Platform) มาใช้บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

## 2. จุดมุ่งหมายของแนวทาง

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 มีนวัตกรรมในการบริหารงานบุคคล

2.2 เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการงานบริหารงานบุคคล

## 3. ระบบการดำเนินงาน

การพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Process) เป็นขั้นตอนและเป็นกิจกรรมที่ทีมหรือองค์กรใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมหรือความสร้างสรรค์ใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่เป็นปกติ ตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นขั้นตอนอย่างมีคุณภาพ

3.1 ขั้ววางแผน (Plan) รวบรวมข้อมูล (Gathering) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ

3.1.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning)

1) การจัดทำแผนอัตรากำลังภายในสถานศึกษา สถานศึกษาควรมีระบบการจัดทำแผนอัตรากำลังภายในสถานศึกษาและฐานข้อมูลกำลังคนที่เป็นปัจจุบันด้วยข้อมูลที่แม่นยำ นำเทคโนโลยีเข้ามาจัดเก็บข้อมูลวางแผนอย่างเป็นระบบและเข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้สามารถนำมาวิเคราะห์ได้อย่างสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน การวางแผนนี้ต้องคำนึงถึงอัตรากำลังที่ขาดแคลนและการจัดสรรบุคลากรให้ครบชั้นเรียน โดยไม่สอนรวมชั้นเรียนและครบตามวิชาเอกที่กำหนด

2) การวางแผนการใช้บุคคลที่มีอยู่ให้ตรงกับงานและความสามารถ สถานศึกษาควรประเมินความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อให้การจัดสรรอัตรากำลังมีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงอัตรากำลังที่ขาดแคลนและการจัดสรรบุคลากรที่มีความสำคัญจำเป็นต่อโรงเรียนให้ครบชั้น โดยใช้เกณฑ์ห้องเรียน ไม่สอนรวมชั้นเรียน ครบวิชาเอกตามเกณฑ์และตรงตามความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน

3) การกำหนดรายวิชาเอกที่ต้องการในสถานศึกษา สถานศึกษาต้องกำหนดรายวิชาเอกที่ต้องการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ซึ่งจะพิจารณาจากจำนวนชั้นเรียนและจำนวนนักเรียน โดยการกำหนดวิชาเอกนี้จะช่วยให้การจัดสรรครูและบุคลากรตรงตามความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน

3.1.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง (Recruitment and Appointment)

1) การดำเนินการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งตามคุณลักษณะมาตรฐานตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรต้องดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และต้องคำนึงถึงจรรยาบรรณวิชาชีพ การดำเนินการนี้ควรมีการประเมินผ่านการสอบและการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถและคุณสมบัติตรงตามความต้องการของสถานศึกษา

2) การประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากร การประชาสัมพันธ์เป็นขั้นตอนสำคัญในการสรรหาบุคลากร ควรมีการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ของสถานศึกษาและสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ เพื่อประกาศรับสมัครบุคลากร เป็นต้น การประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็วและทั่วถึงจะช่วยให้สามารถดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้ทันต่อความต้องการของสถานศึกษา

3) การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหา เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การมีส่วนร่วมของผู้บริหารจะช่วยให้การคัดเลือกบุคลากร

ตรงตามความต้องการของโรงเรียนและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมการทำงานได้ดีขึ้น

4) การใช้เทคโนโลยีในกระบวนการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การใช้เทคโนโลยี เช่น โปรแกรมประยุกต์สำหรับอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile Application) ในการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งจะช่วยให้ความสะดวกและรวดเร็วในการดำเนินการ เป็นต้น นอกจากนี้การใช้ช่องทางออนไลน์สำหรับการรับสมัครและสัมภาษณ์ออนไลน์จะช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรได้

5) การดำเนินการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งโดยยึดหลักคุณธรรมและความโปร่งใส กระบวนการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งต้องดำเนินการอย่างยุติธรรมและโปร่งใส โดยต้องเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ผู้สมัครทราบอย่างครบถ้วน และการคัดเลือกต้องมีการตรวจสอบได้เพื่อลดความไม่พอใจและข้อครหา

3.1.3 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Training and Development)

1) กำหนดรูปแบบการฝึกอบรมในรูปแบบการให้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ (Coach-training) ซึ่งการจัดฝึกอบรมในรูปแบบดังกล่าวเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาครูและบุคลากร การโค้ชแบบเข้มข้นช่วยให้ครูและบุคลากรได้รับทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมในรูปแบบนี้เน้นการพัฒนาทักษะการสอนและการบริหารจัดการในห้องเรียน

2) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านช่องทางออนไลน์และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรเป็นแนวทางที่สำคัญช่วยให้การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยไม่ต้องนำครูออกจากห้องเรียน และสามารถทำการฝึกอบรมได้ทุกที่ทุกเวลา

3) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบออนไลน์ การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น วิดีโอออนไลน์ สัมมนาออนไลน์ และชุมชนออนไลน์ เป็นต้น เป็นช่องทาง

ที่หลากหลายในการพัฒนาครูและบุคลากร การใช้เทคโนโลยีออนไลน์ช่วยเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงและการเรียนรู้ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู

4) การวางแผนพัฒนาตามความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา การวางแผนพัฒนาครูและบุคลากรควรสอดคล้องกับงานของโรงเรียนและความต้องการของครู โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในการจัดทำแผนพัฒนาตามกระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) การวางแผนที่ดีช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการ

5) การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมและพัฒนาควรเป็นไปอย่างจริงจังและต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี การพัฒนาอย่างต่อเนื่องช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา

6) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นวิธีที่ดีในการพัฒนาครูและบุคลากร โดยการจัดให้ครูได้อธิบายการจัดการเรียนรู้ให้เพื่อนครูฟังและวิพากษ์ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพช่วยเสริมสร้างทักษะและความรู้ใหม่ ๆ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษา

3.1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา (Performance Appraisal)

1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นธรรม สถานศึกษากำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม โดยเกณฑ์การประเมินควรสอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งและจรรยาบรรณวิชาชีพ การกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรมและสามารถยอมรับได้จากทุกฝ่าย

2) การประเมินผลที่โปร่งใสและวางตัวเป็นกลาง การประเมินผลต้องเน้นความโปร่งใสและยุติธรรม ผู้ประเมินควรวางตัวเป็นกลางและมีความลำเอียง การประเมินผลควรมีการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ผู้ถูกประเมินทราบอย่างครบถ้วน และ

เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้นำเสนอผลการปฏิบัติงานของตนเองเชิงประจักษ์

3) การใช้เทคโนโลยีใหม่ในการประเมิน การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ระบบประเมินผลออนไลน์ หรือโปรแกรมประยุกต์สำหรับอุปกรณ์เคลื่อนที่ จะช่วยลดภาระในการทำงานของครูและเพิ่มความสะดวกสบายในการประเมินผล การใช้เทคโนโลยียังช่วยให้การประเมินเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) การนิเทศภายในและการประเมินผลแบบ 360 องศา การนิเทศชั้นเรียนเป็นวิธีที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินการจัดการเรียนการสอนในสถานที่จริงและสามารถให้คำแนะนำในการปรับปรุงการสอนได้ นอกจากนี้การประเมินผลแบบ 360 องศา ยังช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมจากหลายแหล่งที่มา ทำให้เห็นภาพรวมของการปฏิบัติงานได้ชัดเจนขึ้น

5) การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในกระบวนการประเมิน ช่วยให้การประเมินเป็นไปอย่างยุติธรรมและสามารถปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นช่องทางในการอธิบายและวิพากษ์วิจารณ์การจัดการเรียนการสอน ช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Do) ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ นำมาคัดเลือกเพื่อการออกแบบพัฒนาเป็นนวัตกรรม การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ตามแผนที่กำหนดไว้โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### 3.3 ขั้นตอนการตรวจสอบและประเมิน (Check)

ร่วมกันตรวจสอบและประเมินนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ที่พัฒนาขึ้นนำไปทดลองใช้

### 3.4 ขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนา (Act) ร่วมกัน

ปรับปรุงแก้ไข นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 และเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ตามวงจรคุณภาพ สามารถนำนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 4. เจ็อนไขความสำเร็จ

4.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ขับเคลื่อนนโยบายการใช้นวัตกรรมการบริหารงานบุคคล

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

4.3 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรการศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคล

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบข้อที่มีข้อเสนอแนะสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ต้องมีการคำนึงถึงอัตรากำลังที่ขาดแคลน ควรจัดสรรอัตรากำลังที่มีความสำคัญจำเป็นต่อโรงเรียนให้มีจำนวนครูสอนที่ครบชั้น โดยใช้เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและตรงตามความต้องการของสถานศึกษา 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ควรกระจายอำนาจมายังสถานศึกษาให้สามารถสรรหา บรรจุและแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติตามที่สถานศึกษากำหนดเลือกวิชาเอกที่ขาดแคลนที่โรงเรียนต้องการจริง 3) ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรมีการพัฒนาในรูปแบบออนไลน์ ที่มีช่องทางการพัฒนาที่มีความหลากหลายรูปแบบ นำเทคโนโลยี

ดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องทั้งระบบ นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และรูปแบบข้อมูลออนไลน์ (Platform) มาใช้เพื่อไม่นำครูออกนอกห้องเรียน 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรเปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนอผลการปฏิบัติงานของตนเองเชิงประจักษ์อย่างเต็มที่ตามมาตรฐานตำแหน่ง ด้วยวิธีการที่หลากหลายลดภาระในการทำงานของครู เน้นความยุติธรรม ชัดเจน โปร่งใส วางตัวเป็นกลาง และสามารถตรวจสอบได้

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 โดยรวมพบว่า มีความเป็นไปได้ ( $\mu = 4.88, \sigma = 0.37$ ) และด้านความเป็นประโยชน์ ( $\mu = 4.84, \sigma = 0.47$ ) ดังนั้น สรุปได้ว่าผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

| รายการประเมิน                        | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|--------------------------------------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                      | μ             | σ    | แปลผล     | μ                | σ    | แปลผล     |
|                                      | (n = 81)      |      |           | (n = 81)         |      |           |
| 1. หลักการ                           | 4.86          | 0.44 | มากที่สุด | 4.86             | 0.34 | มากที่สุด |
| 2. จุดมุ่งหมาย                       | 4.85          | 0.36 | มากที่สุด | 4.85             | 0.36 | มากที่สุด |
| 3. ระบบการดำเนินงาน                  |               |      |           |                  |      |           |
| 3.1 ขั้นตอนวางแผน (Plan)             | 4.89          | 0.31 | มากที่สุด | 4.80             | 0.63 | มากที่สุด |
| 3.2 ขั้นตอนลงมือปฏิบัติ (Do)         | 4.86          | 0.38 | มากที่สุด | 4.88             | 0.36 | มากที่สุด |
| 3.3 ขั้นตอนตรวจสอบและประเมิน (Check) | 4.86          | 0.41 | มากที่สุด | 4.86             | 0.38 | มากที่สุด |
| 3.4 ขั้นตอนปรับปรุงและพัฒนา (Act)    | 4.88          | 0.40 | มากที่สุด | 4.85             | 0.39 | มากที่สุด |
| 4. เงื่อนไขความสำเร็จ                | 4.88          | 0.33 | มากที่สุด | 4.77             | 0.82 | มากที่สุด |
| โดยรวม                               | 4.88          | 0.37 | มากที่สุด | 4.84             | 0.47 | มากที่สุด |

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัญหาและความต้องการของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

1.1 สภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและ

บุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง อยู่ในระดับมาก และด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.2 ความต้องการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง อยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร

ทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก และด้านการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ทั้ง 4 ด้าน พบว่า โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีนวัตกรรมการบริหาร ดังนี้ 1) TAKAM R.C.A. Model และ 2) SKN TEAM Model มีการพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับการนิเทศภายใน เป็นคู่มือการนิเทศแบบ HYBRID Supervision Model ซึ่งตอบโจทย์การบริหารงานบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม

3. การพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 จากการนำผลการศึกษาในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาพัฒนาเป็นแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) ระบบการดำเนินงาน 4) เงื่อนไขความสำเร็จ ซึ่งใช้วงจรคุณภาพในการพัฒนา (ร่าง) แนวทางการบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนานวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลให้เกิดเป็นนวัตกรรมได้

## การอภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัญหาและความต้องการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

1.1 สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังในภาพรวมเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจากสถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษากำหนด แต่ได้อัตรากำลังที่ไม่ตรงตามที่วางแผนไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของวชิระ ใจมั่น (Jaiman, 2018) ที่พบว่า ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กคือจำนวนครูที่ขาดแคลน ไม่ครบชั้น ขาดแคลนครูตามกลุ่มสาระ และมีการโยกย้ายบ่อย ทำให้ต้องปรับแผนอัตรากำลังและการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรัชญ์ โพธิ์กลิ่น (Phoglin, 2022) และเอวิกา ปราปพาลทัตพ์และสุรางคนา มัณยานนท์ (Phampantup & Manyanon, 2022) ที่พบว่า การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาประสบปัญหาด้านการจัดทำแผนอัตรากำลัง มีการเสนอแผนกำหนดอัตรากำลังให้สำนักงานเขตพิจารณาไม่ทันกำหนดเวลา จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงความสามารถที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจาก การปรับขนาดองค์กรให้เล็กลง เป็นผลให้ต้องมีการปรับอัตรากำลังที่ลดลงแต่ปริมาณงานกลับเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดความขาดแคลนอัตรากำลังในสถานศึกษา

1.2 ความต้องการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า สถานศึกษามีความต้องการในด้านของการวางแผนอัตรากำลัง การใช้ครูและบุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานและความสามารถให้สูงสุด ที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจากในสถานศึกษามีจำนวนครูที่ขาดแคลน ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา และไม่ตรงตามวุฒิการศึกษาที่ทางโรงเรียนวางแผนไว้ ด้วยปัจจัยการย้ายและการเกษียณอายุราชการของครูและบุคลากรทางการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญวัฒน์ สังขะและนิยดา เปี่ยมพีชนะ (Sangkha & Phiamphuchana, 2023) ที่ได้ศึกษา ความต้องการจำเป็นและแนวทางการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า มีการเกษียณอายุราชการเพิ่มขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ระบบการบริหารงานบุคคลเพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทนในสถานศึกษายังไม่เพียงพอกับปัญหาความขาดแคลนครูตามอัตรากำลัง และสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ มาตกุล และวานิช ประเสริฐพร (Matkul & Prasertphorn,

2021) ที่ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลบุคคลเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลังให้เหมาะสมกับจำนวนของบุคคลที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และมีการวางแผนบุคคลที่มีอยู่ให้ตรงกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม ที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจากสถานศึกษาต้องคำนึงถึงอัตรากำลังที่ขาดแคลนการจัดสรรอัตรากำลังของบุคลากรที่มีความสำคัญจำเป็นต่อโรงเรียนให้ครบชั้น โดยใช้เกณฑ์ห้องเรียน ไม่สอนรวมชั้นเรียน ครบวิชาเอก ตามเกณฑ์และตรงตามความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน

**2. การศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)** พบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนมีนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งระบบ ขับเคลื่อนโรงเรียนชั้นนำทางวิชาการ เรียกว่า “TAKAM R.C.A . Model” การที่นวัตกรรมจะประสบความสำเร็จได้ ต้องเริ่มต้นจากทีมงานที่เข้มแข็งของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นลำดับแรก 2) โรงเรียนวัดสันกลางเหนือ ใช้นวัตกรรม SKN TEAM Model จัดทำเป็นคู่มือการนิเทศ แบบ HYBRID Supervision Model เพื่อต่อยอดความสำเร็จของสถานศึกษา โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาการบริหาร 4 ฝ่าย ซึ่งเป็นแบบอย่างในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจากสถานศึกษาทั้ง 2 แห่งมีระบบการบริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศ นำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญานี กาหลง (Kalong, 2020), อมรรัตน์ เตชะนอก (Techanok, 2020) และปทุมพร กาญจนอรรถ (Kanjanautt, 2018) ที่พบว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานบุคคลเป็นการจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากรเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานบุคคลจะเป็นผลนำไปสู่ประสิทธิภาพใน

การปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิกร คณาสาร (Kanasan, 2024) และเอมรินทร์ จันทร์บุญนาค, ลิน งามประโคน และระวีง เรื่องสังข์ (Junboonnak, Ngamprakhon, & Ruangsanka, 2018) ที่พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร จำเป็นต้องมีรูปแบบในการบริหาร มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจากโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศส่วนใหญ่มีนวัตกรรมในการบริหารงานบุคคลที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม

**3. การพัฒนา ตรวจสอบ และประเมินแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1** พบว่า แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) ระบบการดำเนินงาน 4) เงื่อนไขความสำเร็จ โดยวิธีดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Process) เป็นขั้นตอนและกิจกรรมที่องค์กรใช้เพื่อสร้างนวัตกรรม เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่เป็นปกติตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นขั้นตอนและมีคุณภาพ มีการประชุมวางแผน (Plan) รวบรวมข้อมูล (Gathering) ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา ด้านการวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning) จัดทำแผนอัตรากำลังภายในสถานศึกษา ใช้บุคคลที่มีอยู่ให้ตรงกับงานและความสามารถ จากนั้นกำหนดรายวิชาเอกที่ต้องการในสถานศึกษา ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง (Recruitment and Appointment) ตรงตามคุณลักษณะมาตรฐานตำแหน่งที่มีเกณฑ์มาตรฐานกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรผ่านสื่อเว็บไซต์ โปรแกรมประยุกต์สำหรับอุปกรณ์เคลื่อนที่ และแพลตฟอร์มออนไลน์ ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาโดยยึดหลักคุณธรรมและความโปร่งใส ที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจากสถานศึกษาต้องมีนวัตกรรมในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม

กับบริบทของสถานศึกษา ที่พร้อมในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับบทความวิชาการของ ภัทรพร จันตะณี (Chantane, 2022) และ Schislyeva (2021) ที่กล่าวว่า การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี AI เข้ามาเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Digital Transformation) วิเคราะห์แผนงานด้วยข้อมูลเชิงลึกในกระบวนการสรรหาบุคลากรมีความเป็นไปได้สูงสุด สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และโปร่งใสตรวจสอบได้ ทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ ศรัณยวิทย์ อัครทวีวัฒนาธร (Akarataweewattanathorn, 2019) ที่ทำการศึกษาวัตกรรมการปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล พบว่า การนำเทคโนโลยี AI เข้ามาช่วยในการสรรหาด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Training and Development) จัดฝึกอบรมในรูปแบบการให้คำแนะนำโดยผู้เชี่ยวชาญ (Coach-training) เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาครูและบุคลากร และการนำเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลและเทคโนโลยี AI มาใช้ สามารถช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยไม่ต้องนำครูออกจากห้องเรียน สามารถพัฒนาตามความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับงานของโรงเรียนตามกระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จัดเป็นวิธีที่ดีในการพัฒนาครูและบุคลากร ซึ่งตรงข้ามกับ Bencsik and Csinger (2021) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีและบทบาทที่เพิ่มมากขึ้นในสถานที่ทำงานทำให้เกิดความกลัวและความเครียดกับครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา นอกจากนั้นยังม้งานวิจัยของสุวรรณี กันทะปิง (Kantaping, 2019) ที่ทำการศึกษาแนวทางการบริหารการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านแม่กอนใน อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การพัฒนาครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ควรส่งเสริมกระตุ้นให้ครูนำความรู้จากการอบรมพัฒนา

ตนเองมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด รู้จักการใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแก้ปัญหาและนำมาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นธรรม มีความโปร่งใสและวางตัวเป็นกลาง ใช้เทคโนโลยีใหม่ในการประเมินด้วยโปรแกรมประยุกต์สำหรับอุปกรณ์เคลื่อนที่ นิเทศภายใน และการประเมินผลแบบ 360 องศา เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สถานศึกษานำผลการวิจัยในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาไปประกอบการออกแบบและพัฒนาเป็นนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 สามารถนำผลการวิจัยในด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาเป็นนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อนพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาได้

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลให้สถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการวางแผนคัดเลือกครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาความขาดแคลนครูที่ไม่เพียงพอและจัดการสอนไม่ตรงวุฒิการศึกษา จะทำให้การบริหารงานบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 ได้
2. ควรพัฒนานวัตกรรมการฝึกอบรมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับข้อตกลง ให้ครูได้พัฒนางานและความสามารถอย่างรอบด้าน เกิดเป็นผลงานที่มีประสิทธิภาพและก้าวทันเทคโนโลยีของโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมในจังหวัดเชียงใหม่

## เอกสารอ้างอิง

- Akarataweewattanathorn, S. (2019). *Artificial intelligence innovation and human resource recruitment*. (Master thesis, Department of Management, Mahidol University). [In Thai]
- Bencsik, A. & Csinger, B. (2021). Innovations in human resources management of higher education institutions: Technostress factors. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 55–67.
- Chantane, P. (2022). Human resource management in digital. *Journal of Academic and Social Science Innovation*, 4(1), 204–216. [In Thai]
- Chantrathip, M. (2022). *Vision for driving educational innovation areas in Chiang Mai Province*. Office of Educational Innovation Area Administration. Retrieved from <https://www.edusandbox.com/8-jul-cmi-vision/> [In Thai]
- Daengphirom, S. (2019). Educational administration by using new innovations in the 21<sup>st</sup>-century school. In *The 3<sup>d</sup> National Academic Conference for the Presentation of Research Results "Graduate School Conference 2019"* (pp. 176–177). November 15<sup>th</sup>, 2019. Bangkok: Faculty of Education, Suan Sunandha Rajabhat University. [In Thai]
- Jaiman, W. (2018). Guidelines for the use of information technology for the administration of small schools under the Office of the Primary Educational Service Area, Chiang Rai Area 2. *Journal of Graduate Research*, 9(1), 131–147. [In Thai]
- Junboonnak, E., Ngamprakhon, S., & Ruangsanka, R. (2018). The development of personnel administration model to the excellence of educational institutes of Secondary Educational Service Areas. *Journal of Peace Studies, MCU*, 6(3), 1041–1055. [In Thai]
- Kalong, P. (2020). Guidelines for the use of information technology for the administration of basic education institutions under the Office of the Primary Educational Service Area, Chaiyaphum Area 1. *Journal of Graduate Research*, 11(1), 149–162. [In Thai]
- Kanasan, N. (2024). School management towards excellence in the 21<sup>st</sup> century by using NIKORN MODEL. *Journal of Academic for Eastern Institute of Technology Suvarnabhumi*, 3(1), 9–16. [In Thai]
- Kanjanautt, P. (2018). *The approach of efficiency personnel administration in basic education commission school*. (Master thesis, Educational Administration and Management, Srinakharinwirot University). [In Thai]
- Kantaping, S. (2019). Guidelines for learning management of Ban Mae Kon School in Chiang Dao District, Chiang Mai Province. *Journal of Graduate Research*, 10(2), 153–174. [In Thai]
- Matkul, K. & Prasertphorn, V. (2021). The necessity for developing personnel administration of educational institutions under the Office of the Secondary Education Area 25. *Journal of Buddhist Education and Research*, 7(1), 52–61. [In Thai]
- Ministry of Education. (2019). Educational Innovation Area Act B.E. 2562. (30 April 2019). *Government Gazette*. Volume 136, Part 56 A, pages 102–120. [In Thai]
- Office of the Secretary of the Education Council. (2021). *Innovation in educational administration in Thailand and selected countries to develop learners into the 21<sup>st</sup> century*. Bangkok: Office of Educational Standards and Learning Development. [In Thai]

- Panyaake, R. & Tesaputa, K. (2020). Innovative leadership of school administrators affecting teacher performance Office of the Secondary Education Area 27. *Journal of Educational Administration and Supervision*, 11(2), 52–61. [In Thai]
- Phampantup, A. & Manyanon, S. (2022). The personnel administration of schools under Udon Thani primary educational service area office 4. *Journal of management science Sakon Nakhon Rajabhat university*, 2(1), 41–54. [In Thai]
- Phoglin, J. (2022). Guidelines of the development of personnel administration in schools under Ubon Ratchathani municipality. *Journal of MCU Ubon Review*, 7(1), 509–520. [In Thai]
- Sangkha, P. & Phiamphuchana, N. (2023). Needs and guidelines for personnel administration in small educational institutions under the Office of the Primary Educational Service Area, Khon Kaen Area 5. *Journal of Buddhist Philosophy Evolution*, 7(1), 488–499. [In Thai]
- Schislyaeva, E. R. (2021). Personnel management innovations in the digital era: Case of russia in COVID–19 pandemic. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1–16.
- Sisa-aad, B. (2017). *Preliminary research*. (10<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Suwiriyan. [In Thai]
- Techanok, A. (2020). Education management towards excellence in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Modern Learning Development*, 5(6), 364–373. [In Thai]

