

การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2567  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY OF THE PERSONNEL ADMINISTRATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE PHAYAO



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2024

Copyright 2024 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

ของ เตือนเพ็ญ อนุตรพงศ์

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนต์นัทธ มโนการณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ สัพโส)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ดร. อาภาพรรณ ประทุมไทย)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

<b>เรื่อง:</b>	การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	เดือนเพ็ญ อนุตรพงศ์, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ญัฐภูมิ ลัพโส
<b>คำสำคัญ:</b>	การบริหารงานบุคคล, ผู้บริหารสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามตัวแปร ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 263 คน โดยวิธีกำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละโรงเรียนและทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้แบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.809 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test independent) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบองค์ประกอบเดียว (One-Way Analysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างทางสถิติได้ทดสอบผลต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method) จากการศึกษา พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการให้พ้นจากงาน รองลงมาคือ ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและด้านการพัฒนาบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ด้านการให้พ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการสรรหาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาบุคลากร พบว่า ไม่แตกต่างกัน

**Title:** A STUDY OF THE PERSONNEL ADMINISTRATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE PHAYAO

**Author:** Duenpen Anutarapong, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2023

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Natthawut Sabphaso

**Keywords:** Personnel Administration, School Administrators

#### ABSTRACT

The purposes of this research were to study and compare the level of personnel administration of school administrators under Secondary Educational Service Area Office Phayao classified by gender, education level and work experience. Setting the sample size by using the Krejcie and Morgan formula (Krejcie & Morgan, 1970). The sample size was 263 people using the method of determining proportions according to the size of the population in each school, and using simple random sampling by a questionnaire rating scale. The reliability value of the whole test was equal to 0.809, and analyzing the data using percentages, means and standard deviations, testing the values (t-test independent) and One-Way Analysis of Variance. When statistical differences were found, the mean differences were tested on a pairwise basis by using Scheffe's method. The study found that the level of administration of school administrators under Secondary Educational Service Area Office Phayao in the overall picture was at a high level in every aspect. The side with the highest average was the aspect of dismissal from work, followed by the aspect of personnel recruitment. And the side with the lowest average was compensation and personnel development. When comparing the classification according to educational level, it was found that overall all 4 aspects were not different. And classifying according to work experience, it was found that the aspect of release from work was significantly different at the level of 0.05. As for personnel recruitment, payment of compensation and personnel development were not different.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ด้วยตนเองฉบับนี้ สมบูรณ์ได้ดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ สัพโส อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำและคำปรึกษา ตลอดจนตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องอย่างละเอียด ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนการศึกษาครั้งนี้ด้วยตนเองฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาครั้งนี้ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาการศึกษารวมทั้งท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ผู้วิจัย สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนต่อไป และขอขอบพระคุณ ท่านเจ้าของเอกสารและงานวิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิงไว้ใน การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณชาติ อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา นางวรฤทัย สักลอบ คศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพะเยา และนางอชิรญา บ่อเฮื่อน ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเชิงคำวิทยาคม ที่กรุณาให้คำแนะนำแก้ไข และตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณะครูและบุคลากรทุกท่านของโรงเรียนเชิงคำวิทยาคมและเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2566 ทุกท่านที่สนับสนุน อำนวยความสะดวกและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา

ท้ายที่สุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ ครอบครัว เพื่อน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่คอยสนับสนุน และเป็นกำลังใจของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

เดือนเพ็ญ อนุตรพงศ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ข้อคำถามของการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
หลักการและแนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหาร.....	8
หลักการและแนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารสถานศึกษา.....	19
หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล .....	32
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา.....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	55



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน.....	61
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา.....	62
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน.....	69
บทที่ 5 บทสรุป.....	72
สรุปผลการวิจัย.....	72
อภิปรายผล.....	74
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	89
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	90
ภาคผนวก ข ดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC).....	91
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่น (Reliability).....	96
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	97



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล.....	42
ตาราง 2 ขนาดโรงเรียน จำแนกตามสหวิทยาเขต.....	51
ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย .....	61
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยภาพรวม.....	63
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการสรรหาบุคลากร	63
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการจ่ายค่าตอบแทน .....	65
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการพัฒนาบุคลากร	66
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการให้พ้นจากงาน...	68
ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามระดับการศึกษา .....	69
ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน .....	70
ตาราง 11 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's method) ของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการให้พ้นจากงาน .....	71

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	55
-----------------------------------	----



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545, 19 ธันวาคม 2545, หน้า 16-21) ได้กำหนดความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 6 และมาตรา 8 ว่า "การจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และคุณธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข" มาตรา 9 กำหนดให้มีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษามาตรา 10 กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอภาคทางการศึกษา และต้องจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและมาตรา 25 กำหนดให้รัฐต้องส่งเสริมดำเนินงาน และจัดแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบจัดให้มีอุทยานวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี รวมทั้งมีแหล่งข้อมูลและแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบริการประชาชนให้รับรู้รับทราบ และสามารถตรวจสอบข้อมูลเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และการดำรงชีวิต เพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษา พัฒนาศักยภาพการบริหาร การติดตามแผนงาน/โครงการ งบประมาณ บำรุงศิลปวัฒนธรรมและการศึกษา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้มีการกำหนดสาระสำคัญสำหรับการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาไว้ 5 ประการ ซึ่งได้แก่ 1) การเข้าถึง 2) ความเท่าเทียม 3) คุณภาพ 4) ประสิทธิภาพ และ 5) ตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลงในระยะ 15 ปี ข้างหน้า โดยให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของมนุษย์ รัฐจึงควรพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือการบริหารจัดการโดยเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือคน เนื่องจากคนถือได้ว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นทรัพยากรที่จะทำให้การบริหารทั้งหมดเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นเพียงแต่ยอมขึ้นอยู่กับคนการบริหารงานที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคนย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของเป้าหมาย

ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ต้องเน้นถึงความสำคัญของศักยภาพที่อยู่ในตัวมนุษย์ องค์กรจึงสามารถใช้วิธีการบริหารเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับมนุษย์ สร้างการมีส่วนร่วมและเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 80)

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลไว้ คือ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีความอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2562)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ได้ดำเนินการจัดการศึกษาตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพัฒนา “การศึกษาขั้นพื้นฐานวิถีใหม่ วิถีคุณภาพ” ใน 4 ด้าน คือ ด้านความปลอดภัย ด้านโอกาส ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้กับสังคม สร้างความโปร่งใส ทั้งระบบการทำงาน และตรวจสอบและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจด้วยความรับผิดชอบต่อนตนเอง องค์กร ประชาชน และประเทศชาติ เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และใช้หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565, หน้า 83)

การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาที่มีความเชื่อมโยงกับการบริหารงานอื่น ๆ เพื่อขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษา จากการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา, 2565, หน้า 6) พบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลต้องอาศัยระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบ

การดำเนินงาน ทำให้บางครั้งต้องใช้ระยะเวลาปฏิบัติที่ยาวนาน เนื่องจากต้องมีการประสาน การดำเนินงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการตอบข้อซักถามต่าง ๆ จากหน่วยงาน ต้นสังกัด การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความรู้ความชำนาญแตกต่างกัน ความเข้าใจ กรอบแนวทางปฏิบัติยังไม่ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารบุคคล เกิดความคล่องตัว ภายใต้กฎ ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการ พัฒนา ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

นอกจากนั้น ยังพบว่า ปัญหาเกิดจากการบริหารงานบุคลากรครูและบุคลากร ทางการศึกษาไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ บุคลากร ไม่ครบตามกรอบอัตราที่กำหนด การประเมินการขอมีขอเลื่อนวิทยฐานะไม่สอดคล้องกับ สภาพจริงทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่มีคุณภาพ ทำให้ประสบปัญหาในกระบวนการ เรียนการสอน การบริหารงานบุคคลจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะบุคลากร ทางการศึกษาเป็นผู้ดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ถ้าบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน มีไม่เพียงพอหรือขาดคุณภาพจะทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา เพื่อจะได้เป็นแนวทาง ในบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พะเยาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

### ข้อคำถามของการวิจัย

1. ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา อยู่ในระดับใด
2. ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีความแตกต่างกันหรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีความแตกต่างกัน

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้การสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยทำการศึกษาจากนักวิชาการและผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้มีค่าความถี่ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป ได้แก่ Beach (1980), Mandy and Noe (1996), Story (1991), Amstrong (1995), ชัชพล วุฒิวชิชญาพันธ์ (2560), ญาณิศา ประสิทธิ์ผล (2560), วณิดา เหลนปก (2560), ศศิวิมล คนเสงี่ยม (2563), มาคอเซาะ สาลแล (2564), แวสีอมา นหามะ (2565), เอิวิกา ปราบพาลทรัพย์ (2565), ภรทิพย์ ฉิมพาลี (2566), เกศินี หมี่ทอง (2563), พัฒนกุล สุขสานต์ (2564) และวรรณิตา อ่อนประสพ (2564) ซึ่งได้ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร
2. การจ่ายค่าตอบแทน
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

#### 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ปีการศึกษา 2566 จำนวน 828 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา, 2565)



### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 263 คน โดยวิธีกำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละโรงเรียนและทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษาคือ

#### 3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

##### 3.1.1 ระดับการศึกษา จำแนกเป็น

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

##### 3.1.2 ประสบการณ์การทำงาน

- 1) 1-5 ปี
- 2) 6-10 ปี
- 3) 11 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้การสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยทำการศึกษาจากนักวิชาการและผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

##### 3.2.1 การสรรหาบุคลากร

##### 3.2.2 การจ่ายค่าตอบแทน

##### 3.2.3 การพัฒนาบุคลากร

##### 3.2.4 การให้พื่นจากงาน

### 4. ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำนวน 18 แห่ง ได้แก่ 1) โรงเรียนพะเยาพิทยาคม 2) โรงเรียนพากแก้ววิทยาคม 3) โรงเรียนพะเยาประสาธน์วิทย์ 4) โรงเรียนจุนวิทยาคม 5) โรงเรียนพญาลอวิทยาคม 6) โรงเรียนเชียงคำวิทยาคม 7) โรงเรียนฝายกวางวิทยาคม 8) โรงเรียนเชียงม่วนวิทยาคม 9) โรงเรียนดอกคำใต้วิทยาคม 10) โรงเรียนถ้ำปินวิทยาคม 11) โรงเรียนงำเมืองวิทยาคม 12) โรงเรียนปงรัชดาภิเษก

13) โรงเรียนปงพัฒนาวิทยาคม 14) โรงเรียนขุนควรวินวิทยาคม 15) โรงเรียนแม่ใจวิทยาคม  
16) โรงเรียนกุชชางวิทยาคม 17) โรงเรียนดงเจนวิทยาคม และ 18) โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ  
สมเด็จพระศรีนครินทร์พะเยา

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การบริหารงานบุคคล** หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่เข้ามาสู่หน่วยงานจนกระทั่งออกจากหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการทำงานของบุคลากรเหล่านั้นให้มากที่สุด จากขอบข่ายงาน 20 งาน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์งานวิจัยของนักวิชาการและผู้ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พบว่ามีด้านที่น่าสนใจในการศึกษาอยู่หลายประเด็นที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ซึ่งได้ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และกระบวนการบรรจุคนลงไปในงานเพื่อการแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ประกอบด้วย การจัดทำแผนอัตรากำลังครุตามสภาพความต้องการและภารกิจของสถานศึกษา การกำหนดตำแหน่งตามภารกิจที่รับผิดชอบ รวมทั้งการดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครู

2. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการที่ยึดหลักคุณธรรม มีความเที่ยงตรง เปิดเผย โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

4. การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นสภาพจากการปฏิบัติงานของครู ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น การไล่ออก การลาออก การเกษียณอายุราชการ เป็นต้น

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

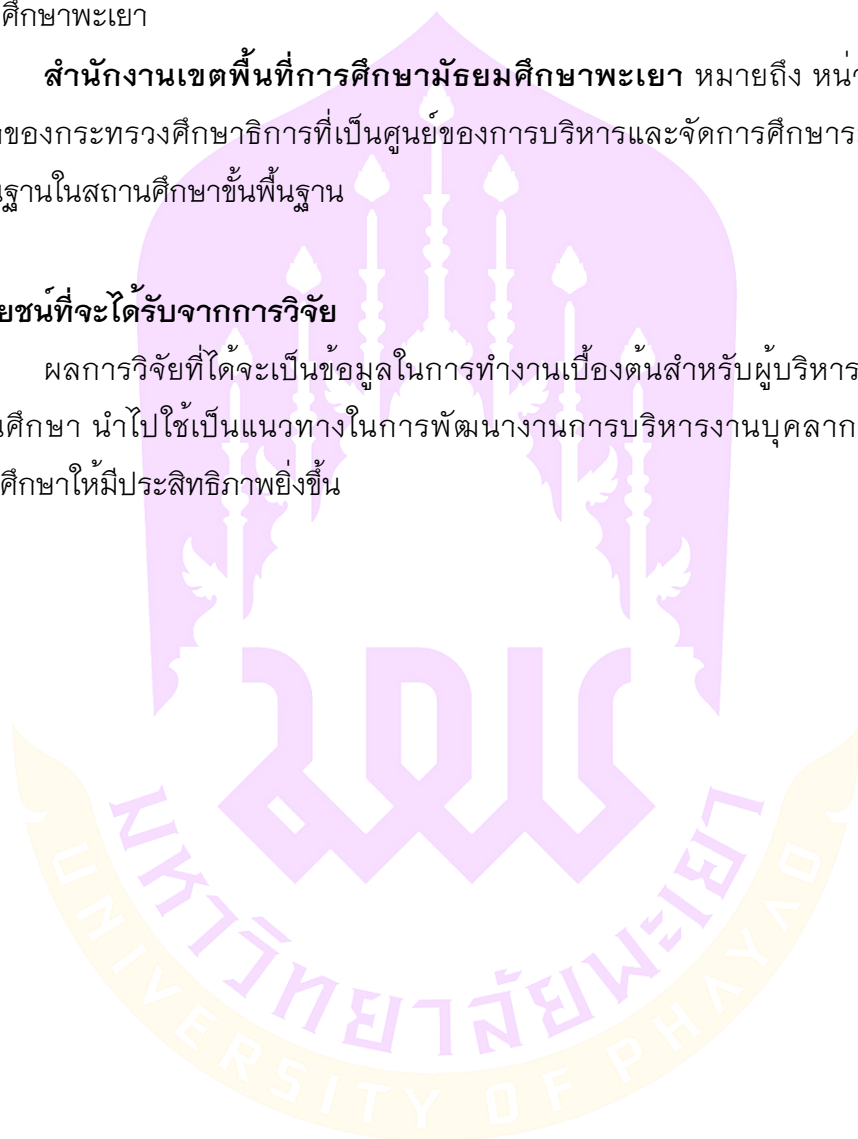
**สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำนวน 18 โรงเรียน

**บุคลากร** หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้านจัดการเรียนการสอน และส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นศูนย์ของการบริหารและจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### **ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย**

ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลในการทำงานเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานสถานศึกษา นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษากิจการดำเนินงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยผู้วิจัยได้นำเสนอสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. หลักการและแนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหาร
2. หลักการและแนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารสถานศึกษา
3. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### หลักการและแนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหาร

##### ความหมายของการบริหาร

คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหารมีอยู่สองคำคือ “การบริหาร (Administration) และ “การจัดการ” (Management) การบริหาร มักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า การจัดการ ใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เราจึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า “ผู้บริหาร” ในขณะที่บริษัท ห้างร้าน ใช้เรียกตำแหน่งเป็น “ผู้จัดการ” เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะ และจัดเป็นส่วนงานของทางราชการ จึงใช้เรียกชื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวว่า “ผู้บริหารการศึกษา” หากปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าในสถานศึกษา เรียกว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ได้มีผู้ให้คำจำกัดความหมายของ “การบริหาร” ในฐานะที่เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่ง ดังต่อไปนี้

Simon (1950, p. 4) ให้ความหมายว่า การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Dale (1969, p. 4) ให้ความหมายว่า คือ กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

Koontz (1972, p. 43) ให้ความหมายว่า การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ การจัดการ

Drucker (1998) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

Herbert (1947) กล่าวว่า การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

Koontz (1972 อ้างอิงใน วชิร ไตรเจริญกุลภักดิ์ จงแจ่ม, 2552, หน้า 9) ได้กล่าวว่าการบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

วิจิตร ศรีสอาน (2539, หน้า 126-127) และคณะ ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้

1. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. โดยการใช้กระบวนการ และทรัพยากรที่เหมาะสม

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2550, หน้า 6) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ ปัจจัยสำคัญการบริหารที่สำคัญมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4 M's ได้แก่

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุสิ่งของ (Materials)
4. การจัดการ (Management)

จากหลักการบริหารทั่วไป 14 ข้อ ของฟาโย (Fayol) ทำให้ต่อมา ลูเทอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ได้นำมาปรับต่อยอดเป็นที่รู้จักกันดีในตัวย่อที่ชื่อว่า “POSDCoRB” กลายเป็นคัมภีร์ของการจัดองค์การในต้นยุคของศาสตร์ การบริหารซึ่งตัวย่อแต่ละตัวมีความหมาย ดังนี้

Gulick (1937 อ้างอิงใน เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์, 2559, หน้า 14)

P-Planning หมายถึง การวางแผน

O-Organizing หมายถึง การจัดองค์การ

S-Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน

D-Directing หมายถึง การสั่งการ

Co- Coordinating หมายถึง ความร่วมมือ

R-Reporting หมายถึง การรายงาน

B-budgeting หมายถึง งบประมาณ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจาก การบริหารจัดการเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่เกิดจากการค้นคว้า เชิงวิทยาศาสตร์ สามารถพิสูจน์ความจริงได้ ตลอดจนได้รับการศึกษาค้นคว้ากันอย่าง ต่อเนื่องเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการจัดการเป็นศาสตร์แขนงหนึ่ง หมายถึงการประยุกต์เอา ความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เพราะการจัดการในองค์กรแต่ละองค์กรมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นศาสตร์หรือความรู้ในด้านการจัดการเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ จำเป็นต้อง ประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรแต่ละองค์กร

### ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารเชิง Taylor (1974 อ้างอิงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2557, หน้า 15) กล่าวว่า วิทยาศาสตร์ มี 6 ประการ คือ

1.1 หลักเรื่องเวลา (Time Study Principle) ถือว่าเป็นการวัดความสามารถในการผลิตโดยการจัดเวลาในการผลิตและการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการ วัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้องต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

1.2 หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง (Price Rate Principle) กล่าวว่า ค่าจ้างสำหรับ บุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงาน และอัตราค่าจ้างนั้นพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ 1 นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

1.3 หลักการแยกการวางแผนออกจากงานปฏิบัติ (Separation of Planning Performance Principle) คือ ฝ่ายบริหารควรต้องทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนแนวทางในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลา และข้อมูลอื่น ๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ 1 และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้น ทันเหตุการณ์ นอกจากนี้การทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

1.4 หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Methods of Work Principle) ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารงานมีความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้น ๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

1.5 หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร (Managerial Control Principle) ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหาร ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

1.6 หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน (Functional Management Principle) หลักเกณฑ์ข้อนี้เสนอแนะว่า ควรจะได้พิจารณาหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่าง ๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

## 2. Douglas McGregor กับแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎีองค์การในยุคนี้ เป็นยุคของการศึกษาถึงพฤติกรรมของคน พฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมกันปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ตลอดจนพฤติกรรมขององค์การในการบริหาร โดยอาศัยแนวทางการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยาสังคมมาพิจารณา

จากการทำงานโดยอิสระ McGregor (1960 อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม, 2553, หน้า 82-83) ได้ให้ความสนใจที่นำไปสู่บทสรุปเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งแนวความคิดของเขาล้ำคล้ำกับแนวความคิดของ Likert สำหรับ McGregor เขามีความคิดเห็นต่อองค์การแบบดั้งเดิม (The Traditional Organization) ที่มีการแบ่งฝ่าย

การทำงานอย่างเฉพาะเจาะจง มีการควบคุมการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง และมีการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (Top-Down) ว่ามิใช่เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดผลผลิตที่จำเป็นทางเศรษฐกิจ แต่เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ (Human Nature) ซึ่งสมมติฐานนี้ McGregor เรียกว่า ทฤษฎี X (Theory X)

สมมติฐานนี้ของทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control)

1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงานและมักจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่คิดริเริ่ม ไม่ทะเยอทะยาน ชอบให้สั่งการและใช้อำนาจบังคับบัญชา
3. คนเห็นแก่ตัวเองมากกว่าเห็นแก่องค์กร
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงต้องใช้เงินเพื่อการจูงใจ
5. คนมักโกงและหลอกลวงจึงต้องมีการให้คำแนะนำและการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด

McGregor มีแนวความคิดว่า การบริหารควรต้องใช้ทฤษฎีการบริหารองค์การใหม่ และมีการฝึกปฏิบัติ โดยมองถึงธรรมชาติของมนุษย์ในแนวที่ตรงกันข้าม ซึ่งเขาได้สรุปสมมติฐานเบื้องต้นและเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎี Y (Theory Y) สมมติฐานของทฤษฎี Y (The Integration of Individual and Organization Goal) คือ

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน และมีความรับผิดชอบ ถ้าสภาวะการทำงานทำให้เกิดความพอใจ
2. คนไม่เกียจคร้าน ขยัน และไว้วางใจได้ โดยจะควบคุมตนเองในการทำงานให้เกิดผลดีต่อองค์กร
3. คนมีความคิดริเริ่มในการทำงานถ้าได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจากกลุ่มเพื่อนมากกว่าการจูงใจที่เป็นตัวเงิน
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

หลักการบริหารตามแนวของทฤษฎี Y เป็นการรวมเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การจูงใจจึงต้องใช้ในระดับสูง ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักควบคุมตัวเองให้มากขึ้น

3. หลักการบริหารของ Fayol มี 14 ประการ (Fayol, 1994 อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม, 2553, หน้า 57-59) คือ



3.1 การแบ่งงานกันทำ (Division of work) คือ การทำงานควรจะมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

3.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) คือ ในการทำงาน ผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดควรจะได้รับมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

3.3 ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีต้องมีระเบียบวินัยในการทำงาน จึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

3.4 ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.5 เอกภาพในการอำนวยความสะดวก (Unity of direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกันควรมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.6 ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual interests to general interests) คือ ในธุรกิจใด ๆ ก็ตามผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

3.7 การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ควรถือหลักความยุติธรรม โดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาพทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพของผู้ร่วมงาน เพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

3.8 การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้วก็ควรสามารถควบคุมบังคับบัญชาหรือสั่งการได้ โดยผู้บริหารนั้นจะต้องพิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ ว่าควรกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานองค์การ บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

3.9 สายการบังคับบัญชา (Chain of common or scalar chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของการบังคับบัญชาลดหลั่นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชา

3.10 ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดสถานที่ไว้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย และผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องอยู่ในสถานที่ตามผู้บังคับบัญชากำหนด

3.11 ความเสมอภาค (Equity) คือ เป็นหลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้งมีความเมตตากรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคนโดยเสมอภาค

3.12 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of tenure of personnel) หมายถึง การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้งาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคลากรจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แห่งความมั่นคงทั้งขององค์กรและพนักงาน

3.13 ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

3.14 ความสามัคคี (Esprit de corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หลังจากที่ Fayol ได้นำแนวคิดทางการบริหาร อันประกอบด้วยหลักการบริหาร 14 ประการ ที่เรียกว่า "Fayol's Principles of Management" และส่วนสำคัญ ชั้นพื้นฐานที่เรียกว่า The Elements of Management อันประกอบไปด้วยกิจกรรม 5 ประการ มาเป็นแนวทางเพื่อใช้ในการบริหารธุรกิจและการบริหารโดยทั่วไปนั้น ช่วยให้การบริหารมีการจัดระบบระเบียบในเชิงของการจัดการมากขึ้น ปรัชญาของการบริหารในสมัยนี้จึงได้ปรับเปลี่ยนจากการที่เห็นคนเป็นเครื่องจักรมาเป็นใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Use People Efficiently)

4. Gulick and Urwick (1937 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2553, หน้า 60-61) นักทฤษฎีการบริหารองค์กรที่ได้นำเอาหลักการของ Fayol มาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการโดยได้ขยายส่วนสำคัญพื้นฐานที่เรียกว่า The Elements of Management 5 ประการ ของ Fayol มาเสนอใช้ในการจัดการหน่วยงานในทำเนียบขาวให้แก่ประธานาธิบดีสหรัฐด้วย ซึ่งก็คือ "POSDCORB" ซึ่งหมายถึง กิจกรรมการบริหารงาน 7 ประการ

4.1 Planning หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่า จะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4.2 Organizing หมายถึง การจัดองค์การ การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานบังคับบัญชา และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่

4.3 Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การประเมินผลการทำงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การให้สวัสดิการ และการให้พ้นจากงาน

4.4 Directing หมายถึง การอำนวยการ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติการ

4.5 Coordinating หมายถึง การประสานงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.6 Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

4.7 Budgeting หมายถึง งบประมาณ ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

5. ทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) เน้นความสำคัญของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความคิดของเบอนาร์ด (Chester. Barnard) ที่กล่าวว่า การสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ทำให้ผู้บริหารทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบทบาทเชิงพฤติกรรมมีดังนี้

5.1 การติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยระบบการสื่อสารที่ดีซึ่งเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Upward and downward communication) และเป็น การสื่อสารที่ชัดเจน บางองค์กรใช้การติดต่อทางโทรศัพท์ หรือใช้วารสารในการประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน

5.2 การจูงใจ (Motivation) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกต้องการทำงานและมีความสุข สิ่งจูงใจอาจเป็นคำพูดชมเชย ยกย่องคุณความดี การให้เกียรติ ซึ่งมีผลเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

5.3 การตัดสินใจ (Decision making) ผู้บริหารต้องใช้ในการตัดสินใจมากในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติกิจกรรมในองค์กร การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน มีความโปร่งใสและยุติธรรม บนพื้นฐานของความถูกต้อง

5.4 ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร (Interpersonal relationship) เน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน

6. การบริหารแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีขั้นตอนและอาศัยการลำดับชั้นการบังคับบัญชา โดย Weber (1947) ได้กล่าวถึงระบบราชการไว้ ดังนี้

6.1 แบ่งงานเป็นส่วนหรือฝ่าย (Division of work) เพื่อความสะดวกในการบริหาร และสามารถจัดกลุ่มคนที่มีความสามารถเข้ารับผิดชอบงานได้ตรงกับความต้องการ

6.2 ยึดหลักการ (Principles of working) อาศัยเหตุผลที่ถูกต้องและยุติธรรม ไม่เอาเรื่องส่วนตัวมาตัดสินใจ โดยผู้บริหารต้องสร้างหลักการที่เป็นจริงกับธรรมชาติ ไม่ขัดต่อประเพณี มีความโปร่งใสและมีความเป็นกลาง

6.3 อาศัยการบังคับบัญชาเป็นลำดับ (Hierarchy of command) จากระดับบนลงล่าง โดยมีการแบ่งสายงานเป็นลำดับชั้น แต่ละชั้นต้องมีหัวหน้าหรือผู้รับผิดชอบ

6.4 มีกฎเกณฑ์และแบบแผน (Regulations) การบริหารต้องมีระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพราะฉะนั้นการทำงานในระบบราชการจึงต้องยึดระเบียบเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสร้างมาตรฐานที่ตรงกัน ซึ่งระเบียบและแบบแผนนั้นต้องเป็นที่ยอมรับโดยผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง

6.5 จัดคนเข้าสู่ตำแหน่งโดยระบบคุณธรรม (Merit system for personnel recruitment) การคัดเลือกและสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานต่าง ๆ ต้องอาศัยวิธีการที่ยุติธรรม เช่น การสอบการสรรหา การคัดเลือก การพิจารณาคุณสมบัติ เป็นต้น

6.6 ยึดหลักประสิทธิภาพ บุคคลต้องได้รับประสบการณ์มาก่อน (Efficiency and effectiveness) บุคคลหากมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ในองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ ประสบการณ์ ฝึกอบรม การดูงาน ฯลฯ ย่อมทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ

6.7 การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (Continuation) เป็นการบริหารที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นระบบราชการที่ต้องบริการประชาชนในสังคมอย่างทั่วถึง

7. บริหารแบบมีส่วนร่วม Argyris (1992 อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2557, หน้า 30-31) เป็นนักทฤษฎีองค์การคนต่อมาที่มีผลงานวิจัยที่ได้ข้อสรุปคล้ายคลึงกับเขามีความเห็นเช่นเดียวกับ McGregor ที่ว่าโครงสร้างขององค์การมิได้เป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อความสำเร็จขององค์การโดยปราศจากพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ แต่โครงสร้างขององค์การเป็นเพียงพาหนะที่นำแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้นและการควบคุมตนเองไปสู่ผู้ปฏิบัติ กล่าวว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนาองค์การที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

7.1 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์การย่อมมีความผูกพันกับองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การแม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การ

7.2 การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้วยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิกและความร่วมมือกันจะแพร่หลายไปทั้งองค์การ ทำให้สมาชิกทั้งองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับการสนับสนุนและผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

7.3 การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้แก่

7.3.1 ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์การ

7.3.2 ลดความขัดแย้งในการทำงานและเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น

7.3.3 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

7.3.4 ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ

7.3.5 สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์การ

7.3.6 ลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม

7.3.7 ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7.3.8 ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

8. ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (Maslow's Motivation Theory) มีความเชื่อว่า

8.1 มนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกันตราบดีที่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่ร่ำไป แต่ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะเลิกสนใจ

8.2 มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน ทางด้านปริมาณความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะมีขอบเขตไม่จำกัด

8.3 ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Herzberg's Motivation Hygiene Theory) มีความเชื่อว่าปัจจัยที่จะจูงใจให้คนทำงาน ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในงานที่ทำ 2) การได้รับการยอมรับยกย่องและนับถือ 3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่

ความสำเร็จ 4) ลักษณะของงานที่ทำ 5) ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และ 6) ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

8.4 จากการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ Argyris พบว่า บุคคลจะมีวุฒิภาวะ และบุคลิกภาพเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุม การทำงาน การแสดงออก ทักษะ และการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้

เทคนิคการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ 1) ใช้กับกลุ่มงานเฉพาะกิจและในรูปคณะกรรมการ 2) ใช้ในรูปแบบของกรรมการให้คำแนะนำ 3) การนำแนวความคิดของหมุดเชื่อมโยง (Liking Pin) มาใช้ 4) ใช้การติดต่อสื่อสารแบบเปิดประตู (Open Door) 5) ใช้การระดมความคิด (Brainstorming) 6) ใช้กับการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ (Training) และ 7) ใช้การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ (MBO)

Katz and Kahn (1955 อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม, 2553, หน้า 84-86) ต่างก็เป็นนักจิตวิทยาสังคมที่เคยทำงานร่วมกับ Likert ที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทั้งสองมีความเชื่อว่าทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมที่มุ่งเน้นย้ำถึงโครงสร้างขององค์การ จะมองข้ามคนที่อยู่ในองค์การ แต่ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ซึ่งเป็นทฤษฎีบริหารเชิงพฤติกรรมต่างก็มุ่งเน้นย้ำไปที่ทฤษฎีพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยมองข้ามโครงสร้างขององค์การที่ตั้งอยู่รอบ ๆ ตัวของบุคคลเหล่านั้น Katz and Kahn จึงร่วมกันศึกษาโครงสร้างขององค์การในระดับมหภาค (Macro) พฤติกรรมของบุคคลในองค์การในระดับจุลภาค (Micro) และแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เขาให้ความเห็นว่า องค์การเป็นระบบเปิด (The Organization as an Open System) ที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ Katz and Kahn ยังกล่าวว่า การแก้ปัญหาเรื่องการกำหนดกฎเกณฑ์ให้ผู้ปฏิบัติ และการแนะนำอย่างใกล้ชิดเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถจะยึดถือได้ตลอดไปเพียงลำพัง แต่ยังต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น ๆ อีกอย่างน้อย 3 สิ่ง คือ

1. มีการให้รางวัล (Rewards) ต่อการที่ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์ เพราะรางวัลจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมที่ต้องการ และผู้ปฏิบัติเองจะถือว่ารางวัลเป็นเครื่องมือนำไปสู่สิ่งที่เขาต้องการ

2. มีการระบุนงานให้ชัดเจน (Job Identification) งานเป็นสิ่งท้าทายต่อผู้ปฏิบัติ และเป็นสิ่งที่จะเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงฝีมือในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เขาก็จะ

ได้รับความพึงพอใจจากการทำงานนั้น ๆ ดังนั้น การระบุงานให้ชัดเจนจึงเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรจัดทำ

3. การทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่า เป้าหมายของเขากับเป้าหมายขององค์การเป็นหนึ่งเดียวกัน (The Employee's Internalization of the Organization's Goals)

9. ทฤษฎีโครงสร้างองค์การ ซึ่ง Katz and Kahn ได้เน้นให้เห็นว่า องค์การเป็นระบบเปิดมีการตอบสนองและปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเขาชี้ให้เห็นถึงข้อแตกต่างขององค์การรูปนัย (Formal Organization) ที่แยกออกเป็นระบบย่อย ๆ ได้ 5 ประการ คือ

9.1 ระบบการผลิต (Production System) ได้แก่ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำให้งานประสบความสำเร็จ รวมทั้งพนักงานผู้ปฏิบัติงานในระบบการผลิตในแต่ละส่วนของแผนกงานนั้น ๆ

9.2 ระบบการบำรุงรักษาเสถียรภาพความมั่นคง (Maintenance System) รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าและการควบคุมคุณภาพ

9.3 ระบบการควบคุมการผลิตและการจำหน่าย (Boundary System) เป็นส่วนสนับสนุนระบบการผลิต แตกต่างกับระบบการผลิตตรงที่เป็นระบบการจัดการต้นทุนธุรกิจการตลาด

9.4 ระบบการปรับเปลี่ยน (Adaptive System) เกี่ยวข้องกับการปรับแผนระยะยาวซึ่งมีกลุ่มพัฒนารวมเป็นกรรมการดำเนินการ

9.5 ระบบการบริหารจัดการ (Managerial System) จะรวมเอาทุก ๆ ส่วนของทั้ง 5 ประการไว้ด้วยกัน เป็นระบบการบริหารจัดการ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างองค์การกับผู้ร่วมงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องมีศาสตร์และศิลป์มาใช้ในการบริหารองค์กร อันได้แก่ ทฤษฎีทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้องค์กรเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ

## หลักการและแนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการด้านการศึกษามากมายต่างให้ความหมาย "การบริหารสถานศึกษา" ไว้ดังนี้

นรมน ชันดี (2561, หน้า 15) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยการความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินการ และทำให้ผู้เรียนสำเร็จการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างมีคุณภาพ

ขวัญพิชชา มีแก้ว (2562, หน้า 11) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงกระบวนการในการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป

วัลลิกา พูลศิริ (2562, หน้า 12) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานของผู้บริหาร โดยการอำนวยความสะดวก และการควบคุม และการดำเนินการเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลสุดท้ายของการศึกษาเป็นสำคัญ และการควบคุมการจัดการเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบในสถานศึกษา โดยมีการดูแล ควบคุม และติดตามบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารบรรลุผลตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

### **ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา**

นักวิชาการด้านการศึกษากล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้  
อนุชิต สุขกลี (2560, หน้า 13) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่นร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชน ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

กรรณสพร พ่องมาศ (2561, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญในด้านการประสานงานให้บุคคลต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานร่วมกันให้เป็นไปได้ด้วยดี



ตลอดจนทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตรงจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้

ภาครณ สิริวรรณกุล (2561, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตทางการศึกษาในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า โดยมีผู้รับผิดชอบในการงานตามนโยบายทางการศึกษาของประเทศไทย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ในการประสาน ส่งเสริม กิจกรรมต่าง ๆ ให้กับผู้เรียนครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ให้กิจกรรมดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยตรงตามวัตถุประสงค์ที่ทางสถานศึกษาดังไว้

### **ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา**

ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน ในขณะที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบบริหารการศึกษาในสถานศึกษา คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือวิทยาลัยที่จัดการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ทั้งของภาครัฐและเอกชน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545, 19 ธันวาคม 2545, หน้า 16-21) ในขณะที่ รุ่ง แก้วแดง (2544, อ้างอิงใน หนึ่งฤทัย เลียงพันธุ์สกุล, 2562) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้น ได้ระบุตรงกันว่า ผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ พุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอนมีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีบุคลากรได้รับการพัฒนา และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

จรุณี เก้าเอี้ยน (2556) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ยากลำบาก เป็นงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถของบุคคล ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องรู้ ต้องตระหนัก และมีความรู้ความสามารถอย่างดีในบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอีกด้วย

ภารดี อนันต์นาวิ (2553) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ โดยมอบอำนาจการบังคับบัญชาพร้อมกับความรับผิดชอบซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ 1) รับผิดชอบในการทำงานทุกอย่างของสถานศึกษา 2) เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจการงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา 3) เป็นผู้ให้เทศหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ดีขึ้น และ 5) เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของสถานศึกษา และรับผิดชอบต่อผลอันเกิดจากการตัดสินใจนั้น ๆ

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในสถานศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแลควบคุมรับผิดชอบการดำเนินการของสถานศึกษา ให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามบทบาทของผู้บริหารโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

หาดแก้ว ทองขาว (2558) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ซึ่งต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปทุมรัตน์ สีรูป (2560) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหรือผู้มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือผู้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด

สดุดี จีระออน (2561) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่เป็นหัวหน้า เป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ทุกด้านในสถานศึกษามีความรับผิดชอบในการบริหารกิจการต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาของตนเอง นำเอานโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไปบริหารจัดการภายในสถานศึกษาของตนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และชุมชนที่กำหนดไว้

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ดูแลบริหารการศึกษาในสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานเกี่ยวกับสถานศึกษา

### ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

การปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพ ทั้งในด้านผลผลิตกระบวนการจัดการ และปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษา พัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach: WSA) บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และการเรียนรู้รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดม และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพล วังสินธุ์, 2555) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติ และศักดิ์ศรีผู้บริหารสถานศึกษาในยุค แห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น (เพชรฤทธิ์ อภิษฐ์, 2554, สื่อออนไลน์)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณธรรมตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดีจึงจะนำไปสู่การจัดการและการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จรูณี เก้าเอี้ยน (2556) เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษาสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการในการบริหารงานตามภารกิจ ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป ในการยกระดับการศึกษาของสถานศึกษา

หาดแก้ว ทองขาว (2558) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการเป็นผู้นำกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์กลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง ทั้งนี้ต้องนำองค์คณะบุคลากรในสถานศึกษา และชุมชนให้เป็นไปในแนวทางที่บรรลุเป้าหมายจนสำเร็จด้วยดี

Haiman, Scott, and Connor (1971) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงาน และคุณสมบัติหลายอย่างรวมกัน ตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ที่บังคับบัญชาอันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารนอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อมโยงจากผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไปแล้วยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีจรรยาบรรณวิชาชีพคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย มีความรู้ ความสามารถในการระดมทรัพยากร และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการบริหารงานที่ดีในด้านวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป เป็นที่ยอมรับ ศรัทธาและน่าเชื่อถือยกระดับการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำเร็จบรรลุเป้าหมาย

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารนั้นมีอยู่หลายทฤษฎี ซึ่งมีผู้คิดค้นไว้เป็นหลักที่ใช้บริหารงานทั่วไป หรืองานบริหารเฉพาะเรื่อง โดยสามารถนำทฤษฎีการบริหารไปใช้กับงานที่ดำเนินการอยู่ได้ ตามความเหมาะสม สำหรับวงการศึกษามีทฤษฎีที่นิยมนำมาใช้และประยุกต์ใช้ที่สำคัญ ดังนี้ ทฤษฎีการบริหารของ Fayol (1949, อ้างอิงใน ชัชชญา พิระธรณิศร์, 2562) เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารว่ามี 5 ประการ ซึ่งปัจจุบันเรียกว่า ทฤษฎีการบริหาร ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) การกำหนดจุดมุ่งหมายและการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า 2) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การจัดหน่วยงาน การจัดคนและแบ่งงานกันทำ 3) การบังคับบัญชา (Commanding) การตัดสินใจ การสั่งการ การอำนวยความสะดวก 4) การประสานงาน (Co-Ordination) การจัดให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานไม่ซ้ำซ้อน และ 5) การควบคุม (Controlling) การควบคุมให้ทำงานตามแผนที่วางไว้

ทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Sears (1959, อ้างอิงใน ณรงค์ อภัยใจ, 2560) Sears เป็นบุคคลแรกที่คิดริเริ่มนำเอาแนวความคิดของ Fayol มาประยุกต์ใช้กับการบริหารการศึกษา ทฤษฎีการบริหารของ Sears มี 5 ชั้น ดังนี้ P=Planning หมายถึง การวางแผน O=Organizing หมายถึง การจัดหน่วยงาน D=Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก Co=Co-ordinating หมายถึง การประสานงาน C=Controlling หมายถึง การควบคุมการ

ปฏิบัติงาน ทฤษฎีของ Edwards (1986, p. 317) Edwards ได้พัฒนาวงจร PDCA ขึ้นมาจากแนวคิดของ Dr. W.A. Shewhart ในระยะแรกรู้จักวงจร PDCA ในนาม Shewhart Cycle จากนั้น Edwards ได้นำมาพัฒนาปรับใช้ในการควบคุมคุณภาพในวงการอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น จึงมีชื่อเรียกว่า “Deming Cycle” Edwards มีความเชื่อว่า คุณภาพสามารถปรับปรุงได้จึงเป็นแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพงานขั้นพื้นฐาน เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงาน เพื่อสร้างระบบการผลิตให้สินค้า มีคุณภาพดี การให้การบริการดี หรือทำให้ขั้นตอนกระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีระบบโดยสามารถ ใช้ได้กับทุก ๆ สาขาวิชาชีพ แม้กระทั่งการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ ทฤษฎีการบริหารวงจร PDCA หรือ วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) Plan (วางแผน) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบครอบคลุมถึง การกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จากการศึกษา อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าว อาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะการดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เรา สามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ 2) Do (ปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การดำเนินการตามแผน อาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับการดำเนินการ (เช่น คณะกรรมการหรือหน่วยงานของคณะ) มีวิธีการดำเนินการ (เช่น มีการประชุมของคณะกรรมการมีการจัดการเรียนการสอน มีการแสดงความจำนงขอรับนักศึกษา ไปยังทบวงมหาวิทยาลัย) และมีผลของการดำเนินการ (เช่น รายชื่อนักศึกษาที่รับในแต่ละปี) 3) Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การประเมินแผน อาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับ การดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผล ของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เอง โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการอีกชุดมาประเมินแผน หรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมินที่ยุ่งยาก ซับซ้อน 4) Act (ปรับปรุงแก้ไข) หมายถึง การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนอาจประกอบด้วย การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้างหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใด ที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบการดำเนินการใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการ ในปีต่อไป ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ McGregor (1960, อ้างอิงใน ภาวิณี เต็กเก๋า, 2559) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

ซึ่ง MC Gregor ได้ศึกษาเกี่ยวกับ แนวคิดทฤษฎีการจูงใจที่รวมการจูงใจภายนอกและภายในไว้ด้วยกัน และได้จำแนกทฤษฎี ในการควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานไว้ 2 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎี X สรุปว่า (1.1) ผู้ปฏิบัติงานส่วนมากเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงาน ทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ (1.2) วิธีการควบคุมผู้ปฏิบัติงานต้องใช้วิธีรุนแรง การใช้อำนาจบังคับ หรือ การขู่บังคับ การควบคุมการเข้มงวดเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (1.3) ไม่มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความกระตือรือร้นน้อย แต่ต้องการความปลอดภัย มากกว่า ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี X ซึ่ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาสแต่ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมบุคลากรอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านรางวัลและผลประโยชน์อื่น ๆ การใช้ระเบียบ หน้าที่ และด้านการลงโทษที่ผู้บริหาร จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจ คือ การตอบสนองความต้องการของคน ด้วยความต้องการขั้นพื้นฐานเท่านั้น 2) ทฤษฎี Y สรุปว่า (2.1) ผู้ปฏิบัติงานชอบที่จะทุ่มเทกำลังกายใจให้กับงาน และถือว่าการทำงานเป็นการเล่น สนุกหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะของการควบคุมงาน (2.2) ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้ไม่ชอบการขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง ชอบคำพูดที่เป็นมิตร และทำงานตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน (2.3) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของบุคคลอย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจากสภาพความเป็นจริง โดยเชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อม และการใช้แนวทางที่เหมาะสม จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ของตนเองและเป้าหมายขององค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการนำเอาทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารไปใช้ในการบริหาร การศึกษานั้น ผู้บริหารต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นให้งาน บรรลุเป้าหมาย และนำไปสู่การประสบความสำเร็จสูงสุดของการบริหารโรงเรียน

### หลักการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (2553) ระบุว่า การศึกษาระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ต้องมีระบบการบริหาร และการจัดการศึกษาที่เน้นการมีความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องมีความคล่องตัว และไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการพัฒนาการศึกษา โดยสมควรให้แยก

เขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อให้เกิดการบริหาร และการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษา และมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผล และมีคุณภาพยิ่งขึ้นโดยการบริหารงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องมีหลักการในการบริหาร ซึ่งหลักการบริหารที่ผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้เสมอ คือ หลักการบริหาร 14 ประการ ของฟาโยล์ (Fayol's Principles of Management) (ศิริพงษ์ เศาภายน, 2551) โดยย้ำว่าหลักการดังกล่าวมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการได้ตลอดเวลา สำคัญอยู่ที่การเข้าใจวิธีการใช้หลักการเหล่านี้ เพราะเป็นศิลปะที่จำเป็นต้องใช้สติปัญญา ประสบการณ์การตัดสินใจ และการกำหนดสัดส่วนในการนำมาใช้แม้ว่าหลักการ 14 ข้อนี้จะเป็นหลักการที่ผู้บริหารนำมาใช้มากก็ตามแต่ก็ยังมีหลักการอื่น ๆ ที่จะสามารถนำมาใช้ได้ อีก หลักการ 14 ประการ มีดังต่อไปนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย และผู้บริหารควรแบ่งงานกันทำเพื่อนำความสามารถ ความมั่นใจและความถูกต้องมาเพิ่มผลผลิตของงาน
2. อำนาจหน้าที่และการรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ใช้ในการสั่งการ และใช้พลังที่จะให้คนเชื่อถือ สิ่งที่เห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจนระหว่างอำนาจของผู้บริหารที่อยู่ในที่ทำงานกับอำนาจที่เกิดจากบุคลิกภาพซึ่งรวมถึงสติปัญญาประสบการณ์คุณธรรมและความสามารถที่จะเป็นผู้นำ
3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) แนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดความมีวินัยที่ดีคือ ข้อตกลงต่าง ๆ ต้องมีความชัดเจน และยุติธรรมให้มากที่สุด การกำหนดบทลงโทษควรพิจารณานำมาใช้อย่างรอบคอบ
4. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้ปฏิบัติควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียวเท่านั้น
5. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) แต่ละกลุ่มงานควรมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้แผนงาน และบังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น หลักการของข้ออ้างถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่ดีมีการจัดแผนงานที่เหมาะสม
6. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) บุคคลในกลุ่มหรือในองค์กรต้องคำนึงว่า ความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตนต้องเป็นรองจากผลประโยชน์ขององค์กร และยิ่งกว่านั้นผลประโยชน์ขององค์กรควรจะเป็นรองกว่าผลประโยชน์ของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมขององค์กรด้วย

7. การให้ผลตอบแทน (Remuneration) ควรมีความเป็นธรรม และทำให้เกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดทั้งในด้านบุคลากร และในด้านความเที่ยงธรรม การให้ผลตอบแทนต่าง ๆ แก่บุคคลในองค์กรควรยึดถือแนวความคิดของความยุติธรรม และต้องเป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย

8. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) เป็นกระบวนการลดและเพิ่มอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์แล้วต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ เมื่อความรับผิดชอบได้มอบหมายให้กับผู้บริหารคนใดแล้วอำนาจหน้าที่ต้องมอบหมายไปด้วยการกระทำต่าง ๆ ที่เป็นการลดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา และไปเพิ่มให้กับผู้บังคับบัญชา ถือว่าการกระทำดังกล่าว เป็นการรวมอำนาจมากขึ้น และในทำนองเดียวกัน การเพิ่มความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการกระจายอำนาจมากขึ้น

9. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรควรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา คือ จากระดับสูงลงมาระดับต่ำ เป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ทางหน้าที่

10. คำสั่ง (Order) ในการสั่งการทางสังคมเพื่อให้เป็นไปตามที่ต้องการจำเป็นจะต้องให้ผู้รับคำสั่งอยู่ในบริเวณที่รับคำสั่ง และผู้ปฏิบัติทุกคนจะต้องอยู่ในที่ที่มีการสั่งการ แสดงให้เห็นตำแหน่งของบุคคลภายในองค์กร และความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

11. ความเสมอภาค (Equity) ในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนไม่ว่าจะเป็นการอาสาเข้ามาทำหรือทำตามหน้าที่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องให้ความเมตตาและให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมกับทุกคน ความเสมอภาคเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรัก ความเสียสละและความจงรักภักดี

12. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานใหม่ และความสำเร็จในการทำงานให้ได้ผลดีต้องอาศัยประสบการณ์เดิม ซึ่งถ้าเขาสามารถดึงประสบการณ์เดิมมาช่วยได้จะทำให้การทำงานนั้นสำเร็จดังนั้นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือปรับออกก่อนที่ผู้ปฏิบัติงานจะดึงประสบการณ์เดิมมาใช้จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) การให้คนงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กรหมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดริเริ่มต่าง ๆ การมีระบบของการให้คำแนะนำโดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์จากความคิดริเริ่มได้เป็นอย่างมาก



14. ความสามัคคี (Esprit de Corps) ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กร มีลักษณะเป็นที่มงานควรมีการปฏิบัติงานมุ่งไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกันอย่างดีที่สุด จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าหลักการบริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารสถานศึกษาโดยหลักการบริหารที่ผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารอยู่เสมอ คือหลักการบริหาร 14 ประการ ของฟาโยล์ เพราะหลักการดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ และหลักการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลให้การศึกษามีคุณภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำมีการบริหารงานโดยอิสระตามนโยบายกระจายอำนาจ และการตัดสินใจของสถานศึกษาอยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจที่ดีที่สุด

#### **บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา**

ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ได้นั้น ขึ้นอยู่กับความตระหนักในขอบเขตของหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามารถแสดงพฤติกรรมตามบทบาทของตนได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู และบุคลากรภายในโรงเรียนรวมทั้งบุคคล และหน่วยงานอื่น ๆ
3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ ตลอดจนจนการให้บริการ และการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้
4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งใน และนอกโรงเรียน
5. การส่งเสริมพัฒนาครู และบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครู และบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก

6. การให้ขวัญกำลังใจสร้างแรงจูงใจผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีทัศนคติในเชิงบวก กับผู้ร่วมงานมีความยืดหยุ่นในการทำงานสร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ

7. การประเมินผลติดตามผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของข้าราชการครูและทีมงาน

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชน และสาธารณชนทราบ

10. การส่งเสริมเทคโนโลยีทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้า ทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภารกิจขอบข่าย และการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานที่อิสระคล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษาแหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้โดยยึดหลักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ครอบคลุมการเสนอขอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณบริหารงานการเงิน บัญชีพัสดุ และสินทรัพย์การตรวจสอบติดตาม และประเมินผล

3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนององภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ให้ขวัญกำลังใจยกย่องเชิดชูเกียรติความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดการภารกิจให้ครอบคลุมการวางแผน อัตรากำลังการบรรจุแต่งตั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนวินัย และการรักษาวินัย

4. การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายใน และประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

สมเกียรติ บาลลา (2554) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่าในฐานะเป็นผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหาร หรือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดำเนินงานทุกอย่างภายในสถานศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และตอบสนองความต้องการในด้านการจัดการศึกษาโดยมีความรับผิดชอบและผลักดันให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Cambell (1972 อ้างอิงใน สมเกียรติ บาลลา, 2554) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ 1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดรูปร่างสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารอาจทำได้ทั้งหมด แต่สถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจให้ผู้อื่นช่วยทำบ้าง ไม่ว่าผู้บริหารจะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำผู้บริหารจะต้องจัดรูปร่างเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ 2) ผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อความหมายเนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา 3) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษามากกว่าจะเป็นการสอน ความรอบรู้ทันเหตุการณ์แนวคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา และ 4) ผู้บริหารจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี

จรุณี เก้าเอี้ยน (2556) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ได้แก่ บทบาทจากหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ คือ หัวหน้า ผู้นำ ผู้ติดต่อ 2) บทบาทด้านสารสนเทศ (Informational Roles) ได้แก่ ผู้ตรวจสอบ ผู้เผยแพร่ โฆษก และ 3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ได้แก่ ผู้จัดการ สิ่งรบกวนผู้จัดสรรทรัพยากร ผู้เจรจา

จากความหมายที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารงานภารกิจขอข่าย และการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติใน ภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไป การบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ การบริหารงาน แบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารคอยอำนวยความสะดวกในการประสาน

ความสัมพันธ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องยึดหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป

## หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล มีหน่วยงานทางการศึกษา นักวิชาการ นักบริหารได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและสรุปได้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 52-64) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ วางแผนและเสนอแนะ การแต่งตั้งบุคลากรในสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ มีเกณฑ์การประเมิน ผลงาน แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ จัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

สมคิด บางโม (2548, หน้า 126) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์กรเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสร้างแรงจูงใจด้านต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งอาจพิจารณาขอบเขตของงานด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่

1. การวางแผนกำลังคน (Personnel Planning)
2. การสรรหาและการคัดเลือก (Finding and Selection)
3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment)
4. การปฐมนิเทศ (Orientation)
5. การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development)
6. การเลื่อนขั้นและการโยกย้าย (Transfer and Promotion)
7. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
8. การจัดการด้านสวัสดิการ (Welfare)
9. การพ้นจากงาน (Working Leave)

พะยอม วงศ์สารศรี (2558, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา กัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน

และการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

นิรมิต เทียมทัน (2555, หน้า 85) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน ความสามารถ การศึกษาความรู้ในงาน ประสบการณ์ ทักษะและเครื่องมือเพื่อผลสำเร็จของงาน

พระมหาประสงค์ กิตฺติญาโณ (พรมศรี) (2555, หน้า 14-15) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนจัดหาคนเข้ามาทำงาน และบำรุงรักษาไว้ ตลอดจนการดำเนินการให้พ้นจากงานทำให้จุดประสงค์ของบุคคลได้บรรลุผล โดยให้เกิด ความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคคล และขององค์กรด้วยการนำเทคนิค และวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน

สุนันทา เลานันทน์ (2556, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับ ในหน่วยงานเพื่อให้ เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรกระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนบุคคล การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและงานสัมพันธ์ การพัฒนา องค์กร ตลอดจนการวิจัยด้านบุคคล

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2557, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันในการบริหาร จัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกัน และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

โชติ บดีรัฐ (2558, หน้า 102) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กัณฑ์พงษ์ นามเสนห์ (2559, หน้า 47-48) ได้กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการสรรหาจนถึงขั้นให้ออกจากงานเพื่อให้มีการเลือกสรรบุคลากรที่ดีมี ความสามารถเข้าทำงานงเป็นการกิจของผู้บริหารทุกคนและ ของผู้ชำนาญการด้านบุคคลกร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของ

องค์การปกครองผู้ได้บังคับบัญชา ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่ทางการได้กำหนดไว้ เพื่อให้บุคลากรต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การปกครองทำงานด้วยความสบายใจอยู่ในระเบียบวินัยและสามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดระเบียบการดูแลบุคลากรให้สามารถใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุดเป็นผลให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบด้านประสิทธิภาพ โดยได้รับผลงานจากการสร้างแรงจูงใจบุคลากรทุ่มเทในการทำงาน

พระมหาชัยวัฒน์ จตุตมโล (พรหมสนธิ) (2560, หน้า 26) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน โดยเริ่มจากการให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงาน และให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลด้วยความพอใจและมีความสุข

ฉันทิพย์ จำเดิมเพ็ญจติก และณัฐสิริพล ปุราณีชี (2562, หน้า 257) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ โดยการกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติในการสรรหาคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อการพัฒนา บำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องการพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ณัฐธยาน์ รัตนิพนปฐมภาค (2563, หน้า 23) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การจัดให้บุคคลให้เกิดผลดีขึ้นทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถการบำรุงรักษาบุคคลทั้งในด้านความรู้และการสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนการให้พ้นจากงานเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

อัญพัชญ์ จิระพงศร์พี และกมลพร กัลป์ญาณมิตร (2564, หน้า 82) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผน และโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทน การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน

พระปลัดสมเกียรติ สุทธิโร, อินฉา ศิริวรรณ และระวีง เรื่องสังข์ (2564, หน้า 75) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ

บุคคลนับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหา และเลือกสรร การดำรงรักษาบุคลากรการพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง รูปแบบ แนวทาง และกระบวนการในการบริหารคน ภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาคณะ และบุคลากรสนับสนุนทางการศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายทางการศึกษา

สรุปได้ว่าความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ความสามารถ การศึกษา และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยเป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของสถานศึกษา

#### **ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล**

บุคคลนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งในองค์กร เพราะมีส่วนช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนด จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการได้มาของบุคลากรที่มีคุณภาพต้องรักษาและพัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารบุคคลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2558) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

- 1) ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานต่าง ๆ ในองค์กร
- 2) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร มีขวัญและกำลังใจ รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และ
- 3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ

ถ้าหากบริหารบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันในองค์กร

วิจิตร ศรีสอาน (2539) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมากที่สุดในการบริหารองค์กร กล่าวคือ เป็นการบริหารที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ตั้งแต่การแสวงหา เลือกบุคคลเข้าสู่ระบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนนโยบายการกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและการเกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย และการพ้นจากตำแหน่ง

พนัส หันนาคินทร์ (2542) ได้อธิบายความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร ในขณะเดียวกัน

องค์กร ก็จะเอื้อประโยชน์ให้กับบุคลากรด้วย การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่เอื้อประโยชน์ให้แก่กันและกันอันได้แก่ ฝ่ายองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

วิรัช นิภาวรรณ (2544) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

- 1) เป็นสายงานที่สำคัญในองค์กร
- 2) เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล
- 3) มีขอบเขตกว้างขวาง
- 4) มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองบุคลากรควบคู่ไปกับองค์กร และ
- 5) สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในปัจจุบันมีปัจจัยหลายด้านเข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ 2) ปัจจัยทางด้านเทคนิควิทยาการ 3) ปัจจัยทางด้านสังคม เพราะฉะนั้นองค์กรต้องให้ความสนใจต่อการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างยิ่ง

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554) กล่าวว่า การบริหารบุคคลมีความสำคัญสามารถเอื้อประโยชน์ให้องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ ซึ่งคุณภาพของบุคลากรนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ

Beach (1980) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคล มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ คนและงาน ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญ คือ 1) คน คือ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เนื่องจากเป็นผู้กระทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และ 2) การทำงานจำเป็นจะต้องเลือกคนเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานและใช้บุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Scott and Birbarm (1981) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร เป็นส่วนที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์เข้ามาร่วมทำงาน ซึ่งการบริหารบุคคลจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ เข้ามาปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### **แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**

การที่องค์กรจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลในการขับเคลื่อน การบริหารงานบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการบริหารองค์กร



ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2542) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ว่า สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีการเสริมแรงแก่ผู้บริหารโรงเรียนให้ทำหน้าที่ผู้นำอย่างเต็มความศักยภาพเพื่อให้ผู้บริหารทุ่มเทให้กับการบริหารโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรก็จะมีมากขึ้นด้วย ส่งผลให้โรงเรียนดำเนินไปตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2543) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ความสำเร็จทางการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลและประสิทธิภาพในการมอบหมาย ความรับผิดชอบให้แก่บุคคล ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ คนที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเด็กและเยาวชนให้เป็นที่พึงปรารถนา

ยงยุทธ สายคง (2547) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ในการบริหารองค์การงานด้านบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยาก เพราะการบริหารงานบุคคลนั้นแม้จะมิงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์ต่าง ๆ พร้อมเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติไม่มีความสามารถและไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยแล้วก็เป็นเรื่องยากที่จะบริหารให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย แต่ถ้าได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานปัญหาต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลง

สมเกียรติ พ่วงรอด (2556) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารองค์การ เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคล เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องพยายามสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นและรักษาบุคคลไว้ให้สามารถทำงานให้กับองค์การได้นานที่สุด

สรุปได้ว่า แนวคิดด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพโดยการคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร ซึ่งรวมไปถึงการปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยด้วย

### **กระบวนการบริหารงานบุคคล**

กระบวนการบริหารงานบุคลากร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การได้มาซึ่งบุคคล การให้ปฏิบัติงาน การพัฒนา การธำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนจนถึงการให้พ้นจากงาน การบริหารงานบุคลากรจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการดั่งที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคลากรไว้ ดังนี้

อาร์สสรี ไชยคุนา (2542, หน้า 4) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนกำหนดนโยบาย การดำเนินงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ พัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

Beach (1980) ได้กำหนดกระบวนการการบริหารงานบุคคลไว้ คือ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ การจัดฝึกอบรม การสร้างภาวะผู้นำในตัวบุคคล การประเมินผลงานในการปฏิบัติงานการฝึกงาน การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานการให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอนการย้ายการให้พ้นจากงาน การนำระเบียบต่าง ๆ มาใช้

Mandy and Noe (1996) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลการสรรหาการคัดเลือก (Human Resources Planning Recruitment and Selection)

2. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

3. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and Benefits)

4. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

5. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relation)

6. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Research)

Cascio (2003) แปลว่า การบริหารงานบุคคลมี 7 ประการ คือ

1. การสร้างความสนใจ

2. การคัดเลือก

3. การอำนวยการรักษา

4. การพัฒนา

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การให้พ้นจากงาน

7. การเสริมสร้างแรงสัมพันธ์

Amstrong (1995) ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้รวม 7 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาบุคคล

2. การจ่ายค่าตอบแทน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนาบุคลากร

5. การให้บริการบุคคล

6. ให้พ้นจากงาน

7. การส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

Castetter (1996, p. 102) กล่าวในกระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ได้แก่

1. การวางแผนกำลัง (Planning)
2. การตกลงร่วมกัน (Bargaining)
3. การสรรหา (Recruitment)
4. การคัดเลือก (Selection)
5. การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
7. การพัฒนา (Development)
8. สิ่งตอบแทน (Compensation)
9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Security)
10. การให้บริการต่อเนื่อง (Continuity of Civic)
11. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร (Information)

Story (1991, pp. 13–14) ได้ให้แนวคิดในการจัดการเรื่องคนที่สอดคล้องกับกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การคัดเลือก (Selection)
2. ผลงาน (Performance)
3. ประเมินผล (Performance Appraisal)
4. รางวัล (Reward)
5. การพัฒนา (Development)

#### **ขอบข่ายงานการบริหารบุคคล**

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลนั้น อยู่ที่บริบทของนักวิชาการแต่ละท่านว่าจะกำหนดขอบข่ายในบริบทใดเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมรวมถึงให้สามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมงานบุคคลในที่นั้น ๆ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ขอบข่ายงานบุคคลที่สอดคล้องและแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554, หน้า 23)

1. การสรรหา คือ กิจกรรมในเรื่องการสร้างโอกาสให้ความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การวางแผนบุคลากร การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การสรรหาและการคัดเลือก

2. การให้คำตอบแทนบุคลากร คือ หน้าที่ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้คำตอบแทนในการทำงาน การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ

3. การพัฒนาบุคลากร คือ หน้าที่ในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพและวินัย

4. การเก็บรักษาบุคลากร คือ หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ การเจรจาต่อรองความปลอดภัย สุขภาพอนามัยและการประเมินผล

5. การให้พ้นจากงานคือเป็นวาระสุดท้ายเมื่อพนักงานปฏิบัติมาถึงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในชีวิตการทำงานของพนักงาน เช่น การลาออกเกษียณอายุ เลิกจ้างเสียชีวิต

สมคิด บางโม (2548, หน้า 84) ได้ศึกษาหลักการบริหารงานบุคคล โดยให้ขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร คือ กระบวนการตัดสินใจเพื่อคาดคะเนแนวโน้มด้านบุคลากรในอนาคต การวางแผนบุคลากรจึงเป็นรากฐานของการจัดองค์การ เช่น การสรรหา การสั่งการการควบคุมทรัพยากรบุคคล

2. การสรรหาและคัดเลือก คือ กระบวนการในการกระตุ้นและจูงใจบุคคลที่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมให้มาสมัครงานในตำแหน่งว่างที่รับสมัครและกลั่นกรองเพื่อเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานกับองค์การ

3. การธำรงรักษา คือ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้อยู่ทำงานกับองค์การได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. การประเมินผล คือ เครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่สามารถใช้เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน และเพื่อการประเมินคุณค่าของทรัพยากรบุคคลแต่ละรายในด้านการปฏิบัติงาน โดยจะทำการประเมินทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน

5. การพัฒนา คือ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เพียงพอให้กับบุคลากรที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย

6. การให้พ้นจากงาน คือ การดำเนินงานขององค์การในการให้บุคลากรออกจากงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การออกจากงานด้วยความสมัครใจ เช่น การลาออก การเกษียณอายุ และการออกจากงานโดยไม่สมัครใจ เช่น การไล่ออกการเลิกจ้าง

ศินารัต ศิริจันทพันธ์ (2556, หน้า 56) ได้อธิบายขอบข่ายกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ

2. การประเมินผลงาน คือ กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์ และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ เพื่อดำเนินการตัดสินใจวินิจฉัยปรับปรุงส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น

3. การพัฒนา คือ กระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีความรู้มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ทำให้ตัวบุคคลและองค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกิจกรรมแต่ละกิจกรรมขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การธำรงรักษา คือ การรักษาคนดีมีความสามารถให้อยู่ทำงานให้นานที่สุด ซึ่งอาจจะรักษาด้วยการให้ค่าตอบแทน หรือการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

5. การให้ออกจากงาน คือ การให้บุคลากรพ้นสภาพจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เนื่องจากการเกษียณอายุ การประสบอุบัติเหตุ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้หรือการเลื่อนตำแหน่ง  
วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 23) ได้อธิบายถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร คือ การวางแผนสรรหาและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้ต้องรู้และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการเพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป

2. การพัฒนาบุคลากร คือ การมุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ และมีประสิทธิภาพพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคที่ยากลำบาก

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากร

4. การให้ค่าตอบแทน คือ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การที่องค์กรพึงให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับคนในองค์การ ที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา

การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

ผู้วิจัยได้นำแนวคิด หลักการและทฤษฎีการบริหารงานบุคคลของนักวิชาการและผู้ที่ศึกษามาศึกษากับงานวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากหลักการและแนวคิดทฤษฎีการบริหารงานบุคคลข้างต้นแล้ว เป็นแนวคิดที่ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสรรหาบุคลากร 2) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร และ 4) ด้านการให้พ้นจากงาน ดังแสดงในตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารงานบุคคล

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล	นักวิชาการและนักการศึกษา														ผลการสังเคราะห์	
	Beach (1980)	Mandy and Noe (1996)	Story (1991)	Amstrong (1995)	ซัชพล วุฒิชัยญานันท์ (2560)	ญาณีตา ประสิทธิ์พิมล (2560)	วนิดา เหลลนปก (2560)	ศศิวิมล คนเส็งยม (2563)	มาคอเซาะ สาด (2564)	แวลีอิมาน หามะ (2565)	เอวิกา ปราบพาททรัพย์ (2565)	ภรทิพย์ ฉิมพลี (2566)	เกศินี หมั่นทอง (2563)	พัฒนกุล สุขสานต์ (2564)		วรรณิตา ออมประสพ (2564)
การวางแผน																
อัตรา																
กำลังคนและกำหนดตำแหน่ง							✓	✓		✓	✓	✓	✓		6	
การสรรหาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14	*
การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ																
วินัยและการรักษาวินัย	✓			✓			✓	✓		✓		✓			6	



## ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการและนักการศึกษา	
การบริหารงานบุคคล	
การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	Beach (1980) Mandy and Noe (1996) Story (1991) Amstrong (1995) ซัพพล วุฒิชัยงานันท์ (2560) ญกณิศตา ประสิทธิ์พิศล (2560) วนิดา เทลนปก (2560) ศศิวิมล คนเสียม (2563) มาคอเซาะ สาด (2564) แวลีอิมาน หามะ (2565) เออิกา ปราปพาลทรัพย์ (2565) ภรทิพย์ จิมพลี (2566) เกศินี หม่อมทอง (2563) พัฒน์กุล สุขสานต์ (2564) วรรณิศตา ออมประสพ (2564) รวม+ ผลการสังเคราะห์
การจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ	✓ 1
การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	✓ ✓ 2
การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ	✓ ✓ 2

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยทำการศึกษาจากนักวิชาการและผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้มีค่าความถี่ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป ได้แก่



Beach (1980), Mandy and Noe (1996), Story (1991), Amstrong (1995), ชัชพล วุฒิวิษญานันท์ (2560), ญาณีศา ประสิทธิ์ผล (2560), วณิดา เหลนปก (2560), ศศิวิมล คนเสงี่ยม (2563), มาคอเซาะ สาแล (2564), แวสีอมาน หามะ (2565), เอวิกา ปราบพาลทรัพย์ (2565), ภรทิพย์ นิมพาลี (2566), เกศินี หมีทอง (2563), พัฒนกุล สุขสานต์ (2564) และวรรณิตา อ่อนประสพ (2564) พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษานั้น สามารถสังเคราะห์ได้ จำนวน 4 ด้าน คือ 1) การสรรหาบุคลากร 2) การจ่ายค่าตอบแทน 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การให้พ้นจากงาน โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนกันของนักวิชาการที่มีความถี่ ในระดับ 5 ขึ้นไป ซึ่งจากการสังเคราะห์ในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การสรรหาบุคลากร

ภรทิพย์ นิมพาลี (2566) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการสรรหาครูและบุคลากร โดยมีกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสายงานเพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน มีการประชาสัมพันธ์กำหนดคุณสมบัติคุณสมบัติทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ รวมไปถึงมีการสร้างแรงจูงใจในเรื่องโอกาสและความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อให้ได้ซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

มาคอเซาะ สาแล (2565) ได้กล่าวว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาโดยเสนอความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การแต่งตั้ง ย้ายโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การโอนหรือเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแนวปฏิบัติ และการรักษาข้าราชการแทนและรักษาการในตำแหน่งตรงตามท้องที่การต้องการให้มีจำนวนเพียงพอกับแผนอัตรากำล้างได้โดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงาน

แวสีอมาน หามะ (2565) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งในการทำงาน เข้ามาทำงานในองค์กร โดยเปิดโอกาสการสมัครงานอย่างเท่าเทียมกัน และในกระบวนการในการสรรหาบุคลากร มีการสรรหาทั้งภายในและภายนอกองค์กร

กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงาน ในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

ศศิวิมล คนเสงี่ยม (2563) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีการเสนอความต้องการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการสรรหา ได้แก่ การดำเนินการสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคล ดำเนินการแต่งตั้ง การย้าย หรือการโอน หรือสั่งให้พ้นจากสภาพ การเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

วิภาดา สารมัย (2562) ได้กล่าวว่า เป็นกลวิธีในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการ กระบวนการและหลักการ ต่าง ๆ ที่เหมาะสม โดยจัดทำแนวทางปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในเรื่องของโอกาส ในความก้าวหน้า มีการประชาสัมพันธ์ กำหนดคุณสมบัติ มีการตั้งคณะกรรมการในการสรรหา มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะต้องดำเนินการด้วยความยุติธรรม จะส่งผลให้ ได้บุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ญาณีศา ประสิทธิ์ผล (2560) ได้กล่าวว่า การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน จะส่งผลให้โรงเรียนมี ประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ และมีขั้นตอนในการสรรหา คือ จัดทำ ใบสมัคร ประกาศรับสมัคร และพิจารณาใบสมัคร ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ กระบวนการ คัดเลือก โดยสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์

วนิดา เหลนปก (2560) ได้กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามา ปฏิบัติงานในองค์กรมีลักษณะของคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อให้ตรงกับตำแหน่ง ที่วางลง ซึ่งการสรรหานี้มีการใช้วิธีการรับสมัครอย่างหลากหลาย เพื่อให้ได้บุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถ ตรงตามความต้องการ จึงนับว่าการสรรหาเป็นกระบวนการที่สำคัญ ประการหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ และเอาจริงเอาจัง เพราะบุคลากรเป็นกลไกในการ ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร คือ ขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา โดยเริ่มจากการเสนอความต้องการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต่อสำนักงานเขตพื้นที่ ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเป็นข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนอัตรากำลังที่สถานศึกษากำหนด แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ สำหรับบุคลากรทางการศึกษา ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ ต่อสำนักงานเขตพื้นที่ และดำเนินการแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

## 2. การจ่ายค่าตอบแทน

ภรทิพย์ นิมพาลี (2566) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร สถานศึกษามีการแต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการครู มีการประชุมคณะกรรมการพิจารณา เลื่อนเงินเดือนข้าราชการครู และมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการ เลื่อนเงินเดือนโดยวางแผนการพิจารณาซึ่งใช้เกณฑ์การประเมินที่มีคุณภาพด้วยความยุติธรรม โปร่งใส และแจ้งผลการเลื่อนเงินเดือนแต่ละครั้งให้ครูและบุคลากรแต่ละคนทราบ เพื่อช่วย จูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างขวัญกำลังใจของครู และบุคลากรในสถานศึกษา

แวล้อมาน หามะ (2565) ได้กล่าวว่า รางวัลต่าง ๆ ที่องค์กรใช้ตอบแทนแก่ ผู้ปฏิบัติงานโดยมีหลักเกณฑ์ในการให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และยุติธรรม การให้ค่าตอบแทนนี้อาจให้ในรูปตัวเงินก็ได้ เช่น เงินเดือน การจ่ายค่ารักษาพยาบาลเพื่อตอบ แทนการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่เป็น ตัวเงินที่องค์กรใช้ในการตอบแทนบุคลากร เช่น สวัสดิการ รางวัลต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงาน ให้ดีขึ้น

Shich (2008 อ้างอิงใน จักรี เวียงคำ, 2563) ได้กล่าวว่า เครื่องมือสำคัญที่ใช้ สำหรับการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ ทুমเทและรับผิดชอบหน้าที่ปฏิบัติงาน ภายในบริษัทให้ทำงานอยู่กับบริษัท การจัดการค่าตอบแทนมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริม ความสำเร็จของเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ผ่านการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ในค่าตอบแทนและความพึงพอใจในงาน

วนิดา เหลนปก (2560) ได้กล่าวว่า การให้รางวัลแก่บุคลากร ได้แก่ เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา สวัสดิการด้านต่าง ๆ และที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รางวัลเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็น ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้การให้ค่าตอบแทนจะต้องมีปัจจัยเป็น ตัวกำหนด เช่น ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน เพื่อให้เป็นไปโดยความ ยุติธรรม เสมอภาคและเหมาะสม

Mondy and Noe (1996) ได้กล่าวว่า รางวัลทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการ แลกเปลี่ยนกับการทำงานประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ

สรุปได้ว่า เงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษา โดยกำหนดนโยบาย และแผนค่าตอบแทน กำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เป็นไปตาม บัญชีอัตราเงินเดือนและเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการได้รับเงินเดือน และค่าตอบแทนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

### 3. การพัฒนาบุคลากร

ภรทิพย์ นิมพาลี (2566) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริม และสนับสนุนเจตคติที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริมให้พัฒนาตนเองในการ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอ มีการจัดให้เข้าร่วมอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ รวมไปถึงการจัดศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน และแนะนำให้นำความรู้ความสามารถไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่าง เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อสถานศึกษา

แวลีสือมาน หามะ (2565) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการในการ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มี คุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร เช่น การปฐมนิเทศการฝึกอบรมการให้โอกาสในการศึกษาและเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัว เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้เป็นอย่างดี และสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้ ในอนาคต

ญานิตา ประสิทธิ์ผล (2560) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ได้แก่ ฝึกอบรม การศึกษาต่อการศึกษาดูงาน การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

วนิดา เหลนปก (2560) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการจัดการอบรม สัมมนา เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน อันจะส่งผลดีแก่องค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังช่วยลดภาระค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลาอันเกิด จากการฝึกอบรมแก่บุคลากร นับว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ที่องค์กรต้องพึงปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาโดยวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนา จัดทำแผนพัฒนาดำเนินการพัฒนา สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริม ประสิทธิภาพการศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และประเมินผล

การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

#### 4. การให้พ้นจากงาน

มาคอเซาะ สากล (2565) ได้กล่าวว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาโดยพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการ การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มข้น การให้ออกจากราชการไว้ก่อน การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทนกรณีมีมลทินมัวหมอง กรณีได้รับโทษจำคุก โดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ และรายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แวลือมาน หามะ (2565) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการที่องค์การจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งงานเนื่องจากการเจ็บป่วยการเกษียณอายุ การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ประสบอุบัติเหตุ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการสภาพเศรษฐกิจและการไล่ออก การเลิกจ้างการกระทำผิดกฎระเบียบวินัย โดยองค์การมีการจัดเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่ทำงานให้กับองค์การจนครบเกษียณอายุ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดร้ายแรง เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จบำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่นและในการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งงาน จะต้องให้ความยุติธรรมกับทุกไฟล์ในการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ศศิวิมล คนเส็งยม (2563) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีการดำเนินการในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความประสงค์จะลาออก หรือมีคำสั่งให้พ้นจากตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงลูกจ้าง ข้าราชการ ซึ่งอาจเกิดจากการขาดคุณสมบัติ การเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ความบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประพฤติตนไม่เหมาะสม การได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก มีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายการย้าย โอน การลาออก หรือเกษียณอายุราชการ จัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ รวมถึงรายงานผลการดำเนินการทางวินัยหรือออกจากราชการของบุคลากรทางการศึกษาทุกกรณีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

วนิดา เหลนปก (2560) ได้กล่าวว่า การที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมลักขโมยหรือการติดยาเสพติด รวมถึงการขาดความใส่ใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการเกษียณอายุและการสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรอย่างร้ายแรง อันจะเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีให้แก่บุคลากรคนอื่น ๆ ทั้งนี้จะต้องมีการพิจารณาทางวินัยอย่างรอบคอบก่อนให้ออกจากการปฏิบัติงาน

สัญญา ประสิทธิ์ผล (2560) ได้กล่าวว่า การที่บุคคลผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของทางราชการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสภาพที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้ เนื่องมาจากการลาออก การลดจำนวนพนักงานล้นงาน การออกเพราะมีเหตุเสียหายเกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ และตาย หรือตามความประสงค์ของตัวข้าราชการเอง หรือตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ซึ่งกรณีนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้ในกฎหมาย

สรุปได้ว่า การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่บุคคลผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของทางราชการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสภาพที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้ เนื่องมาจากการลาออก การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุ ทุพพลภาพ ตายตามความประสงค์ของตัวข้าราชการเอง หรือตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ซึ่งกรณีนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไข หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้ในกฎหมาย

#### **บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา**

##### **ด้านภูมิศาสตร์**

สถานที่ตั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ตั้งอยู่เลขที่ 23/26 ถนนประตูกลอง ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000 โทรศัพท์ 0-5448-1537 โทรสาร 0-5360-1450 Website: [www.sesapy.go.th](http://www.sesapy.go.th) E-mail: [phayao.secondary36@gmail.com](mailto:phayao.secondary36@gmail.com)

##### **ด้านการศึกษา**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 18 แห่ง ในพื้นที่จังหวัดพะเยา บริหารจัดการศึกษากำหนดเป็นสหวิทยาเขต ดังนี้

ตาราง 2 ขนาดโรงเรียน จำแนกตามสหวิทยาเขต

สหวิทยาเขต	ขนาดโรงเรียน				รวมทั้งสิ้น (โรงเรียน)
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
1. ภูกามยาว	4	4	-	1	9
2. ภูลังกา	2	6	-	1	9
	รวมทั้งสิ้น				18

### ภารกิจ บทบาท และอำนาจหน้าที่ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพะเยา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2564 เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138 ตอนพิเศษ 38 ง ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 ประกอบด้วย ท้องที่จังหวัดพะเยา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ตั้งอยู่ที่ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา กระทรวงศึกษาธิการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2560 ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มนโยบายและแผน 3) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 5) กลุ่มบริหารงานบุคคล 6) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 7) กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 8) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 9) หน่วยตรวจสอบภายใน และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ลงวันที่ 28 สิงหาคม 2561 ประกาศแบ่งส่วนราชการให้เพิ่ม 10) กลุ่มกฎหมายและคดี

ตามกฎหมายกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2561 กำหนดให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการพัฒนา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วนิดา เหลนปก (2560) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) เพื่อทราบ 1) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์



อุปถัมภ์) พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการรวมพลัง ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษา ด้านการให้พ้นจากงาน และด้านการให้ค่าตอบแทน

ญาณิตา ประสิทธิ์ผล (2560) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขต อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงาน พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ และอายุ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการให้ บุคลากรพ้นจากงาน 2) ผลการเปรียบเทียบพบว่าการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขต อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบพบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้บุคลากร พ้นจาก งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สิวรรณ ไชยกุล (2562) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของครู และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ ระดับ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และ ขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับ ความคิดเห็นของการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลเปรียบเทียบการ บริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 3 จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สงกรานต์ ตะโคตม (2563) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการ บริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร เพื่อศึกษา ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด

สกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
- 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง หน่วยงานต้นสังกัด โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มาคอเซาะ สาแล (2564) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอบ้านนังสตา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 มีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานอำเภอบ้านนังสตา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2
- 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอำเภอบ้านนังสตา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอำเภอบ้านนังสตา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
- 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอำเภอบ้านนังสตา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ โดย ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

เอริกา ปราบพาลทัพ์ (2565) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

กรทิพย์ นิมพาลี (2566) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของเด็กไร้สัญชาติไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
- 2) เพื่อศึกษาคุณภาพการศึกษาของเด็กไร้สัญชาติไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 2) คุณภาพการศึกษาของเด็กไร้สัญชาติไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก

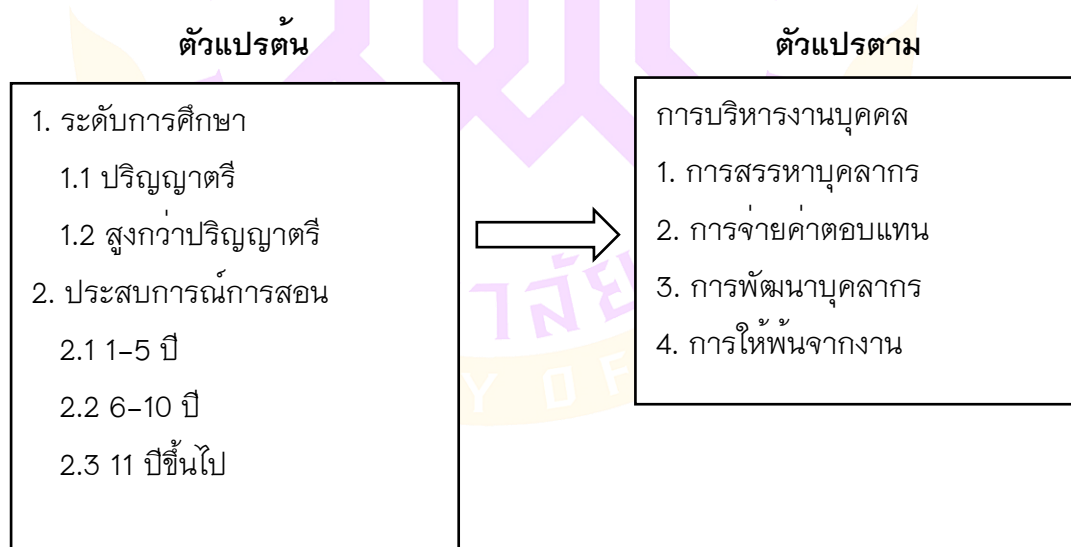
วิภาดา สารมย์ (2562) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ศศิวิมล คนเสงี่ยม (2563) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่าง ๆ มาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดสำคัญการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยได้จากการสังเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ สรุปเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ในบทนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2566 จำนวน 18 โรงเรียน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 828 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 263 คน โดยวิธีกำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละโรงเรียนและทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ซึ่งแบบสอบถาม

สร้างขึ้นโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามทฤษฎี แนวคิดและหลักการ โดยเครื่องมือ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยจัดเรียงเนื้อหา ตามแนวคิดทฤษฎี 4 ด้านดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากร
2. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร
4. ด้านการให้พ้นจากงาน

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 คะแนน หมายถึง การบริหารงานบุคคลฯ อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 คะแนน หมายถึง การบริหารงานบุคคลฯ อยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 คะแนน หมายถึง การบริหารงานบุคคลฯ อยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 คะแนน หมายถึง การบริหารงานบุคคลฯ อยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีการบริหารงานบุคคลฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### **การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ**

การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินงาน ตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากบทความ ตำรา เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร ที่จะศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการการสร้างเครื่องมือ โดยจัดทำตารางโครงสร้าง และเนื้อหา เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข
3. สร้างเครื่องมือที่กำหนดตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัย
4. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในการแบบสอบถามและนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

5. นำร่างแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 3 คน โดยมีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณชาติ ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

5.2 นางวรฤทัย สักลอบ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพะเยา

5.3 นางอชิรญา ป้อเฮื่อน ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเชิงคำวิทยาคม

พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item-Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

โดยใช้สูตร ค่า IOC ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

R แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

6. นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ พบว่าทุกข้อคำถามมีค่าดัชนีเท่ากับ 1.00

7. แก้ไขปรับปรุงข้อคำถามบางข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญภายใต้การดูแลของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจอีกครั้ง

8. นำเครื่องมือวัดที่ได้ทำการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ของแบบสอบถาม โดยวิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาคพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.809.

9. ตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยของแบบสอบถามแล้วนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจริงเพื่อการวิจัยต่อไป

10. จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสืออนุญาตขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยนำหนังสือแจ้งขอความร่วมมือพร้อมกับแบบสอบถาม จำนวน 263 ชุดกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ได้รับกลับคืนมา 263 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามโดยใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 30 วัน จากนั้นตรวจสอบความเรียบร้อยสมบูรณ์ เตรียมนำข้อมูลไปวิเคราะห์เชิงสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับคำถามในการวิจัยและการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา วิเคราะห์โดยใช้สถิติการคำนวณค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง โดยวิธีการแปลผลตามเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 23-24) ซึ่งแบ่งคะแนนเป็นช่วง ๆ แต่ละช่วงมีความหมาย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับดีมาก

- 2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับระดับปานกลาง  
 1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย  
 1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับระดับน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติ หาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ประกอบด้วย

1.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยใช้สูตร IOC (Index of Item Objective Congruence) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

R แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ประกอบด้วย

2.2.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

2.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.3 สถิติที่ใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง เรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ในครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลตามแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้พ้นจากงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 263)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
1.1 ชาย	92	35.00
1.2 หญิง	171	65.00
รวม	263	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 263)	ร้อยละ (%)
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ระดับปริญญาตรี	210	79.80
2.2 สูงกว่าระดับปริญญาตรี	53	20.20
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>
3. ประสบการณ์การทำงาน		
3.1 1-5 ปี	44	16.73
3.2 6-10 ปี	157	59.70
3.3 11 ปีขึ้นไป	62	23.57
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 79.80 และสูงกว่าระดับปริญญาตรี 53 คน คิดเป็นร้อยละ 20.20 มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 59.70 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไปจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 23.57 และมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.73

#### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้พ้นจากงาน โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในภาพรวมและรายด้าน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4-8 ดังนี้

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยภาพรวม

ด้านที่	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1 ด้านการสรรหาบุคลากร	4.00	0.80	มาก	2
2 ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	3.89	0.87	มาก	3
3 ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.89	0.87	มาก	4
4 ด้านการให้พ้นจากงาน	4.06	0.83	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.96</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการให้พ้นจากงาน ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.83) รองลงมา คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.80) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน และด้านการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.87)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการสรรหาบุคลากร

ด้านการสรรหาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1 ผู้บริหารมีนโยบายและแผนงานในการสรรหาบุคลากร	3.66	0.75	มาก	11
2 ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรอย่างกว้างขวางและทั่วถึง	4.29	0.77	มาก	3
3 ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนอัตรากำลังที่ขาดแคลน นอกเหนืองบประมาณ	4.08	0.80	มาก	6

ตาราง 5 (ต่อ)

ด้าน	ด้านการสรรหาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
4	ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ของบุคลากรที่ดำเนินการสรรหา	3.74	0.78	มาก	9
5	ผู้บริหารมีการกำหนดคุณสมบัติของ บุคคลที่สรรหาให้เหมาะสมกับตำแหน่ง งาน	3.67	0.75	มาก	10
6	ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมในการสรรหา บุคคลเข้ามาทำงาน	4.36	0.80	มาก	1
7	ผู้บริหารมีการวัดและประเมินผลความรู้ ความสามารถของบุคคลที่เข้ารับการ คัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มี ความสามารถเข้ามาทำงาน	4.31	0.88	มาก	2
8	ผู้บริหารมีการสัมภาษณ์บุคคลที่เข้ารับ การคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม ที่สุดเข้ามาทำงาน	3.90	0.81	มาก	8
9	ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบอัตรากำลัง ครูในสาขาที่ขาดแคลน	4.20	0.87	มาก	4
10	ผู้บริหารมีการควบคุมกระบวนการสรร หาให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงาน โดยความถูกต้องและเป็นธรรม	3.65	0.75	มาก	12
11	ผู้บริหารมีการมอบหมายงาน เช่น งาน สอนและงานอื่น ๆ ให้แก่บุคลากรที่บรรจุ ใหม่อย่างเหมาะสม	4.01	0.79	มาก	7
12	ผู้บริหารมีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับงาน อัตรากำลังของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนต่อไป	4.13	0.81	มาก	5
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.00</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 5 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านที่ 1 ด้านการสรรหาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมในการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.80) รองลงมา คือ ข้อ 7 ผู้บริหารมีการวัดและประเมินผลความรู้ความสามารถของบุคคลที่เข้ารับการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.88) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 10 ผู้บริหารมีการควบคุมกระบวนการสรรหาให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานโดยความถูกต้องและเป็นธรรม ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.75)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1 ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินแนวปฏิบัติ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู	4.20	0.93	มาก	2
2 ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด	4.07	0.92	มาก	4
3 ผู้บริหารมีการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.22	0.67	มาก	1
4 ผู้บริหารมีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.69	0.81	มาก	5

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
5 ผู้บริหารมีกิจกรรมที่เป็นการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ เช่น ยกย่องชมเชย และแสดงความยินดีในความสำเร็จต่าง ๆ มีของขวัญให้ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เป็นต้น	4.11	0.83	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.89</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านที่ 2 ด้านการจ่ายค่าตอบแทนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารมีการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ข้อ 1 ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน แนวปฏิบัติ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.93) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 ผู้บริหารมีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเพียงพอและเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.81)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการพัฒนาบุคลากร

ด้านการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1 ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว	3.82	0.91	มาก	5
2 ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่เพิ่มความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.73	0.85	มาก	6

ตาราง 7 (ต่อ)

ด้านการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3 ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรได้มีการฝึกอบรมประชุมสัมมนาศึกษาดูงาน ทั้งของภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน	3.94	0.96	มาก	3
4 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาศึกษา	4.03	0.88	มาก	1
5 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน	3.95	0.74	มาก	2
6 ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	3.84	0.89	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.89</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านที่ 3 ด้านพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาศึกษา ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.88) รองลงมา คือ ข้อ 5 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 3.74) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.85)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการให้พินิจจากงาน

ด้านกรให้พินิจจากงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1 ผู้บริหารมีกฎเกณฑ์และบทลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอย่างชัดเจน	3.80	0.80	มาก	7
2 ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเมื่อเกษียณอายุราชการ	3.80	0.97	มาก	6
3 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูที่เกษียณอายุราชการเข้าร่วมโครงการครูผู้ทรงคุณค่าแห่งแผ่นดิน	4.35	0.88	มาก	3
4 ผู้บริหารดำเนินการอย่างรอบคอบและยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน	4.17	0.84	มาก	4
5 ผู้บริหารมีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.36	0.68	มาก	2
6 ผู้บริหารมีการดำเนินการสำรวจความต้องการในการโอนย้ายของครูในโรงเรียน	4.44	0.71	มาก	1
7 ผู้บริหารมีการจัดให้ความรู้เรื่องการดำเนินการทางวินัยข้าราชการให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	3.90	0.83	มาก	5
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.06</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านที่ 4 ด้านการให้พินิจจากงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารมีการดำเนินการสำรวจความต้องการในการโอนย้ายของครูในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.71) รองลงมา คือ ข้อ 5 ผู้บริหารมีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.68) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย



ต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารมีกฎเกณฑ์และบทลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.80)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ตามระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามตัวแปร เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ใน 4 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามระดับการศึกษา

การบริหารงานบุคคล ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	Sig (2-tailed)
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การสรรหาบุคลากร	4.27	0.22	4.20	0.23	2.03	0.98
2. การจ่ายค่าตอบแทน	4.50	0.67	4.25	0.62	2.63	0.30
3. การพัฒนาบุคลากร	4.32	0.25	4.37	0.30	1.04	0.04*
4. การให้พ้นจากงาน	4.26	0.28	4.27	0.35	0.35	0.01*
โดยรวม	4.34	0.36	4.27	0.38	1.51	0.33

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 9 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้พ้นจากงานแตกต่างกัน

ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อ	รายการ	ss	df	MS	F	sig	
1	การสรรหา	ระหว่างกลุ่ม	0.87	3	0.29	1.47	0.22
	บุคลากร	ภายในกลุ่ม	50.47	259	0.20		
	รวม		51.33	262			
2	การจ่าย	ระหว่างกลุ่ม	2.94	3	0.98	2.38	0.07
	ค่าตอบแทน	ภายในกลุ่ม	106.49	259	0.41		
	รวม		109.43	262			
3	การพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	0.01	3	0.00	0.03	0.99
	บุคลากร	ภายในกลุ่ม	22.23	259	0.09		
	รวม		22.30	262			
4	การให้พ้นจาก	ระหว่างกลุ่ม	1.05	3	0.35	3.16	0.03*
	งาน	ภายในกลุ่ม	28.58	259	0.11		
	รวม		29.62	262			
		ระหว่างกลุ่ม	1.22	3	0.41	1.76	0.33
	ภาพรวม	ภายในกลุ่ม	51.94	259	0.21		
		รวม	53.17	262			

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 10 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการให้พ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสรรหาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method)

ตาราง 11 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe's method) ของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการให้พ้นจากงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
1-5 ปี		0.12521	0.29329*
6-10 ปี			0.16808*
11 ปีขึ้นไป			

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 11 เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในด้านการให้พ้นจากงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี กับ มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี และมีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการให้พ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา และเพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ปีการศึกษา 2566 จำนวน 828 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 263 คน โดยวิธีกำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละโรงเรียนและทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ซึ่งแบบสอบถามสร้างขึ้นผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามทฤษฎี แนวคิดและหลักการ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test independent) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบองค์ประกอบเดียว (One-Way Analysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's method)

### สรุปผลการวิจัย

1. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการให้พ้นจากงาน รองลงมา คือ ด้านการสรรหา

บุคลากร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน และด้านการพัฒนาบุคลากร โดยแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ด้านการสรรหาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมในการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการวัดและประเมินผลความรู้ความสามารถของบุคคลที่เข้ารับการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการควบคุมกระบวนการสรรหาให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานโดยความถูกต้องและเป็นธรรม

1.2 ด้านการให้ค่าตอบแทนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน แนวปฏิบัติ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเพียงพอและเหมาะสม

1.3 ด้านพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่เพิ่มความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านการให้พันทวงงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการดำเนินการสำรวจความต้องการในการโอนย้ายของครูในโรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรอย่างเหมาะสม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีกฎเกณฑ์และบทลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอย่างชัดเจน

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานพบความแตกต่าง ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามระดับการศึกษา

เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้พ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการให้พ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการสรรหาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### อภิปรายผล

การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ผู้วิจัยอภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญของการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. จากการศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมในการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน มีการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และผู้บริหารมีการดำเนินการสำรวจความต้องการในการโอนย้ายของครูในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วนิดา เหลนปก (2560) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชบุรุษบำรุง (ไสวราชบุรุษอุปถัมภ์) พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชบุรุษบำรุง (ไสวราชบุรุษอุปถัมภ์) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แวสีอมา นหามะ (2565) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยอภิปรายเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 จากการศึกษา ด้านที่ 1 ด้านการสรรหาบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังครูในสาขาที่ขาดแคลน และมีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับงาน

อัตรากำลังของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาคอซาซา สาแล (2564) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอบันนังสตา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอวิกา ปราบพาลทัพ์ (2565) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี ด้านการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.2 จากการศึกษา ด้านที่ 2 ด้านการจ่ายค่าตอบแทน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาพะเยามีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน แนวปฏิบัติ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู รวมถึงมีกิจกรรมที่เป็นการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ เช่น ยกย่องชมเชยและแสดงความยินดีในความสำเร็จต่าง ๆ มีของขวัญให้ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เป็นต้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สงกรานต์ ตะโคตม (2563) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร ด้านการให้ค่าตอบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทธิ์พิทย์ ฉิมพาลี (2566) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของเด็กไร้สัญชาติไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของเด็กไร้สัญชาติไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านการให้ค่าตอบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 จากการศึกษา ด้านที่ 3 ด้านพัฒนาบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาพะเยามีการส่งเสริมบุคลากรได้มีการฝึกอบรมประชุมสัมมนาศึกษาดูงาน ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วนิดา เหลนปก (2560) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชภูร์บำรุง (ไสวราชภูร์อุปถัมภ์) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชภูร์บำรุง (ไสวราชภูร์อุปถัมภ์) ด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภาดา สารมย์ (2562) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.4 จากการศึกษา ด้านที่ 4 ด้านการให้พ้้นจากงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา มีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรอย่างเหมาะสม รวมถึงดำเนินการอย่างรอบคอบและ ยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญาณีตา ประสิทธิ์ผล (2560) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอ ปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล คนเส็งเยี่ยม (2563) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครนายก ด้านการให้พ้้นจากงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

2. เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

2.1 จากการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ในด้านการสรรหาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้้นจากงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคลภายใน สถานศึกษา ซึ่งให้เห็นถึงผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังครูในสาขาที่ขาดแคลน มีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับงาน อัตรากำลังของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผน มีการกำหนดเกณฑ์ การประเมิน แนวปฏิบัติ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู รวมถึงมีกิจกรรมที่เป็นการให้ ชะวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ ส่งเสริมบุคลากรได้มี การฝึกอบรมประชุมสัมมนาศึกษาดูงาน ทั้งของภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรอย่างเหมาะสม และดำเนินการอย่างรอบคอบ ยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน



ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สีวรรณ ไชยกุล (2562) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเขต 3 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามระดับการศึกษา ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านการพัฒนา บุคลากรและด้านการให้พื่นจากงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

2.1.1 ด้านการพัฒนาบุคลากร ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งให้เห็นถึงการพัฒนาบุคลากรให้มี ศักยภาพด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ให้มีความก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ และสิ่งที่ ได้พบเห็นการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา พบปัญหาและการ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ มาไม่เท่ากัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow, 1970) ที่กล่าวว่า ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นลำดับขั้นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการ ประสบความสำเร็จในชีวิตตามความคาดหวัง หรือใฝ่ฝันที่จะได้รับความสำเร็จในสิ่งสูงสุดตาม ทัศนะของตน ผู้บริหารจะต้องดูแลเอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้รับการ ตอบสนองตามความต้องการในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความ ก้าวหน้าในวิชาชีพ การให้รางวัลและการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมเสมอ ภาคและสม่ำเสมอ

2.1.2 ด้านการให้พื่นจากงาน ครูที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็น แตกต่างกันในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะได้รับการ สร้างขวัญและกำลังใจ การให้ความรู้เรื่องการดำเนินการทางวินัย กระบวนการในการทำงาน ของบุคคล ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพจากผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี) (2555, หน้า 14-15) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนจัดหาคนเข้ามาทำงาน และบำรุงรักษาไว้ ตลอดจนการดำเนินการให้ พื่นจากงานทำให้จุดประสงค์ของบุคคลได้บรรลุผล โดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กัน อย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคคล และขององค์กรด้วยการนำเทคนิค และวิธีการ ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดประ โยชน์สูงสุด และสร้างให้บุคลากร เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน

2.2 จากการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคลภายในสถานศึกษา ซึ่งให้เห็นถึงผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังครูในสาขาที่ขาดแคลน มีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับงานอัตรากำลังของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน แนวปฏิบัติ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู รวมถึงมีกิจกรรมที่เป็นการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ ส่งเสริมบุคลากรได้มีการฝึกอบรมประชุมสัมมนาศึกษาดูงาน ทั้งของภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน มีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรอย่างเหมาะสม และดำเนินการอย่างรอบคอบ ยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญาณีศา ประสิทธิ์ผล (2560) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านการให้พ้นจากงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจ การให้ความรู้เรื่องการดำเนินการทางวินัย กระบวนการในการทำงานของบุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพจากผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตร ศรีสอาน (2539) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมากที่สุดในการบริหารองค์กร กล่าวคือ เป็นการบริหารที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ตั้งแต่การแสวงหา เลือกบุคคลเข้าสู่ระบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนนโยบายการกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการ และการเกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย และการพ้นจากตำแหน่ง

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะได้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรรณสพร ฝ่องมาศ. (2561). การศึกษาการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของ  
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด ตราด จันทบุรี  
และระยอง. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและ  
การจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา  
ตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ  
การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กัณฑ์พงษ์ นามเสนห์. (2559). การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร. *Journal  
of Roi Kaensarn Academi*, 1(2), 38–48.
- ขวัญพิชชา มีแก้ว. (2562). การบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ:  
ไพล์สมีเดีย แอนด์พับลิชซิง.
- จรูณี เก้าเอี้ยน. (2556). เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา:  
กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. ยะลา:  
โรงพิมพ์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- จักรี เวียงคำ. (2563). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในค่าตอบแทนและ  
ความพึงพอใจในงานกรณีศึกษา: บริษัท SAHA SEIREN. วิทยานิพนธ์ ปร.ม.,  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา  
(พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: บุ๊คพอยท์.
- ฉันทิพย์ จำเดิมเผด็จศึก และณัฐริพล ปุรานิติ. (2562). การจัดการความรู้เกี่ยวกับการ  
การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ. *บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์,*

7(2), 257.

ซัชชญา พิระธรณิศร์. (2562). แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารในการพัฒนานักเรียน  
ด้านคุณธรรม จริยธรรม ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ. **ศึกษาศาสตร์สาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**, 5(2), 54-67.

ซัชพล วุฒิวิชญานันท์. (2560). **การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.**

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รป.ม., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

โชติ บดีรัฐ. (2558). **เทคนิคการบริหาร.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ญาณิศา ประสิทธิ์ผล. (2560). **การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ณรงค์ อภัยใจ. (2560). **รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมอาชีพสำหรับเด็กด้อย  
โอกาสโรงเรียนในโครงการตามพระราชดำริ.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ณัฐชยานันท์ รัตนิมปฐมภาค. (2563). **กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภท  
สามัญสังกัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก.** วิทยานิพนธ์ ปร.ด.,  
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2543). **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นรมน ชันดี. (2561). **การศึกษายทบาทการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด.**  
(วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี).

นิรมิต เทียมทัน. (2555). **กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มุ่งความสำเร็จขององค์กร  
และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ.** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **หลักการวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปทุมรัตน์ สีรูป. (2560). **การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ของโรงเรียน  
ขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**

- วิทยานิพนธ์ ค.ศ., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). **ประสบการณ์ในงานบุคคลากร**. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระมหาชัยวัฒน์ จตุตมโล (พรหมสนธิ). (2560). **รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธ  
บริหารการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ 4**. วิทยานิพนธ์ พธ.ศ., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย,  
พระนครศรีอยุธยา.
- พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี). (2555). **การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงาน  
บุคคลในองค์กรตามแนวคิดสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา**. วิทยานิพนธ์  
พธ.ศ., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545.  
(19 ธันวาคม 2545). **ราชกิจจานุเบกษา**. 119(123 ก). หน้า 16-21.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2558). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: พรวนนกการพิมพ์.
- พัฒนกุล สุขสานดี. (2564). การศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่าย  
การจัดการศึกษาศรีณรงค์ 2. **วารสารครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์**,  
4(2), 63-76.
- เพชรฤทัย ออกนิษฐ์. (2554). **การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**. สืบค้นเมื่อ  
18 มิถุนายน 2565, จาก [http://petchretai.blogspot.com/2011/02/blog-  
post\\_9306.html](http://petchretai.blogspot.com/2011/02/blog-post_9306.html)
- ภรทิพย์ ฉิมพาลี. (2566). **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพ  
การศึกษาของเด็กไร้สัญชาติไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาดรสด**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ภาธรณ์ สิริวรรณกุล. (2561). **การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อ  
องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ภารตี อนันต์นาวี. (2557). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**  
(พิมพ์ครั้งที่ 5). ชลบุรี: มนตรี.
- ภาวิณี เต็กเกา. (2559). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายแสน  
โสม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรสด**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,

มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. (2550). **การจัดและการบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มาคอเซาะ สาแล. (2564). **การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**อำเภอบันนังสตาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา**

**เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.**

ยงยุทธ สายคง. (2547). **กรอบแนวคิดการกระจายอำนาจอำนาจการบริหารและ**

**การจัดการศึกษา**. มุกดาหาร: สถาบันพัฒนาครู.

รุ่ง แก้วแดง. (2542). **ปฏิวัติการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพฯ: มติชน.

วนิดา เหลนปก. (2560). **การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง**

**(ไสวราษฎร์อุปถัมภ์)**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร,

นครปฐม.

วรรณิตา อ่อนประสพ. (2562). **การบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู**

**ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบุรี**

**เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, นครปฐม.**

วัชรวิ ไตรเจริญกุลภักดิ์ จงแจ่ม. (2552). **วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)**.

กรุงเทพฯ: พิมพ์วลี.

วัลลิกา พูลศิริ. (2562). **การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,**

**มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.**

วิจิตร ศรีสอาน. (2539). **การบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 1-8**. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วิภาดา สารมัย. (2562). **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่**

**การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,**

**มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณบุรี, ปทุมธานี.**

วิรัช นิภาวรรณ. (2544). **การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: พอร์เฟซ.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา**

**และบทวิเคราะห์องค์การศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: พิมพ์พิสุทธิ.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหาร**



**ทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.

แวลีสือมาน หามะ. (2565). **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2.** การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.

ศศิวิมล คนเส็งเยี่ยม. (2563). **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

คินารถ ศิริจันทร์พันธุ์. (2556). **ยุทธศาสตร์บริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

ศิริพงษ์ เคาภายน. (2551). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สงกรานต์ ตะโคตม. (2563). **ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

สดุดี จีระออน. (2561). **คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคประเทศไทย 4.0 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ.

สมเกียรติ บาลลา. (2554). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

สมเกียรติ พ่วงรอด. (2556). **การบริหารงานบุคคล. ปัตตานี: โรงพิมพ์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.**

สมคิด บางโม. (2548). **องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4).** กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาพะเยา. (2565). **รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล.** พะเยา: โรงพิมพ์สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาพะเยา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). **แผนปฏิบัติการ สพฐ.**

**ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566–2570.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **การบริหารโรงเรียนแบบให้สังคม**

**มีส่วนร่วม.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2562). **รายงานประจำปี**

**เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**

**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579.**

กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สิวรรรณ ไชยกุล. (2562). **การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด**

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,

มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.

สีปสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2564). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**

**แนวใหม่.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนันทา เลาหนันท์. (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.

สุพล วังสินธ์. (2555). **การบริหารตามแนวการปฏิรูปการศึกษา การบริหารโรงเรียน**

**ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา. วารสารวิชาการ, 2(2), 112–121.**

สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ.** กรุงเทพฯ:

ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เสาวนารถ เล็กเลอลินธุ์. (2559). **ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วน**

**ตำบลจังหวัดนนทบุรี. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 12(8), 187–196.**

หนึ่งฤทัย เลียงพันธุ์สกุล. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับ**

**การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**

**การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่,  
สงขลา.

หาดแก้ว ทองขาว. (2558). **วิสัยทัศน์และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ**

**คิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5.**

วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.

อนุชิต สุขกลี. (2560). **การศึกษาบทบาทการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการ**

**เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.**

วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

อัญพัชญ์ จิระพงษ์ศรี และกมลพร กัลป์ญาณมิตร. (2564). การบริหารงานบุคคลของสำนักงาน  
ศาลยุติธรรม. **วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และ  
สังคมศาสตร์**, 4(1), 82.

อภัสสรีย์ ไชยคุณา. (2542). **การบริหารงานบุคคล**. เชียงใหม่: โรงพิมพ์สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.

เอวิกา ปราบพาลทัฬห์. (2565). สภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4.

**วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 2(1), 41–54.

Amstrong. M. (1995). **A Handbook of Personnel Human Practice**. United Kingdom: Kogan.

Beach, D. S. (1980). **Personnel: The Management of People at Work** (3rd ed.).  
New York: Macmillan.

Cascio, W. F. (2003). **Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life  
Profit** (5<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw–Hill.

Castetter, W. B. (1996). **The human resource function in educational administration**  
(6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Dale, E. (1969). **Audiovisual methods in teaching, third edition**. New York:  
The Dryden Press; Holt, Rinehart, and Winston.

Drucker, P. F. (1998). **Management challenges for the 2nd century**. New York: Harper  
Business.

Haiman W. G., Scott, T., and Connor, P. E. (1971). **Management** (4th ed.). Boston: Houghton.

Herbert, A. S. (1947). **Administrative Behavior**. New York: Macmillan.

Koontz, H. D. (1972). **Analysis of Managerial Functions**. New York: McGraw–Hill.

Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities.  
**Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.

Maslow, A. (1970). **Motivation and Personality** (2<sup>nd</sup> ed.) New York: Harpers and Row.

Mondy, R. W., and Noe, R. W. (1996). **Human resource management**. New York:  
Prentice Hall.

Scot, M., and Birbarm, U. (1981). **Organizational Theory: Corporate Size Bureaucratization**

**and Managerial Succession.** New York: John Wiley & Sons.

Simon, H. A. (1950). Administrative behavior. **Australian Journal of Public Administration**, 9(1), 241–245.

Story, M. (1991). Family Meals: do they matter. **Nutr Today**, 40(6), 261–266.

Weber, M. (1947). **The theory of economic and social organization.** New York: Oxford University Press.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผศ.ดร.สันติ บุรณชาติ ตำแหน่งอาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นางวรฤทัย สักลอ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพะเยา
3. นางอชิรญา ป้อเฮื่อน ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนเชิงคำวิทยาคม



ภาคผนวก ข ดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC)

แบบแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับนิยามศัพท์ของแบบสอบถาม  
เพื่อการวิจัย การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยใช้สูตร IOC  
(Index of Item Objective Congruence) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC

แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$$\sum R$$

แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$$N$$

แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามคือ

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.67 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ข้อ	สภาพการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>ด้านที่ 1 ด้านการสรรหาบุคลากร</b>							
1	ผู้บริหารมีนโยบายและแผนงานใน การสรรหาบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์การ สรรหาบุคลากรอย่างกว้างขวาง และทั่วถึง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนอัตรากำลังที่ขาด แคลนนอกเหนืองบประมาณ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่ ดำเนินการสรรหา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมีการกำหนดคุณสมบัติ ของบุคคลที่สรรหาให้เหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมในการ สรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารมีการวัดและประเมินผล ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ เข้ารับการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคล ที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารมีการสัมภาษณ์บุคคลที่ เข้ารับการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคล ที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบ อัตรากำลังครูในสาขาที่ขาดแคลน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง



ข้อ	สภาพการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
10	ผู้บริหารมีการควบคุมกระบวนการ สรรหาให้เป็นไปตามนโยบายและ แผนงานโดยความถูกต้องและเป็น ธรรม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารมีการมอบหมายงาน เช่น งานสอนและงานอื่น ๆ ให้แก่ บุคลากรที่บรรจุใหม่อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารมีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับ งานอัตรากำลังของบุคลากรให้ เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นประโยชน์ใน การวางแผนต่อไป	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>ด้านที่ 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>							
13	ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนา บุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่เพิ่ม ความรู้และประสบการณ์ในการ ทำงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียน เพื่อนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรได้มี การฝึกอบรมประชุมสัมมนาศึกษา ดูงาน ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถใน การทำงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
16	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากร ได้พัฒนาผลงานทางวิชาการที่เป็น ประโยชน์ต่อการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
17	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>ด้านที่ 3 ด้านการให้ค่าตอบแทน</b>							
19	ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน แนวปฏิบัติ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
21	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารมีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเพียงพอและเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารมีกิจกรรมที่เป็นการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ เช่น ยกย่องชมเชยและแสดงความยินดีในความสำเร็จต่าง ๆ มีของขวัญให้ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เป็นต้น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

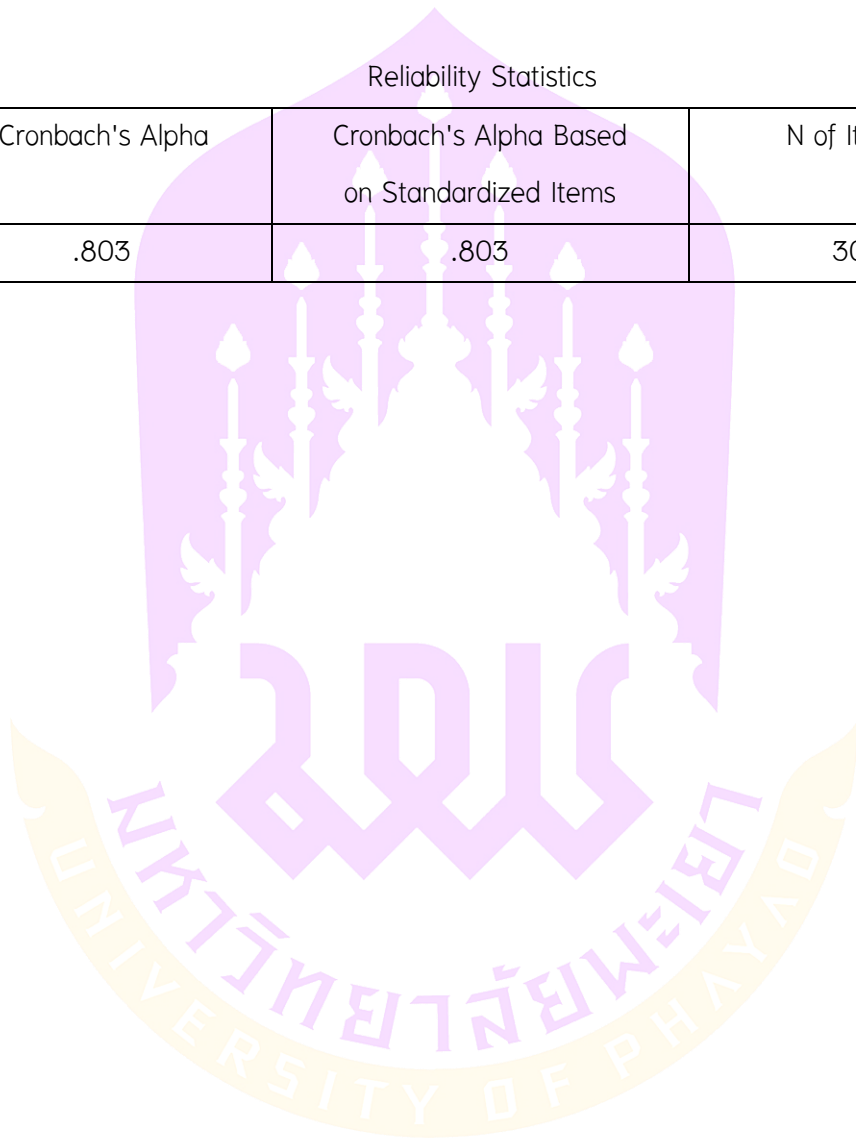
ข้อ	สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>ด้านที่ 4 การให้พจนจากงาน</b>							
24	ผู้บริหารมีกฎเกณฑ์และบทลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
25	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเมื่อเกษียณอายุราชการ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
26	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูที่เกษียณอายุราชการเข้าร่วมโครงการครูผู้ทรงคุณค่าแห่งแผ่นดิน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
27	ผู้บริหารดำเนินการอย่างรอบคอบและยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
28	ผู้บริหารมีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารมีการดำเนินการสำรวจความต้องการในการโอนย้ายของครูในโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
30	ผู้บริหารมีการจัดให้ความรู้เรื่องการดำเนินการทางวินัยข้าราชการให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็น  
การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.803	.803	30



## ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา  
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ
2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความคิดและความรู้สึกที่แท้จริงของท่าน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป
3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะเป็นความลับและนำเสนอโดยภาพรวม จึงไม่มีผลต่อตัวท่านและสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

เดือนเพ็ญ อนุตรพงศ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงช่อง  ตามความเป็นจริงให้ครบถ้วน

#### 1. เพศ

ชาย

หญิง

#### 2. วุฒิการศึกษา

ระดับปริญญาตรี

ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

#### 3. ประสบการณ์การทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5-10 ปี

11-15 ปี

มากกว่า 15 ปี



ตอนที่ 2 สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพะเยา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ต้องการทราบสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

2. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □  
ให้ตรงกับระดับสภาพบริหารงานบุคคล ในแต่ละข้อเพียงช่องเดียวโดยมีเกณฑ์การพิจารณา  
ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ดานการสรรหาคบุคลากร</b>						
1	ผู้บริหารมีนโยบายและแผนงานในการสรรหาคบุคลากร					
2	ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์การสรรหาคบุคลากรอย่างกว้างขวางและทั่วถึง					
3	ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนอัตรากำลังที่ขาดแคลนนอกเหนืองบประมาณ					
4	ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ดำเนินการสรรหาค					
5	ผู้บริหารมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่สรรหาคให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
6	ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมในการสรรหาคบุคลากรมาทำงาน					

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารมีการวัดและประเมินผลความรู้ความสามารถของบุคคลที่เข้ารับการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน					
8	ผู้บริหารมีการสัมภาษณ์บุคคลที่เข้ารับการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงาน					
9	ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังครูในสาขาที่ขาดแคลน					
10	ผู้บริหารมีการควบคุมกระบวนการสรรหาให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานโดยความถูกต้องและเป็นธรรม					
11	ผู้บริหารมีการมอบหมายงาน เช่น งานสอนและงานอื่น ๆ ให้แก่บุคลากรที่บรรจุใหม่อย่างเหมาะสม					
12	ผู้บริหารมีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับงานอัตรากำลังของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนต่อไป					
<b>ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>						
13	ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
14	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่เพิ่มความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15	ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากรได้มีการฝึกอบรมประชุมสัมมนาศึกษาดูงาน ทั้งของภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน					



ข้อ	การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
16	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา					
17	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน					
18	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ					
<b>การจ่ายค่าตอบแทน</b>						
19	ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินแนวปฏิบัติ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู					
20	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด					
21	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา					
22	ผู้บริหารมีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเพียงพอและเหมาะสม					
23	ผู้บริหารมีกิจกรรมที่เป็นการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ เช่น ยกย่องชมเชยและแสดงความยินดีในความสำเร็จต่าง ๆ มีของขวัญให้ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เป็นต้น					
<b>การให้พินิจจากงาน</b>						
24	ผู้บริหารมีกฎเกณฑ์และบทลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอย่างชัดเจน					
25	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเมื่อเกษียณอายุราชการ					

ข้อ	การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
26	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูที่เกี่ยวข้องอายุราชการเข้ารวมโครงการครูผู้ทรงคุณค่าแห่งแผ่นดิน					
27	ผู้บริหารดำเนินการอย่างรอบคอบและยุติธรรมกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน					
28	ผู้บริหารมีการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
29	ผู้บริหารมีการดำเนินการสำรวจความต้องการในการโอนย้ายของครูในโรงเรียน					
30	ผู้บริหารมีการจัดให้ความรู้เรื่องการดำเนินการทางวินัยข้าราชการให้แก่บุคลากรในโรงเรียน					





ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	เดือนเพ็ญ อนุตรพงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	15 กรกฎาคม 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2538 ศษ.บ. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	262 หมู่ 7 ตำบลน้ำแวน อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา
ผลงานตีพิมพ์	เดือนเพ็ญ อนุตรพงศ์. (ผู้บรรยาย). (20 เมษายน 2567). การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 10 (หน้า 447-459). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

