

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง  
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ญาณีศา ประสิทธิ์ผล

งานนิพนธ์เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตุลาคม 2560


ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ญาณิศา ประสิทธิ์ผล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.ชัยพจน์ ริกงาม)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ดร.ชัยพจน์ ริกงาม)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 25 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ดร.ชัยพนธ์ รั้งงาม อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี กรรมการสอบปากเปล่า งานนิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขและวิจารณ์ผลงานทำให้งานวิจัย มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้ง ให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ที่มีต่อวงการศึกษ ผู้วิจัยขอขอบเป็น กตัญญูตเวทิตาแต่ บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบนานเท่าทุกวันนี้

ญาณิศา ประสิทธิ์ผล

58950149: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล/ โรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง/ สำนักงานพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาของ เขต 1

ญาณิศา ประสิทธิ์ผล: การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงาน  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 (PERSONNEL MANAGEMENT OF SCHOOLS IN  
PLUAKDAENG DISTRICT, UNDER THE RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE 1) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ชัยพจน์ รั้งงาม, กศ.ด. 109 หน้า, ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน  
ในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ และอายุ  
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง  
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ปีการศึกษา 2559 โดยใช้ตารางกำหนดขนาด  
กลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) ได้จำนวน 208 คน เครื่องมือที่ใช้  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) จำนวน 40 ข้อ  
มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .22-.53 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล  
ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) การทดสอบค่าที ( $t$ -test) และการวิเคราะห์  
ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
จะทำการทดสอบหาความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's method)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย  
3 อันดับ ได้แก่ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษา  
บุคลากร และด้านการสรรหาบุคลากร ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบพบว่าการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง  
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน  
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการเปรียบเทียบพบว่าการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง  
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและ  
รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้บุคลากร  
พ้นจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป  
มีการพัฒนาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงานสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

58950149: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: PERSONNEL MANAGEMENT/ SCHOOLS IN PLUAKDAENG DISTRICT/  
RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

YANISA PASITPON: PERSONNEL MANAGEMENT OF SCHOOLS IN PLUAKDAENG DISTRICT, UNDER THE RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1.

ADVISOR: CHAIPTOT RAK-NGAM, Ed.D. 109 P. 2017.

The purposes of this study were to investigate and to compare personnel management of schools in Pluakdaeng District, under the Rayong Primary Educational Service Area Office 1, as classified by gender, and age. The sample consisted of 208 teachers and educational personnel of schools working in the academic year 2016 in Pluakdaeng District, under the Rayong Primary Service Area Office 1. The tool was 40-item, rating-scale questionnaire, having the discriminating power between .22-.53 and the reliability at .92. Mean, standard deviation, and One-way ANOVA were statistical devices employed for the data analysis.

The findings were as follows:

1. The mean scores of personnel management of schools in Pluakdaeng District, under the Rayong Primary Educational Service Area Office 1, as a whole and in each particular aspect, were rated at a high level. The first three highest mean scores, were the aspects of retire, personnel development, personnel maintenance, and personnel recruitment, respectively.

2. On the comparison of personnel management of the schools, as classified by gender, was no found different.

3. On the comparison of personnel management of the schools, as classified by work experience, was not found different, except in the aspects of personnel development and retire in which there were significant differences at the statistical level of .05. Teachers and educational personnel with more than 20 years of work experience were found having higher personnel development and retire than those with less than 10 years of work experience.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
คำถามในการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
บริบทของโรงเรียนในอำเภอปลวกแดง.....	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	8
การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	32
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย .....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	63
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	66

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	68
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	68
การนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล .....	68
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	69
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	82
สรุป .....	82
อภิปรายผล .....	84
ข้อเสนอแนะ .....	87
บรรณานุกรม .....	89
ภาคผนวก .....	96
ภาคผนวก ก .....	97
ภาคผนวก ข .....	101
ภาคผนวก ค .....	107
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	109

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีแบ่งชั้นตามเพศ.....	64
2	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
3	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้าน.....	70
4	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 ด้านการสรรหาบุคลากร โดยรวมและรายข้อ.....	71
5	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยรวมและรายข้อ.....	72
6	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและรายข้อ.....	73
7	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยรวมและรายข้อ.....	75
8	คะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขต อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน.....	76
9	วิเคราะห์เปรียบเทียบ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน.....	77
10	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน.....	78



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน.....	79
12 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร .....	80
13 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ทำงาน ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน.....	81
14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม .....	108

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559 คือ “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทันในเวทีโลก” โดยมีกลยุทธ์ และแนวทางดำเนินการให้เกิดความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของ ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555, หน้า 17)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) กำหนดขึ้นภายใต้ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในประเทศที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาประเทศไทย ในอนาคตจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสม ขณะที่ การทบทวนผลการพัฒนาประเทศในระยะที่ผ่านมาสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการประเทศที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว ทั้งมีความเสี่ยงในหลายมิติที่อาจทำให้ปัญหาต่าง ๆ รุนแรงมากขึ้น การพัฒนาประเทศในอนาคต จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมและสร้างภูมิคุ้มกันของประเทศให้เข้มแข็งภายใต้หลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง ให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมั่นคง กรอบแนวคิดการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ยึดหลักการปฏิบัติตาม “ปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง” และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกภาคส่วน ทุกระดับ ยึดแนวคิดการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และ การเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ขณะเดียวกันให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในสังคมในกระบวนการพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ, 2555, หน้า 6-7)

คน หรือที่เรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อน ที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากคนได้มีส่วนสร้างสรรค์สิ่งต่างในองค์กร คนในสังคม ปัจจุบันมีมากและหลากหลายทางความคิด ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นลักษณะ สำคัญในการทำงานขององค์กร การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้นั้นย่อมจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพ

งานบริหารงานบุคคลซึ่งเรียกอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในปัจจัยที่สำคัญ 4 ประเภท คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า 4M's แนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร โดยมุ่งในหลักการที่ว่าทำอะไรจึงจะสามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (อนุวัชน์ แทนศิริ และอมรศักดิ์ จันทร์ทรง, 2553, หน้า 2-3)

การบริหารงานบุคคลใน สพท. เป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักกระจายอำนาจระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติได้รับการพัฒนามีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1, 2555, หน้า 3)

ทั้งนี้สภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน คือ การขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษา เนื่องจากมีผู้คนย้ายถิ่นฐานมาทำงานเป็นจำนวนมาก ปริมาณนักเรียนที่ย้ายติดตามผู้ปกครองก็เพิ่มขึ้น และนอกจากนี้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดการย้ายกลับถิ่นฐานบ้านเกิดเช่นกัน จึงทำให้มีการขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1, 2555)

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นครูผู้ช่วยปฏิบัติงานในโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง มีความสนใจในการทำงานของงานบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นอย่างมาก และมีความต้องการจะทราบถึงระบบการบริหารงานบุคคลของของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน เพื่อนำไปใช้วางแผนในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ต่อไป

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาวิจัยในหัวข้อ การศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศและประสบการณ์ทำงาน

### คำถามในการวิจัย

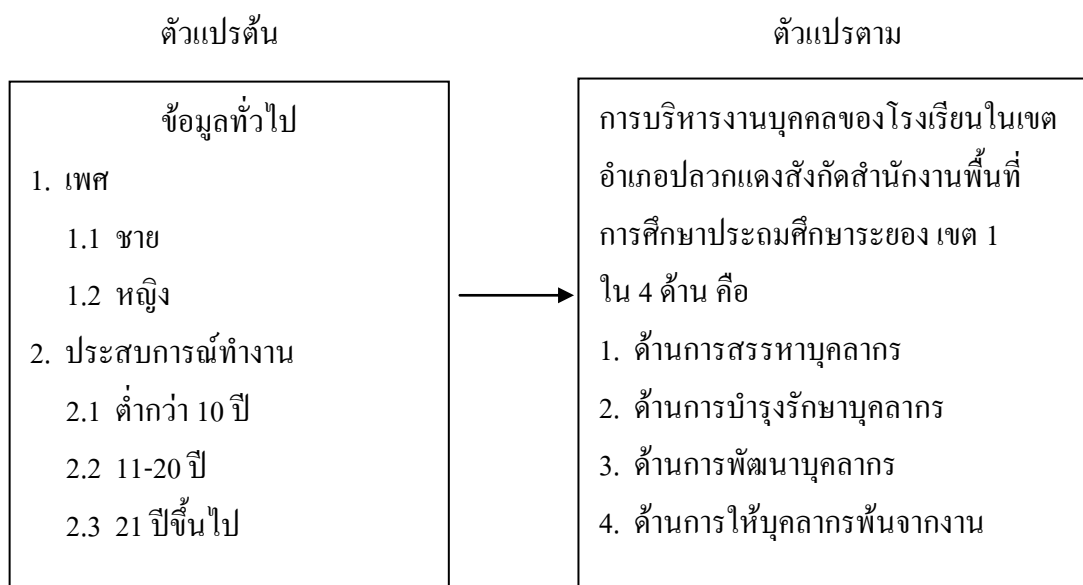
1. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

1. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ แตกต่างกัน
2. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2547) ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสรรหาบุคลากร 2) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตามตัวแปรเพศและประสบการณ์ทำงานของครู



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ได้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา  
การบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาของ เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง  
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยยึดกรอบของสำนักงานคณะกรรมการ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2547) ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสรรหาบุคลากร  
2) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน  
ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ด้านการสรรหาบุคลากร
- 1.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร
- 1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร
- 1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 450 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ปีการศึกษา 2559 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) ได้จำนวน 208 คน ซึ่งได้มาโดยดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Stratified random sampling)

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

### 3.1 ตัวแปรต้น

#### 3.1.1 เพศ จำแนกเป็น

##### 3.1.1.1 ชาย

##### 3.1.1.2 หญิง

#### 3.1.2 ประสบการณ์ทำงาน จำแนกเป็น

##### 3.1.2.1 ต่ำกว่า 10 ปี

##### 3.1.2.2 11-20 ปี

##### 3.1.2.3 21 ปีขึ้นไป

### 3.2 ตัวแปรตาม

3.2.1 การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่

#### 3.2.1.1 ด้านการสรรหาบุคลากร

#### 3.2.1.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

#### 3.2.1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร

#### 3.2.1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความหมายเฉพาะที่เกี่ยวกับการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการทุกอย่างเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งทำให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมายแบ่งเป็น

4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

1.1 ด้านการสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการวางแผนเพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร และการบรรจุแต่งตั้ง

1.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ได้แก่ การปฐมนิเทศ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การนิเทศงาน การประเมินผล การจัดสวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

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

1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การจัดการให้บุคคลพ้นจากงาน ในหน้าที่ ได้แก่ การลงโทษทางวินัย การลาออก เกษียณอายุ ทูพลาภาพ และถึงแก่กรรม

2. ครู หมายถึง ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 หมายถึง โรงเรียนรัฐ ที่สอนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเขตอำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง จำนวน 20 แห่ง

3. เพศ หมายถึง เอกลักษณ์ทางเพศเป็นสิ่งที่ติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่เกิด แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

3.1 ชาย หมายถึง ผู้ชายเป็นเพศที่แข็งแรงมีพลังกำลังมาก ควรทำหน้าที่ดูแลปกป้อง และคุ้มครองสังคม สังคมจึงยกย่องผู้ชายในฐานะบทบาทของผู้คุ้มครอง

3.2 หญิง หมายถึง ผู้หญิงนั้นเป็นเพศอ่อนแอ มีความนุ่มนวลละเอียดอ่อน ผู้หญิง จึงทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในครอบครัว และอบรมเลี้ยงดูบุตร

4. ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง ช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

4.1 ต่ำกว่า 10 ปี หมายถึง ครูและบุคลากรทางการศึกษามีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 10 ปี

4.2 11-20 ปี หมายถึง ครูและบุคลากรทางการศึกษามีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 11-20 ปี

4.3 21 ปีขึ้นไป หมายถึง ผู้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 มีขอบเขตการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. บริบทของโรงเรียนในอำเภอปลวกแดง
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - 2.1 แนวคิดของการบริหาร
  - 2.2 แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.4 แนวคิดของการบริหารงานบุคคล
  - 2.5 ทฤษฎีของการบริหาร
3. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 3.1 ความหมายของการบริหารโรงเรียน
  - 3.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารโรงเรียน
  - 3.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
    - 3.3.1 ด้านการสรรหาบุคลากร
    - 3.3.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร
    - 3.3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร
    - 3.3.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### บริบทของโรงเรียนในอำเภอปลวกแดง

#### ที่ตั้งและอาณาเขต

อำเภอปลวกแดงตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอศรีราชาและอำเภอหนองใหญ่ (จังหวัดชลบุรี)

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอวังจันทร์และอำเภอบ้านค่าย

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอบ้านค่ายและอำเภอนิคมน้ำอูน

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอบางละมุง (จังหวัดชลบุรี)

การแบ่งเขตการปกครอง

การปกครองส่วนภูมิภาค

อำเภอปลวกแดงแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 6 ตำบล 34 หมู่บ้าน ได้แก่

- |                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 1. ปลวกแดง (Pluak Daeng)    | 6 หมู่บ้าน |
| 2. ตาสีทรี (Ta Sit)         | 4 หมู่บ้าน |
| 3. ละหาร (Lahan)            | 4 หมู่บ้าน |
| 4. แม่น้ำคู (Maenam Khu)    | 7 หมู่บ้าน |
| 5. มาบยางพร (Map Yang Phon) | 7 หมู่บ้าน |
| 6. หนองไร่ (Nong Rai)       | 6 หมู่บ้าน |

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

### แนวคิดของการบริหาร

นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของการบริหารไว้แตกต่างกันไป แต่ในหลักการใหญ่ ๆ แล้วก็มีความหมายที่ครอบคลุมตรงกันดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549, หน้า 3) ได้กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people ) เมื่อว่าตามคานิยามนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือ ในวันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนา เป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์”

วิจิตร ศรีสอาน (2531, หน้า 19) ได้กล่าวว่า “การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล ที่ร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการบริหารก็คือ การประสานความพยายามของคนเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามเป้าหมายที่วางไว้

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2554, หน้า 12) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำงานดำเนินไปได้ อย่างเรียบร้อยและกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่นเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีการวางแผน จัดองค์การ สั่งการและควบคุมเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงาน ร่วมกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

#### แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “การบริหารสถานศึกษา” มีนักวิชาการเป็นจำนวนมากได้ให้ความหมายไว้ ในลักษณะที่คล้ายกัน ดังนี้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1996, p. 170) อธิบายว่า การบริหารโรงเรียน เป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้ และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

กานต์ กุณาผล (2542, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษา ขึ้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้ และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพตน

กิติมา ปรีดีดิลล (2555, หน้า 13) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

อมรชัย ต้นติเมธ (2542, หน้า 10) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนคำนึงมาให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและ ไม่เป็นระเบียบจากแนวคิดของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและชาวไทย

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือใช้กระบวนการต่าง ๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุม และการจัดการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา สำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

### ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นบริบทที่เกี่ยวกับการบริหาร และจัดการด้านการศึกษาเล่าเรียน ให้แก่เด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและได้มาตรฐาน ดังนั้นจึงมีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานสถานศึกษาหรือโรงเรียน ๆ ไว้ ดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33-38) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงาน ในสถานศึกษาไว้ 4 กลุ่ม ดังนี้

#### 1. การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล การประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

#### 2. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

- 2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
- 2.3 การตรวจสอบ การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน
- 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.5 การบริหารการเงิน
- 2.6 การบริหารบัญชี
- 2.7 การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
  - 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
  - 3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
  - 3.4 วินัยและการรักษาวินัย
  - 3.5 การออกจากราชการ
4. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย
  - 4.1 การดำเนินการธุรการ
  - 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 4.3 งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - 4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
  - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ
  - 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
  - 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  - 4.9 การจัดทำสำมนักเรียน
  - 4.10 การรับนักเรียน
  - 4.11 การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
  - 4.12 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
  - 4.13 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
  - 4.14 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร  
หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา
  - 4.15 การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
  - 4.16 งานบริการสาธารณะ
  - 4.17 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษามีอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจทั้ง 4 กลุ่มงาน แล้วนำมาเข้าสู่หลักของการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดไว้ คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

### แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” เป็นศัพท์ทางวิชาการ ที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้บัญญัติขึ้นใช้โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personnel administration” หรือ “Personnel management” การบริหารด้านบุคลากรที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “การบริหารงานบุคคล” นี้ในภาษาอังกฤษก็มีการใช้กันหลายคำ เช่น Personnel administration, Personnel management, Labor relations, Industrial relations และ Manpower management เป็นต้น ในภาษาไทยก็มีใช้อยู่หลายคำเช่นเดียวกัน เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารบุคลากร การจัดการงานบุคคล และการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น เนื่องจากในยุคปัจจุบันนี้ทั้งวิชาการและวิชาชีพบริหารใช้คำ “การบริหารงานบุคคล” กันอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป แนวคิดของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปนั้น ได้มีผู้ให้นิยามความหมายไว้หลายความหมาย เช่น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 140) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541, หน้า 1) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้งการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน

เสนาะ ดิยาวี (2543, หน้า 11) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัยการให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 15) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์กรจัดวางกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษาตอบแทนพัฒนาประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ไม่ว่าจะด้วยการด้อยความสามารถหรือการประพฤตินี้ไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เคยพบตัวกันเลย แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้

บรรยงค์ โตจินดา (2546, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงาน

ที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ใ้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและมีฝีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การชำระรักษา ทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์ที่เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ใน องค์กร การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือวัฒนธรรมของ องค์กรที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การชำระรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พ้นจากงาน โดยวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่โอน ย้าย ให้ออก ไล่ออก ปลดออก และเกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับ องค์กรตราบนานเท่านาน

### ทฤษฎีของการบริหาร

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหาร แล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ไปสู่ การปฏิบัติจริงให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจ ดังนี้

การดี อนันต์นาวี (2552, หน้า 15) กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ 6 ประการ คือ

1. หลักเรื่องเวลา ถือว่า เป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิต และการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

2. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและ อัตราค่าจ้างนั้นพิจารณา โดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ 1 นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับ ความสามารถของตนเองมากที่สุด

3. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้าน การวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนแนวทางในการทำงาน ฝ่ายบริหาร

ควรวางแผน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่น ๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ 1 และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์ นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

4. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่าวิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้น ๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

5. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่าฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหาร ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

6. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่าง ๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

อากีริส (Argyris, 1964 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 30) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 3 ประการ คือ

1. ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์การย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารในองค์การ การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การแล้ว

2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นภายในองค์การ ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ

มาสโลว์ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 18) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด
2. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก



3. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองระดับต่ำแล้ว ก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้ว ก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

4. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องกันและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

ฟาโยล์ (Fayol, 1925 อ้างใน ภาวดี อนันต์นารี, 2552, หน้า 119) ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร 14 ประการ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) คือ การทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน ที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) คือ ในการทำงาน ผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องมีระเบียบวินัยในการทำงาน จึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

4. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกันควรมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual interests to general interests) คือ ในธุรกิจใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

7. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ควรถือหลักความยุติธรรม โดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาวะทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพของผู้ร่วมงาน เพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

8. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้วก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้ โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าจะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

9. สายการบังคับบัญชา (Chain of common or scalar chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของสายการบังคับบัญชาลดหลั่นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชา

10. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและปฏิบัติตาม

11. ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้ง มีความเมตตา กรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคน โดยเสมอภาค

12. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of tenure of personnel) คือ การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้งานเพื่อที่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคลากรจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แห่งความมั่นคงทั้งขององค์กรและบุคลากร

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

14. ความสามัคคี (Esprit de corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2545, หน้า 86) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ ได้แก่

1. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์กร (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

3. การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

4. การอำนวยการ (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น

5. การประสานงาน (CO-Coodinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

6. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

7. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหาร หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกันเป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะแนวทางในการวิจัย

#### หลักการในการบริหารงานบุคคล

การจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรรัก ทุม่เทรับผิดชอบงาน และทำให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น เหล่านี้เป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง “หลักการในการบริหารงานบุคคล” ไว้ต่างกันดังนี้  
บรรยงค์ โตจินดา (2546, หน้า 54) ได้ให้หลักของการบริหารงานบุคคลไว้ 12 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค โดยยึดหลักการเปิด โอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงาน โดยไม่กีดกัน
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผล  
เมื่อมีปัญหาในการทำงาน

4. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ

5. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

6. หลักความเหมาะสมยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

7. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับผิดชอบ โดยเฉพาะไม่เอาเปรียบและล่วงเกินทางเพศ

8. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร การจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้าง จริยธรรม และคุณภาพ ทั้งในการป้องกันการกระทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการงานที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

12. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดี จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัย ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำเทคนิควิทยาการต่าง ๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป  
เสนาะ ดิยาว (2543, หน้า 32) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. มีความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพในที่ทำงาน เรื่องของความเป็นธรรมนั้นเป็นความต้องการของทุก ๆ คน แม้ว่าเราไม่รู้แน่ชัดว่า ความเป็นธรรมอยู่ที่ไหนหรือยังไม่เข้าใจกันอย่างไรแท้จริงว่าความยุติธรรมคืออะไร แต่ก็ไม่ใช่ เป็นเรื่องสุดวิสัยเสียทีเดียว เช่น ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง นายจ้างจะกำหนดอัตราให้ต่ำเพื่อตนจะได้กำไรสูงสุดหรือถูกจ้างอยากได้ค่าจ้างสูง ๆ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตัวเองไม่ได้ คำว่าค่าจ้างยุติธรรมก็คือ อัตราค่าจ้างที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างที่วงการอุตสาหกรรมนั้น ๆ จ่ายความสามารถของนายจ้างที่จะจ่ายค่าจ้างนั้นได้ ผลงานที่ถูกจ้างทำได้ ค่าครองชีพและความยากง่ายในการทำงาน การคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรม

2. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การเปิดเผยข่าวให้คนงานมีส่วนรู้เห็นนั้นก่อให้เกิดผลดีและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือกัน คนงานจะได้รู้ ความคลี่คลายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน ได้รู้ทัศนะแนวความคิดรูปแบบและแนวทางต่าง ๆ อันเป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถวางตัวและมีการเตรียมการ ที่เหมาะสม ทางด้านความรู้สึกของคนงานเมื่อฝ่ายบริหารเปิดเผยข่าวต่าง ๆ ก็เท่ากับเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่พนักงาน ย่อมก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกในทางปกป้องคุ้มครองงานขององค์กร

3. ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่ามีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หลักข้อนี้ เป็นการยอมรับทางด้านความต้องการของคนที่ว่า คนไม่ได้มีชีวิตอยู่ได้ด้วยอาหารอย่างเดียว ความต้องการทางด้านสังคมก็เป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ความรู้สึกในความสำเร็จของความภูมิใจ ในอาชีพและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการของพนักงานทุกระดับ และเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

4. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน ในการติดต่อกับพนักงานในเรื่องงานถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้น โดยมีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ก็ไม่ควรถือว่าต้องกระทำตามพิธีเสมอไป เพราะการทำให้ความร่วมมือของพนักงานทุกคนเกิดขึ้นจากอิทธิพลของความรู้สึกส่วนตัวทัศนคติ ทั้งทางสังคม ทางวัฒนธรรม และทางจรรยาบรรณของแต่ละคน ดังนั้น ความเป็นกันเอง ในการสั่งการการควบคุมบังคับบัญชาและการปกครองจึงเป็นหลักสำคัญอีกประการหนึ่ง

5. จ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าค่าจ้างเป็นการ “ให้” แต่เกิดจาก “ความสามารถ” ของลูกจ้างเอง เพราะการดำเนินธุรกิจถือหลักความสามารถ เป็นเกณฑ์ไม่ใช่เป็นการกุศล ที่จะมัวคำนึงถึงเมตตาจิตของผู้บริหาร โดยคิดว่า การจ่ายค่าจ้าง เป็นบุญเป็นคุณของเจ้าของกิจการ การที่จะขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างก็เพราะประสิทธิภาพของ ลูกจ้างเอง ไม่ใช่เป็นเพราะความสงสารของฝ่ายนายจ้างเพราะการให้เป็น การทำลายประสิทธิภาพ ของพนักงานในทางอ้อมหากปล่อยให้การทำงานกลายเป็นบุญคุณแล้วก็เท่ากับเป็นการสร้างระบบ อุปถัมภ์ (Patronage system) ขึ้นในหน่วยงานเป็นการให้เพื่อตอบแทนสินน้ำใจแก่บุคคล และผู้รับ ก็ต้องระลึกถึงผู้ให้อยู่เรื่อย ๆ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ก็จะค่อย ๆ หมดไปในทางตรงกันข้ามการจ่าย ค่าตอบแทนแรงงานโดยพิจารณาผลงานและความสามารถเป็นเกณฑ์จะเป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิ และกำลังใจให้อุทิศแรงงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน อย่าดูถูกดูแคลนความสามารถของ พนักงาน เราจะเห็นได้ว่าคนบางคนไม่กระตือรือร้น มีผลงาน เพราะเขาไม่มีโอกาสและช่องทาง ที่จะแสดงความสามารถของตนให้ปรากฏ ลักษณะงานบางอย่างถึงจะทำดีเพียงใดผลงาน

ก็ไม่ออกมาเด่นเหมือนกับงานบางประเภท ที่ถึงแม้จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างปกติธรรมดา ผลงานก็ออกมาดี จะต้องเข้าใจความจริงที่ว่าคนทุกคนมีทั้งแง่ดีแง่เสียอยู่ในตัวด้วยกันทั้งนั้น ผู้บริหารเพียงแต่คุณทำให้เป็น ใช้คนให้ถูกก็จะสามารถดึงเอาความรู้ความถนัดของแต่ละคนมาใช้ ประโยชน์ต่องานได้เมื่อบุคคลมีความถนัดในทางใดถ้าเขาได้มีโอกาสทำงานในด้านนั้นแล้ว ผลงานของเขาก็จะดีขึ้นได้ การคาดคะเนความสามารถของคนผิด การประเมินสมรรถภาพ การปฏิบัติงานต่ำไป รังแต่จะก่อให้เกิดผลร้ายต่อการบริหารบุคคลมากขึ้นเท่านั้น

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2545, หน้า 54) ได้กล่าวถึง การกำหนดหลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. มีการกำหนดภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ที่คาดหวังจากพวกเขา
  2. กระบวนการบริหารงานบุคคลมีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับรับทราบ โดยบุคลากรทุกคนขององค์กร กระบวนการนี้ถือเป็นกติกาที่ทุกคนรับรู้รับทราบ เช่น ความชัดเจนเรื่อง การประเมินผล กระบวนการทางวินัย กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เป็นต้น
  3. มุ่งผลงานที่มีคุณภาพจากบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและหน่วยงาน การปฏิบัติราชการนั้นต้องมุ่งเป้าหมายผลงานให้เกิดต่อสังคมเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารงานบุคคลก็ต้องมุ่งให้ผู้ทำงานมีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว ความคุ้มค่าของค่าตอบแทนที่รัฐให้แก่ผู้ทำงานจึงวัดได้จากผลงานที่เป็นประโยชน์ตามเป้าหมายที่กำหนด
  4. เน้นหลักคุณธรรม คือ มีความคงเส้นคงวา ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่หน้าใคร เน้นหลัก การยึดถือผลงานเป็นหลัก หลักการนี้ถือเอาความรู้ความสามารถ การปฏิบัติตน และผลการทำงาน เป็นเครื่องวัดความดี ความชอบ โดยไม่เอาความรู้สึกหรือความรู้สึกมักคุ่น ส่วนตนเป็นตัวกำหนด
- สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคลควรที่จะต้องใช้หลักประชาธิปไตย โดยการเคารพ ในสิทธิ และความสามารถของบุคคล บริหารงานโดยมีการยึดหยุ่น มีความยุติธรรม มีการพัฒนา และการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ตลอดทั้งจัดสวัสดิการ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหารงาน สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อนผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบาย คือ ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้างและสภาพการทำงาน การแจ้งข่าวให้พนักงาน ทราบ การทำให้รู้สึกที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ควรจ่ายค่าจ้าง เพราะความสามารถ ของผู้ปฏิบัติงานและคนทุกคนมีความสามารถด้วยกันทั้งสิ้น

### วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรกำหนดและดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้เสนอ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2544, หน้า 5) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ 4 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Social objectives) องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรมและสังคม ขจัดและระงับการดำเนินกิจการ ที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

2. วัตถุประสงค์ด้านองค์การ (Organizational objectives) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์การตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้้องค์การ

3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional objectives) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการของ้องค์การ ได้อย่างเหมาะสม จะพบว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่าง ไม่รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ้องค์การ ได้ก็就会产生การสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์

4. วัตถุประสงค์ด้านบุคคล (Personnel objectives) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล ในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของ้องค์การ การทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการสร้างและสงวนรักษาบุคลากรที่ดีไว้ โดยการจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มิฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคลากรจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคลากรก็จะลาออกจาก้องค์การไปสมัครเข้าทำงานกับ้องค์การอื่นที่ดีกว่าอย่างแน่นอน

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544, หน้า 5) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ควรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการของ้องค์การ

2. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพ คือ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในขณะที่ทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผลติดตามผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 16) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังต่อไปนี้

1. สังคม งานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อจะตอบสนองความต้องการทางสังคม เนื่องจากตามปกติและสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคตหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม นอกจากนี้งานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผลเมืองที่ดีของสังคมท้ายที่สุดงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่สร้างแนวทางและหลักประกันแก่บุคลากรที่ต้องออกจากองค์กรเมื่อครบเกษียณอายุหรือด้วยเหตุอื่นใดที่มีไว้ การกระทำผิดที่ร้ายแรง เพื่อให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบทางสังคมขององค์กร

2. องค์กร งานทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กรต่างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโต อย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม ดังที่กล่าวมาแล้วว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องพันกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงานขณะปฏิบัติงานและภายหลังจากการร่วมงานกับองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้องค์กรว่าจะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลา โดยเขาเหล่านั้นจะจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

3. บุคลากรเหตุผลสำคัญข้อหนึ่งที่บุคคลส่วนใหญ่ต้องทำงาน ก็คือ เพื่อให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัยและมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม เราจะเห็นได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการระดับต่าง ๆ ของบุคลากร ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานไปจนถึงความต้องการในระดับสูง โดยสามารถพิจารณาจากงานของหน่วยงานบุคลากรเริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรม และพัฒนาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพและวางแผนแนวทาง



สำหรับอนาคต และการจัดกิจกรรมนันทนาการ ซึ่งงานเหล่านี้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและมาตรฐานการครองชีพของบุคคลให้ดีขึ้น

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2545, หน้า 53) กล่าวว่า วัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารงานบุคลากร คือ หน่วยงาน มีบุคลากรคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ และบุคลากรเหล่านั้นมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล นั้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหาร โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การด้วย เช่น นโยบายเกี่ยวกับการบำรุงรักษา การพัฒนาหรือการให้ขวัญกำลังใจ เป็นต้น เหล่านี้ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และบุคลากรในองค์การต่างก็มีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไปการบริหารงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายในองค์การใด ๆ ก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสำคัญ ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย คนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด มีคุณค่าสูงสุดมีประโยชน์มากที่สุด และทรัพยากรด้านกำลังคนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง เพราะคนเป็นกุญแจแห่งประสิทธิผลของการบริหารกิจการต่าง ๆ ดังนั้น การที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะประสบความสำเร็จในเรื่องของการบริหารได้นั้น จะต้องคำนึงถึงการมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี ที่สามารถดึงดูดและบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลไว้ต่างกัน ดังนี้

วรนาถ แสงมณี (2543, หน้า 6) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. มีการแข่งขันมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์การใด องค์การหนึ่งแต่เพียงที่เดียว อาจโยกย้ายไปทำงานให้กับองค์การใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจ เพราะความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้อาศัยงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญของคน ความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ
2. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่าง ๆ

3. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีการแบ่งงานทำตามหน้าที่ตามความชำนาญ เฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำงานเพื่อให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลรักษาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ มีรายได้และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

4. องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น ทุกส่วนขององค์กรไม่ได้อิสระที่จะดำเนินงานเอง โดยไม่ถูกรบกวนจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม มีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความยุ่งยาก

5. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

6. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง

อาภัสสร ไซยคุณนา (2542, หน้า 2) ได้กล่าวว่า บุคลากรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสร้างผลงานเป็นองค์ประกอบและทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้ามีการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ ก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของเวลา วัสดุ และงบประมาณอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลง ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพตามมา

พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 5-6) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข

สรุปว่า บุคคลในหน่วยงานนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพราะจะทำให้งานดำเนินไปประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่าง ๆ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ถ้าหน่วยใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถรักษาธำรงไว้ ดึงดูดให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานนานที่สุดแล้วคิดว่า หน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

#### กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การวางแผน กำลังคน ในองค์การจนกระทั่งการสิ้นสุดการปฏิบัติการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักบริหารได้ ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2538, หน้า 126) ได้เสนอกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง
2. ขั้นการแสวงหาบุคคล ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ
3. ขั้นการพัฒนาบุคคล
4. ขั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ขั้นการบำรุงรักษาและจัดสวัสดิการ
6. ขั้นการให้บุคคลพ้นจากงาน

อุทัย หิรัญโต (2541, หน้า 3-4) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 22 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและการวางระเบียบเกี่ยวกับบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
6. การสรรหากคนมาทำงาน
7. การเลือกสรรและการทดสอบ
8. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
9. การบรรจุแต่งตั้ง
10. การจัดทำทะเบียนประวัติ
11. การย้ายการโอน

12. การพัฒนาตัวบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์แก่ผู้
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้ออกจากงาน
21. การจัดทำระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

นพพงษ์ บุญจิตราคุด (2543, หน้า 37) ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคล

มี 4 ประการ ดังนี้

1. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคคลพ้นจากงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536, หน้า 85) กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 4 ประการ คือ

1. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
2. การธำรงรักษาบุคลากร
3. การรักษาระเบียบวินัย
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542, หน้า 5) อ้างอิงจากกระบวนการบริหารของ Gulick and Urwick ในด้านกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่

1. การจัดอัตรากำลัง
2. การสรรหา
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

มันดี และนอ (Mondy & Noe, 1990, pp. 9-10) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก (Human resources planning, recruitment and selection)

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resources development)

3. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and benefits)

4. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health)

5. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and labor relations)

6. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human resources research)

คาสเคีย (Cascio, 1992, p. 182) ระบุกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการ คือ

1. การสร้างความสนใจ

2. การคัดเลือก

3. การบำรุงรักษา

4. การพัฒนา

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การปรับปรุงแก้ไข

อามสตรอง (Armstrong, 1995, p. 97) กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้

7 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาบุคคล

2. การจ่ายค่าตอบแทน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนาบุคคล

5. การให้บริการกับบุคคล

6. การให้พ้นจากงาน

7. การเสริมแรงงานสัมพันธ์

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนด นโยบาย และการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานหรือที่กำลังปฏิบัติงาน อยู่ในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานหรือองค์กร กระบวนการบริหารงานบุคคล จะประกอบด้วย

การสรรหาบุคคล การใช้บุคคล การพัฒนาบุคคล และการชำระรักษาบุคคล ซึ่งแต่ละขั้นตอน ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ โดยอาศัยความรู้ด้านระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องและประสบการณ์

### กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2549, หน้า 221-226) กล่าวถึง กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติไว้ดังนี้

1. ความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษา นโยบายการศึกษาเป็นสาขาหนึ่งของนโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษาส่วนใหญ่จัดอยู่ในประเภทนโยบายการจัดสรรทรัพยากรเสียใหม่ จากการสำรวจของมิตเชลล์ (Mitchell) พบว่า ความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาเพิ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ (Boyan, 1988) ดังจะเห็นได้ว่างานวิจัยนโยบายที่พิมพ์เผยแพร่ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงเวลาทศวรรษที่ 1980 มาจนถึงปัจจุบัน สำหรับอาณาจักร (Domain) ของความสนใจนโยบายการศึกษาระดับประเทศมีกรอบคลุม 4 เรื่อง คือ

- 1.1 ความเสมอภาคทางการศึกษา (Educational equity)
- 1.2 การควบคุมดูแลโรงเรียน (School governance)
- 1.3 การเรียนและการสอน
- 1.4 เศรษฐศาสตร์การศึกษา (Economics of education)

นอกจากนี้ เมื่อมีการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ อีกจำนวนหนึ่ง มิตเชลล์ได้ข้อสรุปว่า ความสนใจการศึกษานโยบาย (Policy studies) ระดับรัฐเท่าที่เป็นอยู่ในสหรัฐอเมริกาพบว่า มีสาระครอบคลุมเนื้อหา นโยบายการศึกษา 7 ประการ คือ

- 1) การจัดองค์การและการบริหาร
- 2) การเงินโรงเรียน
- 3) การวัดและการประเมินผล
- 4) หลักสูตรและแผนการเรียน
- 5) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- 6) การพัฒนาสื่อและการเลือกสื่อ
- 7) อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

2. ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ สำหรับความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติในปัจจุบันถือว่ายังมีข้อจำกัดอยู่มาก เพราะเรายังมีผลงานการศึกษาวิจัยทางด้านนี้ไม่มากพอ แต่เท่าที่พอประมวลมาได้ดังนี้

2.1 ผลงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติพบว่า นโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือของรัฐบาล

ที่นำไปปฏิบัติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) ประสบผลสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ต่อไปนี้

2.1.1 กลยุทธ์การเผยแพร่ข่าวสารนโยบาย นโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือ เป็นนโยบายที่รัฐบาลได้ทุ่มโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง โดยอาศัยสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุ โทรทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ สถานีวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงในสังกัดกองทัพที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและท้องถิ่น ต่างก็ร่วมมือกับรัฐบาลในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการดำเนินนโยบายการรู้หนังสือ สื่อประเภทหนังสือ แผ่นปลิว แผ่นพับต่าง ๆ ก็ได้รับการนำมาใช้มาก ยิ่งไปกว่านั้น สื่อที่เข้าถึงประชาชนและกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด คือ สื่อประเภทศิลปินพื้นบ้าน เช่น ลิเก หนังตะลุง หมอลำ ฯลฯ ก็ได้รับการนำมาเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์นโยบายในทุกพื้นที่ที่สำคัญอีกสื่อหนึ่งที่เข้าถึงตัวกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดเช่นเดียวกัน คือ การประชาสัมพันธ์ผ่านหอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน การประชาสัมพันธ์นโยบายมีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้ทั่วถึงกับผู้เกี่ยวข้อง ช่วยจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เห็นความสำคัญ และมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.1.2 กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างยิ่งดังที่เคยกล่าวถึงแล้ว สำหรับการนำนโยบายการรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติได้รับความสนับสนุนอย่างยิ่งจากผู้มีอำนาจในส่วนกลาง คือ นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีกระทรวงที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนายกรัฐมนตรี (พลเอกเปรม ติณสูลานนท์) จะแสดงตนเป็นผู้นำคนสำคัญในผลักดันการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ นายกรัฐมนตรีจะเข้าร่วมในฐานะประธานการประชุมสัมมนาระดับชาติทุกครั้ง มีการเชิญผู้ว่าราชการจังหวัดประชุมชี้แจงให้เข้าใจนโยบาย และสั่งการให้ดูแลเอาใจใส่ นโยบายเป็นระยะ ๆ นายกรัฐมนตรีเป็นผู้มอบรางวัลแก่บุคคลและองค์การสนับสนุนนโยบาย มอบรางวัลผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีผลงานรณรงค์ดีเด่น ส่วนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายชวน หลีกภัย) ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายนี้ เพราะเห็นว่านโยบายนี้เป็นนโยบายแก้ปัญหาสำคัญของชาติ สำหรับผู้นำในระดับภูมิภาค นโยบายนี้ได้รับความสนับสนุนและร่วมมืออย่างมากจากฝ่ายปกครอง โดยเฉพาะผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอ นอกจากนั้นผู้นำคนสำคัญในท้องถิ่นอื่น ๆ เช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำชุมชน พระสงฆ์ ผู้นำอาสาในหมู่บ้าน ฯลฯ ยังให้ความสำคัญและร่วมมือค่อนข้างมาก จะเห็นว่า กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ คือ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะผู้มีอำนาจสามารถใช้อำนาจสั่งการ

ตามกฎหมาย เพื่อให้มีและใช้บุคคล เครื่องมืองบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาสนับสนุนโครงการหรือแผนงาน ในขณะที่ผู้นำในระดับต่าง ๆ มีอิทธิพลจงใจให้บุคคลอื่น ๆ เห็นความสำคัญของนโยบายและพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จสำหรับในสังคมไทย ความสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มผู้นำเป็นผลมาจากการให้เกียรติยกย่องจากกลุ่มผู้รับผิดชอบที่นำนโยบายไปปฏิบัติเชิญให้เข้าร่วมโครงการในฐานะประธานคณะกรรมการกรรมการที่ปรึกษาประธานกรรมการหรือคณะทำงาน หรือร่วมเป็นคณะกรรมการระดับต่าง ๆ ตามฐานะตำแหน่ง และระดับสังคม โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวนำความสัมพันธ์ของสายงาน

2.1.3 กลยุทธ์การจัดองค์การบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกัน ตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับหมู่บ้าน โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้มีลักษณะเด่นด้านความคล่องตัวในการประสานนโยบายกับการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ มีความคล่องตัวด้านการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารสามารถนำปัญหาอุปสรรคในระดับปฏิบัติส่งถึงระดับนโยบายได้รวดเร็ว ช่วยให้ฝ่ายนโยบายปรับแผนให้รับสถานการณ์ของปัญหาได้ทันเวลา ลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การที่นำมาใช้จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง เป็นองค์การเฉพาะกิจที่อาศัยการสื่อสารสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนำแบบเป็นทางการ ผู้นำจากองค์การเอกชน ผู้นำชุมชน รวมทั้งผู้นำของสถาบันทางสังคมอื่น ๆ เช่น ผู้นำศาสนา ประมุขลัทธิ ฯลฯ ร่วมเป็นกรรมการในกลไกของโครงสร้างองค์การบริหารและประสานงานแต่ละระดับ

2.1.4 กลยุทธ์การประชุมอบรมหรือการสัมมนาปัญหา การประชุมอบรม มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เข้าใจเหตุผลและความสำคัญของนโยบาย และแสวงหาแนวทางนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จร่วมกัน หรือผู้เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติระดับนำจะเป็นการขยายความรู้ ความคิด มีการแลกเปลี่ยนความเห็นต่อนโยบายการประชุมอภิปรายหรือการสัมมนาในระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะเปิดโอกาสให้บุคคลสำคัญที่รับผิดชอบนโยบายได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การพบปะพูดคุยเพื่อให้คำปรึกษาหารือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้รับผิดชอบนโยบาย จะช่วยสร้างความเข้าใจและหาทางช่วยเหลือหากพบว่ามีปัญหา

2.1.5 กลยุทธ์การใช้เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแจกจ่ายแก่บุคลากรที่รับผิดชอบนโยบาย จัดประชุมชี้แจงแนวการปฏิบัติแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติให้เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติร่วมกัน ทำความเข้าใจและคลี่คลายปัญหาแนวปฏิบัติหรือข้อขัดข้องใจต่าง ๆ ในการใช้เอกสารคู่มือให้เข้าใจตรงกัน

2.1.6 กลยุทธ์การคัดเลือกผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญที่รับผิดชอบงานบริหาร ควรได้รับการคัดเลือกจากผู้ที่มิภาวะผู้นำสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารที่เน้นกระบวนการ



มีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ เคยมีประสบการณ์ความสำเร็จจากการเป็นผู้บริหาร โครงการอื่นมาแล้ว

2.1.7 กลยุทธ์ในการออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผู้บริหารโครงการควรมีแผนการตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลาของการดำเนินงานนโยบายไปปฏิบัติ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการตรวจเยี่ยม การตรวจเยี่ยมเป็นกลยุทธ์ในการเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน การตรวจเยี่ยมช่วยให้ผู้บริหารทราบปัญหาการปฏิบัติในภาคสนาม การตรวจเยี่ยมเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาจะช่วยคลี่คลายปัญหาข้อก้ำกัใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.1.8 กลยุทธ์การตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแล และประเมินผลมีการวางระบบการตรวจสอบควบคุม กำกับ ควบคุมและประเมินผลไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบควบคุมและการกำกับดูแลและการประเมินผลบางระดับ อาจมอบหมายให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการแต่ละระดับ โดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติเป็นระยะ นำผลการประเมินแต่ละระยะมาปรับปรุงแนวปฏิบัติ และหาทางเสนอแนะการแก้ปัญหาจากกลไกขององค์การในระดับที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาการทำงาน การประเมินผลแบบลึกควรให้เป็นหน้าที่ขององค์การหรือทีมงานอิสระ เช่น ทีมนักวิจัยประเมินผลนโยบายจากมหาวิทยาลัย

2.1.9 กลยุทธ์การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนเป็นการให้สิ่งเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้สิ่งเสริมแรงสามารถกระทำได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้รับและผู้ให้ เช่น ให้ของที่ระลึก ให้ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นบุคคลดีเด่น ให้คำชมเชย มอบโล่เกียรติยศ หรืออาจเป็นค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานดีเด่น เพื่อส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้แก่นโยบาย

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ โดยเฉพาะนโยบายที่มีเนื้อหาทางด้านความเสมอภาคทางการศึกษา ควรดำเนินการด้วยกลยุทธ์ 9 ประการ คือ

- 1) เผยแพร่ข่าวสารนโยบายให้เข้าใจกว้างขวางและต่อเนื่อง
- 2) ใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ
- 3) จัดองค์การบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันอย่างเหมาะสมทุกระดับ เพื่อรับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 4) ประชุมอบรมหรือสัมมนาปัญหา นโยบายเป็นระยะสม่ำเสมอ
- 5) แจกจ่ายเอกสารแนวปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ
- 6) คัดเลือกผู้นำคนสำคัญที่มีคุณลักษณะเป็นนักประชาธิปไตยที่มีภาวะผู้นำสูง
- 7) ออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่สม่ำเสมอ

8) ตรวจสอบควบคุมกำกับดูแลและประเมินผลเป็นระบบ

9) ใ้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

3. ผลการวิจัยเรื่องแผนการสนับสนุนโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษา

ความต่อเนื่องของกิจกรรมของ เบอร์แมน และคณะ พบกลยุทธ์ 2 ประการ ที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอและดำเนินต่อไป แม้ว่ารัฐบาลกลางจะสิ้นสุดการให้ความสนับสนุนทางการเงินแล้ว คือ

3.1 กลยุทธ์การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับแนวปฏิบัติด้านการเรียนการสอนร่วมกัน การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับแนวการสอนร่วมกันทำให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ร่วมกันทำ ครูจะช่วยเหลือกันเลือกวิธีการที่กำหนดไว้ในโครงการมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียน แนวทางการทำงานแบบมีส่วนร่วม คือ การประชุมปรึกษาหารือและอาศัยทรัพยากรจากท้องถิ่น

3.2 กลยุทธ์การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร คือ กลยุทธ์สำคัญยิ่งที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อครู คือ การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกให้ครูในการจัดประชุม ช่วยเหลือครูด้านการเชิญที่ปรึกษาจากข้างนอกมาให้คำแนะนำ เข้าไปเยี่ยมและสังเกตการณ์ทำงานของครู และให้ความช่วยเหลือครูในด้านอื่น ๆ

กล่าวโดยสรุป การนำนโยบายในระดับห้องเรียนไปปฏิบัติ เพื่อให้ครูมีแรงจูงใจที่จะนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กลยุทธ์สำคัญที่ควรเลือกนำมาใช้ คือ การให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และดำเนินการและผู้บริหารให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ

### การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสาระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักกรรมมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอสรุปการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาในปัจจุบันและนำเสนอใน 5 ประเด็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2550) ดังนี้

## 1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

### การวางแผนอัตรากำลัง

การวางแผนอัตรากำลังถือว่าเป็นภารกิจแรกสุดของการบริหารงานบุคคล ประกอบไปด้วยการ วิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผน อัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา นำเสนอแผนอัตรากำลังสู่การปฏิบัติ ดังที่นักวิชาการและนักศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการวางแผนอัตรากำลังไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 103) ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลสำหรับพยากรณ์ความต้องการว่ามีกำลังคนในจำนวนที่พอเพียง มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ

เสนาะ ดิยาวี (2543, หน้า 63) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการคาดคะเนความต้องการของบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะเข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541, หน้า 10) ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการและกำหนดวิธีที่จะได้มาซึ่งกำลังคนในหน่วยงานว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ ประโยชน์สูงสุด

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 122) ได้กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนด้านอัตรากำลัง โดยการสำรวจอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และพยากรณ์ความจำเป็นในอนาคตแล้วจึงวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการขออัตรากำลังเพิ่มเพื่อใช้ประโยชน์ในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการกำหนดกำลังคนหรือกำหนดความต้องการด้านบุคคลไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพที่หน่วยงานต้องการว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อไร ได้มาจากไหนด้วยวิธีใด และเมื่อได้มาแล้ว จะเหมาะสมหรือไม่อย่างไร เป็นต้น

### การกำหนดตำแหน่ง

ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษานั้น จะเห็นได้ว่าเมื่อรับคนเข้ามาทำงานได้แล้ว ปัญหาสำคัญก็คือ จะให้คนนั้นมีอัตราเงินเดือนเท่าใด เรื่องนี้เป็นเรื่องของการบริหารงานบุคคลและเกณฑ์การพิจารณาในการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน หรือค่าตอบแทนจะต้องสัมพันธ์กัน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ใช้คนให้ถูกกับงาน และให้ความเป็นธรรมในค่าตอบแทน ดังมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

นวัตสัน แนวสุข (2548, หน้า 18-19) ได้กล่าวว่า การกำหนดตำแหน่งมีวิธีการดำเนินการได้ดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งตามตัวคน ซึ่งกระทำโดยยึดหลักต่าง ๆ คือ

1.1 คำนึงถึงอาวุโสรับราชการนานตำแหน่งก็ต้องสูงขึ้น

1.2 คำนึงถึงคุณวุฒิ คุณวุฒิมาก ประสบการณ์มาก

1.3 คำนึงถึงขั้นตอนระดับ คือ ระดับหรือขั้นเท่านั้น อัตราเงินเดือนเท่านั้น

มิได้คำนึงถึงตำแหน่ง

2. การกำหนดตำแหน่งตามงาน จะต้องอาศัยหลักการประเมินค่าของงาน (Job evaluation) ซึ่งมี 4 วิธี คือ

2.1 การประเมินค่าของงานโดยวิธีจัดลำดับงาน (Job ranking method) คือ การเอาตำแหน่งแต่ละตำแหน่งมาเทียบกันว่า ใครมีความสำคัญ มีอัตราเงินเดือนสูงกว่ากัน วิธีนี้เป็นการประเมินที่ใช้สามัญสำนึกมากกว่าวิธีการวิเคราะห์ (Analysis)

2.2 การประเมินค่าของงานโดยเปรียบเทียบองค์ประกอบของงาน (Factor compare method) คือ การเอาตำแหน่งเปรียบเทียบกันทีละคู่ แล้วหาองค์ประกอบที่จะนำมาวัดข้อแตกต่าง เช่น ความรู้ความสามารถ การปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบสภาพการปฏิบัติงานและอื่น ๆ แล้วให้คะแนนจัดลำดับว่างานใดมีความสำคัญควรได้คะแนนมากที่สุด

2.3 ระบบจุดหรือการให้คะแนน (Position classification method) ระบบนี้เป็นการกำหนดตำแหน่งโดยหน้าที่และความรับผิดชอบของงานหรือตำแหน่งเป็นหลัก มีวิธีการดำเนินการเป็นขั้น ๆ คือ

- สสำรวจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร

- จัดสายงานโดยการวิเคราะห์งานในตำแหน่งต่าง ๆ

- จัดระดับตำแหน่งในแต่ละสายงาน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน

- จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็นการเขียนหรือการกำหนดขึ้นจากผลการวิเคราะห์ โดยกำหนดรายละเอียดชื่อสายงาน ระดับตำแหน่งชื่อตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตลอดจนความรู้ความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งนั้น ๆ

2.4 กำหนดตำแหน่งที่มีอยู่เป็นตำแหน่งในสายงาน และระดับมาตรฐานวิธีการ กำหนด ตำแหน่งที่มีอยู่ ให้เป็นตำแหน่งในสายงานและระดับต่างๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548, หน้า 23-24) แจกไว้ในหมวด 3 การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะ และการให้ได้รับเงินเดือนเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งดังนี้

มาตรา 38 ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 3 ประเภท ดังนี้

1. ตำแหน่งที่มีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

- 1.1 ครูผู้ช่วย
- 1.2 ครู
- 1.3 อาจารย์
- 1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- 1.5 รองศาสตราจารย์
- 1.6 ศาสตราจารย์

ตำแหน่งที่ 1.1 และ 1.2 จะมีในหน่วยงานทางการศึกษาใดก็ได้ ส่วนตำแหน่ง 1.3-1.6 ให้มีในหน่วยงานทางการศึกษาที่สอนระดับปริญญา

2. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

- 2.1 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2.3 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.4 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.5 รองอธิการบดี
- 2.6 อธิการบดี

2.7 ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดตำแหน่งผู้บริหารที่ 2.1 และ 2.2 ให้มีในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา ตามประกาศกระทรวง ตำแหน่งผู้บริหารที่ 2.3 และ 2.4 ให้มีในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารที่ 2.5 และ 2.6 ให้มีในหน่วยงานการศึกษาที่สอนระดับปริญญา

### 3. ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีดังต่อไปนี้

#### 3.1 ศึกษาพิเศษ

3.2 ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากำหนด หรือตำแหน่งของข้าราชการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานำมาใช้ กำหนดให้เป็นตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้การกำหนดระดับตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้บังคับโดยอนุโลม

สรุปได้ว่า ในการกำหนดตำแหน่งควรคำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่และค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กันและผู้วิจัยเห็นว่าควรกำหนดตำแหน่งด้วยวิธีการระบบจุดหรือการให้คะแนน เพราะเป็นระบบการกำหนดตำแหน่ง โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบของงานเป็นหลัก

## 2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

### การสรรหา

ในการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานหรือองค์การ การสรรหาบุคคล และการคัดเลือกบุคคลเป็นงานบริหารที่มีความสำคัญที่สุด เพราะความก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์การทุกชนิดขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การเป็นสำคัญ ถ้าการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลผิดพลาด หน่วยงานหรือองค์การก็ไม้อาจมีบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างร้ายแรงแก่หน่วยงานได้ ดังนั้นผู้บริหารที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการบริหารบุคคลจะต้องกำหนดนโยบาย วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ชัดเจนและมีระเบียบแบบแผนปฏิบัติ ซึ่งการสรรหาบุคคลมีนักวิชาการและนักบริหาร ได้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

สุภรัตน์ รวดเร็ว (2544, หน้า 30) ให้ความเห็นว่า การสรรหา คือ กระบวนการเลือกสรรจากแหล่งบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงาน นับตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การค้นหาบุคคลจากแหล่งบุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการติดตามงานของการปฏิบัติงานด้วย

จารุพรรณ คุณพันธ์ (2538, หน้า 25) กล่าวถึงการสรรหาว่า หมายถึง ความพยายามขององค์กรในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำการคัดเลือก เข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมขององค์กร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2532, หน้า 6) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคลากรว่าหมายถึง การเสาะแสวงหาชักจูง และจัดการให้ได้บุคลากรที่พร้อมและสามารถจะทำงานได้มาสมัครทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน

สุภารัตน์ รวดเร็ว (2544, หน้า 34-36) กล่าวถึงขั้นตอนของการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การจัดทำใบสมัคร เมื่อพิจารณาว่าควรจะแสวงหากำลังคนจากจากที่ใดแล้ว โรงเรียนจัดทำใบสมัครเพื่อให้ผู้สมัครกรอกข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งเป็นการเตรียมหลักฐานขั้นต้นก่อนที่จะรับสมัครต่อไป ข้อมูลในการประกาศต้องระบุคุณสมบัติของผู้สมัคร ทั้งในด้านส่วนตัวและในด้านตำแหน่งงานที่ต้องการ

2. การประกาศรับสมัคร ขั้นตอนนี้นับว่ามีความสำคัญ คือ จะทำให้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ว่างลง และต้องการให้ทราบโดยทั่วถึงกันจะได้เกิดความสนใจมาสมัคร สำคัญในการประกาศ ได้แก่ ตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ระยะเวลาของการเปิดรับสมัคร สถานที่หรือหน่วยงานที่รับสมัคร

3. การรับและพิจารณาใบสมัคร เพื่อตรวจสอบข้อความต่าง ๆ ในใบสมัครให้ถูกต้องครบถ้วน โดยพิจารณาว่าผู้สมัครมีสิทธิตามกฎหมายหรือไม่ และต้องไม่ล้มตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต่ำ ตามความต้องการของตำแหน่ง และมีหลักฐานต่าง ๆ ครบถ้วน

4. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ กระทำภายหลังเมื่อตรวจสอบใบสมัครถี่ถ้วนแล้ว คัดเอาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนไว้ คัดรายการที่ขาดคุณสมบัติออกให้เรียบร้อย และประกาศชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบทั้งหมด โดยปิดประกาศที่หน่วยราชการนั้น ๆ

5. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยทั่วไปมีความคล้ายคลึงกัน ได้ลำดับขั้นตอนไว้ดังนี้ การรับสมัครฝ่ายงานบริหารงานบุคคลสัมภาษณ์ขั้นต้น กรอกใบสมัครงาน สอบคัดเลือกภาคข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัคร สัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายโดยผู้บริหารหน่วยงานตรวจโรค ปฐมนิเทศในการรับเข้าทำงาน

กล่าวโดยสรุป การสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ และมีขั้นตอนในการสรรหา คือ จัดทำใบสมัคร ประกาศรับสมัคร รับสมัคร และพิจารณาใบสมัคร ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ กระบวนการคัดเลือก โดยสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์

### การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้ง ชั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการเลือกสรรบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลายประการดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531, หน้า 41) ได้กล่าวถึงการบรรจุแต่งตั้งไว้ว่าเป็นการจัดให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกระบวนการสรรหาได้เข้าปฏิบัติงาน และรับมอบหมายหน้าที่ที่ทรงงานตามตำแหน่ง วุฒิ และความรู้ความสามารถของแต่ละคน ซึ่งรวมไปถึง การโยกย้ายสับเปลี่ยน และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 75) กล่าวถึงการบรรจุแต่งตั้งว่า หมายถึง การรับบุคคล เข้าเป็นข้าราชการ ส่วนการแต่งตั้งเป็นการมอบหมายหรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่ง ที่ได้รับการบรรจุ

สุภาพร พิศาลบุตร (2543, หน้า 263-266) ได้กล่าวไว้ว่า การบรรจุและแต่งตั้ง หมายถึง การกำหนดให้พนักงานใหม่เข้าทำงานในตำแหน่งหนึ่งที่กำหนดให้หลังจากที่ได้ผ่านกรรมวิธีต่าง ๆ ในการจ้างและได้ประกาศผลแล้ว คือ นับตั้งแต่การสมัคร การคัดเลือกจนกระทั่งการตรวจสอบ ประวัติภูมิหลัง โดยมากหัวหน้างานต่าง ๆ มักจะเป็น ผู้พิจารณาเองโดยคำนึงถึงลักษณะของงาน และจะต้องมีการทดลองงาน (Probation) อาจจะเป็น 3 เดือน 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 เดือน

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2540, หน้า 72) ได้กล่าวถึงการบรรจุแต่งตั้งว่าเป็นกระบวนการ ดำเนินการที่ต่อเนื่องจากการคัดเลือก เมื่อคัดเลือกได้ตัวบุคลากรมาแล้ว ก็จะต้องบรรจุให้เข้าดำรง ตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานต่อไป การบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่ง อาจดำเนินการได้เป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบรรจุเพื่อทดลองปฏิบัติราชการ หมายถึง การบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งตามที่ คัดเลือกไว้ให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน โดยปกติจะกำหนดเวลา 6 เดือน ถึง 1 ปี เพื่อจะทดสอบดูว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะต้องให้ออกไป ถ้ามีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสม ก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง

2. การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง เป็นการดำเนินการต่อจากการทดลอง ปฏิบัติราชการ เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเห็นว่าบุคลากรได้ทดลองปฏิบัติราชการ ครบกำหนดตามเวลาแล้ว เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่แล้ว ก็ออกคำสั่งบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป

สรุปได้ว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การจัดให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าดำรง ตำแหน่งหน้าที่ เข้าปฏิบัติงาน



### 3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

ในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย และมีแนวโน้มจะมีมากขึ้นตามลำดับ ทำให้สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป ในด้านการศึกษาหลักสูตรก็มีการปรับเปลี่ยนไป เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้การเสริมสร้างประสิทธิภาพครู จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อที่ครูจะได้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานราชการเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับบุคลากรเป็นอย่างมาก นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความสำคัญและความจำเป็นของการเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรไว้หลายแนวทาง ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2523, หน้า 151) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า การสรรหา และการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตาม ก็หาชุดลงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานมิฉะนั้นองค์กรจะก้าวไปไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 162) กล่าวว่า การฝึกอบรม ซึ่งเป็นกิจกรรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรนั้น นับว่าเป็นงานสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้เป็นหนทางที่องค์การสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น พนักงานเก่าก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่ติดตลอดเวลา ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าใหม่ ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะมีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบัน มีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะเหตุหลายประการ คือ

1. งานบางอย่างมีขอบข่ายขยายกว้างขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็น ต้องมีความรู้ ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม
2. ตรงข้ามในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไป อาจทำให้ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างมากขึ้น
3. นอกจากนี้งานหลายชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไป โดยมีงานใหม่มาทดแทน เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

สมพร เสรีวัลลภ (2539, หน้า 19) ได้กล่าวถึงหลักการ เหตุผล และความจำเป็นในการที่จะต้องมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรโดยสรุป ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน
2. การพัฒนาของคนนั้น เป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การสร้างเสริมประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงาน จนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ
3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคณะและเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ
4. จุดประสงค์ประการแรกในการสร้างเสริมประสิทธิภาพบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน
5. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้น เป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่ได้ผลระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

ภิญโญ สาธร (2523, หน้า 271) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ครูในโรงเรียน โดยเฉพาะว่า ครูแม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงใดก็ตามถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญ ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็กลายเป็นความน่าเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจจะช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและกำลังใจเกิดขึ้นใหม่กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราวเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องวิธีสอนหรือหลักการทำงานให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราวก็ได้ การได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันทั้งโรงเรียนก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปแบบมิตร งานที่ทำหลังจากการได้ไปทัศนศึกษาด้วยกัน น่าจะได้ผลดีขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็ง ทนสมัยและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างเสริมประสิทธิภาพบุคลากรว่าเป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่ากฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่ เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไป ในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการบริหารของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในขณะที่รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกแห่งหน เพื่อให้ทันกับ ความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำมาซึ่งความเจริญของบ้านเมือง และในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริหารต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไข และปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วไป และในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จำนวนมาก สมัยที่ว่าใคร ๆ ก็ทำงานได้นั้นผ่านไปแล้ว งานองค์การมีลักษณะเฉพาะมากขึ้น ทุกที่ จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถปฏิบัติงานของชาติให้บรรลุผลได้

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ หมายถึง การทำให้บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทำงานอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และทำงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจของโรงเรียน

#### 4. วินัยและการรักษาวินัย

ในสถานศึกษาหนึ่ง ๆ ย่อมประกอบไปด้วยคนเป็นจำนวนมาก วินัยจึงเป็นเรื่องจำเป็นยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะวินัยเป็นข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคคลในองค์การให้อยู่ร่วมกันได้ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย ให้ความคุ้มครองในการปฏิบัติงาน ให้ผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน และกำหนดถึงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่นักวิชาการและนักศึกษาได้อธิบายวินัยและการรักษาวินัยไว้ดังนี้

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ (2548, หน้า 36-8) ได้อธิบายวินัยและการรักษาวินัยไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

##### 1. กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรม โดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่อง ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่า ไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือนตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.3 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 2. กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

2.1 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และแต่งตั้งตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้

2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณา ให้อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ลงโทษ

2.3 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่่ออกตามผลการพิจารณาของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

2.4 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

## 3. การอุทธรณ์

3.1 กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องอุทธรณ์ต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

3.2 กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

## 4. การร้องทุกข์

4.1 กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการ ให้ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ ได้รับแจ้งคำสั่ง

4.2 กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยให้ร้องทุกข์ต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา

## 5. การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

5.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจงใจในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.3 หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

นวทัศน์ แนวสุข (2548, หน้า 34-36) ได้อธิบายขั้นตอนการรักษาวินัยไว้ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัย ได้แก่ การกระทำในทางที่จะจงใจให้ข้าราชการมีวินัย เป็นวิธีการรักษาวินัยแบบเสริมสร้าง (Constructive discipline) หรือในทางนิทาน (Positive discipline) เพื่อให้เกิดอึดวินัย (Self-discipline) แนวทางในการจงใจให้ข้าราชการมีวินัยอาจทำได้ โดยการสร้างปัจจัยที่ส่งเสริมวินัย ซึ่งได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

1.1 ความสำนึกในหน้าที่ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ข้าราชการต้องทำงานตามหน้าที่และต้องรักษาวินัยตามหน้าที่

1.2 ความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลดี และความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความอุตสาหะ เอาใจใส่ รับผิดชอบรักษาประโยชน์ของทางราชการ อุทิศเวลาให้แก่ราชการ และรักษาความลับในราชการ

1.3 ความรักเกียรติศักดิ์ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ข้าราชการรักษาชื่อเสียงไม่ประพฤติน่าไม่ทุจริต คดโกง หรือหาประโยชน์โดยมิชอบ

1.4 ความรักสภาพแวดล้อม เช่น รักงาน รักหน่วยงาน รักผู้บังคับบัญชา รักผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการตั้งใจทำงาน มีความสามัคคีประสานงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน้าที่ราชการ

1.5 ขวัญและกำลังใจ เป็นปัจจัยที่จะโน้มนำให้ข้าราชการตั้งใจทำดี ถ้าขวัญไม่ดี หรือไม่มีกำลังใจจะไม่อยากทำดี ขวัญและกำลังใจจึงเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัย

1.6 ความร่วมมือร่วมใจ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ข้าราชการมีความสามัคคี กลมเกลียวทำงานประสานกัน และทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจดี

1.7 อุดมคติ ได้แก่ ความคิดที่บุคคลถือเอาเป็นแนวทางดำเนินชีวิตในอันที่จะให้ได้บรรลุถึงสภาพอันดีเลิศ เน้นความคิดที่จะยึดถือเอาสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต หรือในการทำกิจการว่าจะทำเพื่อสิ่งนั้น เช่น เพื่อชื่อเสียง เพื่อประชาชน เพื่อชาติ เพื่อความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น อุดมคติในการทำงานเพื่อสิ่งที่ดี เป็นปัจจัยที่จะดึงดูดให้ข้าราชการตั้งใจทำงานอย่างมีวินัย อย่างซื่อสัตย์สุจริต ไม่โกง และทุ่มเททำงานให้สำเร็จบรรลุผลตามอุดมคตินั้น

1.8 ความภูมิใจ เป็นพลังให้ข้าราชการตั้งใจทำงานให้ได้ผลดี โดยไม่หวังอะไรมากกว่าความภูมิใจ ซึ่งจะให้มีวินัยในการทำงาน

1.9 ความกลัว เช่น กลัวบาป กลัวถูกลงโทษ กลัวเสียชื่อเสียง กลัวต่ำต้อยน้อยหน้า ล้าหลังผู้อื่น เป็นต้น ความกลัวเป็นปัจจัยที่ทำให้ไม่กล้าทำผิด และส่งเสริมให้ตั้งใจทำงานด้วยความอดสาเห มุ่งมั่นเพื่อให้พ้นจากสิ่งที่น่ากลัวนั้น

1.10 ความละเอียด เป็นปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการไม่ย่อท้อในสิ่งไม่ถูกต้องหรือไม่สมควร หรือต้องทำให้ดี เพื่อไม่ให้เป็นที่อับอายขายหน้าผู้อื่น ซึ่งจะเป็ผลให้มีวินัย

1.11 ความบริสุทธิ์ใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเที่ยงธรรม ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา

1.12 ความเคยชินต่อการทำในสิ่งที่ถูกที่ควร เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ ชักจูงให้ทำแต่ในสิ่งที่ถูกที่ควรเสมอ การทำในสิ่งที่ถูกที่ควรย่อมจะไม่ผิดวินัย

## 2. การป้องกันข้าราชการกระทำผิดวินัย

การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ได้แก่ การกระทำในทางที่จะขจัดเหตุที่ทำให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และปกป้องคุ้มครองข้าราชการให้พ้นจากเหตุที่ทำให้กระทำผิดวินัย

สาเหตุที่ทำให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ได้แก่

- ไม่รู้ระเบียบแบบแผน จึงกระทำผิดวินัยไปโดยไม่รู้ว่าผิด
- อิทธิพลบีบบังคับ จึงจำต้องกระทำผิดวินัย
- ความจำเป็นชักนำทำให้กระทำผิดวินัย
- ความกดดันทางอารมณ์ไม่มีทางระบายจึงกระทำผิดวินัย

แนวทางในการปฏิบัติการป้องกันการกระทำผิดวินัย คือ

- ให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบแบบแผนแก่ข้าราชการให้ครบถ้วนทั่วถึง
- ปกป้องคุ้มครองข้าราชการให้พ้นจากอิทธิพลที่บีบบังคับให้กระทำผิดวินัย
- ดูแลระมัดระวังและช่วยเหลือข้าราชการให้พ้นจากสิ่งชักนำให้กระทำผิด
- ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- จัดฝึกอบรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการจงใจที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ

จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป การรักษาวินัย ได้แก่ การที่ข้าราชการปฏิบัติตามวินัย การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการผู้กระทำผิดโดยผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้ข้าราชการครุมีวินัยโดยการสร้างการสำนึกและปัจจัยต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในตัวครู โดยใช้วิธีการต่าง ๆ มีการฝึกอบรม เป็นต้น

## 5. การออกจากราชการ

การให้บุคคลพ้นจากงานนั้น เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรระยะหนึ่ง จนถึงวัยอันสมควรที่จะต้องพักผ่อนจากการทำงาน ตามสภาพร่างกายของมนุษย์ โดยปกติจะถืออายุ 60 ปี เป็นเกณฑ์ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของแต่ละบุคคล และสภาพของงานที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนความพร้อมขององค์กรด้วยซึ่งทางราชการเรียกการเกษียณอายุ ในเรื่องนี้ได้มีนักศึกษาและนักวิชาการกล่าวถึงการออกจากราชการไว้ ดังนี้

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ (2548, หน้า 38-40) ได้อธิบายขั้นตอนการออกจากราชการไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. การลาออกจากราชการ

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา พิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการ ของครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรอื่นทางการศึกษา

1.2 รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 2. การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มข้น

2.1 ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มข้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

2.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา สั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

2.4 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 3. การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง จนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

3.1 รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 4. การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

##### 4.1 กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ

4.1.1 ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ อันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

4.1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถ

ปฏิบัติราชการได้

4.1.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

##### 4.2 กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าห่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือ

ประพฤตินไม่เหมาะสม

4.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าห่อนความสามารถ ในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือประพฤตินไม่เหมาะสม

4.2.2 ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้ห่อนความสามารถ ไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤตินเหมาะสม ให้ส่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้ห่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติน ไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนออนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่พิจารณา

#### 5. กรณีมลทินมัวหมอง

5.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัย อย่างร้ายแรง แต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไป จะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

5.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา เสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา เมื่ออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจาก ราชการ เพราะมลทินหรือมัวหมอง กรณีถูกสอบสวนให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจาก ราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

6. กรณีได้รับโทษจำคุก โดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ



6.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ เพื่อรับบำเหน็จบำนาญ เหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรอื่นทางการศึกษา ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดย คำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

6.2 รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สนิท คงภักดี (2549, หน้า 35) ได้จำแนกการออกจากราชการไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. ตามกฎหมาย ได้แก่ ตาย และเกษียณ
2. สมัครใจออก ได้แก่ ลาออกไปประกอบอาชีพอื่น ลาออกไปดำรงตำแหน่งทางการเมือง มีผลตั้งแต่วันลาออก และสมัครใจไปปฏิบัติงานใด ๆ ตามความประสงค์ของทางราชการ
3. ถูกลงโทษทางวินัย ได้แก่ ปลดออกและไล่ออก
4. ถูกสั่งให้ออก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ออก และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือ ก.ค.ศ. พิจารณา
5. ถูกเพิกถอนใบประกอบวิชาชีพ ได้แก่ แต่งตั้งเป็นข้าราชการอื่นและย้ายและแต่งตั้งเป็นข้าราชการอื่นที่หน่วยงานอื่น

มานพ แก้วขาว (2536, หน้า 25) ได้สรุปการออกจากราชการไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. การลาออกจากราชการ
  - 1.1 ต้องทำเป็นหนังสือลาออกมิใช่ออกด้วยวาจา โดยจะต้องเป็นหลักฐานที่เชื่อถือได้ คือ ต้องมีลายมือชื่อของผู้ลาออก
  - 1.2 ต้องยื่นหนังสือลาออกต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง เพื่อให้พิจารณาอนุญาตหรือเสนอต่อผู้มีอำนาจอนุญาต
  - 1.3 ผู้ลาออกรอฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาว่าจะอนุญาตให้ออกตามที่ขอหรือทำการยับยั้งไว้ก่อน
  - 1.4 ในระหว่างที่รอคำสั่งจะหยุดราชการไม่ได้ ยกเว้นได้รับอนุญาตให้ลาป่วยหรือลากิจจนกว่าจะได้รับอนุญาต หรือครบ 3 เดือน นับแต่วันลาออก
2. การให้ข้าราชการพ้นสถานภาพ การให้ข้าราชการพ้นจากสถานภาพมีวิธีปฏิบัติ ดังนี้
  - 2.1 การออกจากราชการเพราะตาย ก็เป็นอันพ้นจากราชการนับตั้งแต่วันที่ตาย โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องอนุญาต เพียงแต่แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ
  - 2.2 การออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติ เมื่อข้าราชการพลเรือนขาดคุณสมบัติตามที่กำหนด ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุต้องสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ โดยไม่ต้องทำเป็นคำสั่งแบบราชการ

2.3 ออกจากราชการเพราะสูงอายุ เรียกกันโดยทั่วไปว่าการเกษียณอายุมีขั้นตอนในการปฏิบัติ ดังนี้

2.3.1 ในทุกปี องค์กรกลางในการบริหารบุคคลขององค์กรนั้น ๆ ต้องสำรวจรายชื่อข้าราชการที่มีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ในปีงบประมาณถัดไป แล้วแจ้งให้กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังทราบ

2.3.2 เมื่อส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับแจ้งรายชื่อแล้วจะต้องรีบดำเนินการตามระเบียบต่อไป

2.4 การให้ออกจากราชการเพราะมีเหตุเกี่ยวกับสมรรถภาพ หรือวินัยซึ่งมีกรณีต่าง ๆ ดังนี้

2.4.1 ให้ออกจากราชการเพราะทดลองปฏิบัติหน้าที่แล้วปรากฏว่ามีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือมีความสามารถไม่เหมาะสม ผู้มีอำนาจบรรจุแต่งตั้งให้ผู้นั้นออกจากราชการตามที่บัญญัติไว้ในระเบียบ

2.4.2 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในระหว่างถูกสอบสวนพิจารณาผู้มีอำนาจแต่งตั้งเป็นผู้สั่ง

2.4.3 การให้ออกจากราชการเพราะหย่อนสมรรถภาพ และประพฤติดนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หรือบกพร่องในหน้าที่ หรือเจ็บป่วยจนไม่อาจสามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้โดยสม่ำเสมอ ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่าหากได้รับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ราชการ ก็อาจสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้

2.4.4 การให้ออกจากราชการเพราะต้องรับโทษจำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษเมื่อได้รับโทษจำคุก หรือเพราะมีมลทินมัวหมองหรือเพราะกระทำผิดวินัยร้ายแรง โดยคำพิพากษาที่สุดแล้ว ผู้มีอำนาจสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้

สรุปว่า การออกจากราชการ หมายถึง การที่บุคคลผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของทางราชการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสภาพที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้ เนื่องมาจากการลาออก การลดจำนวนพนักงานสำนักงาน การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ และตาย หรือตามความประสงค์ของตัวข้าราชการเอง หรือตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ซึ่งกรณีนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไข หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้ในกฎหมาย

### **ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารโรงเรียน**

การบริหารโรงเรียนมีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินการควบคุมการจัดบริการเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการจัดสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน อันได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรม บริหารต่าง ๆ งานบริหารโรงเรียนนั้น ตามปกติผู้บริหารมักจะจัดรูปงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือถ้าจะมีจำแนกประเภทแตกต่างกันออกไปบ้างก็ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ลักษณะของงานและความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละคน

### **ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงและมาตราที่ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นหลักการสำคัญที่เน้นการกระจายอำนาจโดยการตัดสินใจและใช้อำนาจของสถานศึกษาผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาและเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ภายในขอบเขตการบริหารสถานศึกษาตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ออกเป็น 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

#### **1. ด้านการบริหารบุคลากร**

##### **หลักการและแนวคิด**

การบริหารงานบุคลากรมีหลักการและแนวคิด ดังนี้

1. ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาตามนโยบาย

กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3. ยึดหลักธรรมาภิบาล

##### **ขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคลากร**

การบริหารงานบุคลากรมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
  - 1.1 ประเมินความต้องการอัตรากำลัง

- 1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา
- 1.3 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา
2. การกำหนดตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 2.1 ดำเนินการสำรวจและรวบรวมข้อมูลการขอปรับปรุง กำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา
  - 2.2 ขอเพิ่มตำแหน่งเพิ่มเติมและขออนุมัติโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
  - 2.3 เสนอขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา
  - 2.4 ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่และตามที่ได้รับมอบหมาย
3. การเกลี่ยอัตรากำลังของครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.1 เสนอความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.2 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.3 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้างประจำและอัตราจ้างชั่วคราวตามความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
4. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 4.1 แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร
  - 4.2 ดำเนินการทดลองปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้าใจสำหรับผู้ได้รับการบรรจุตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด
  - 4.3 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขที่ได้แจ้งให้ทราบตามข้อ 1 (อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง)
  - 4.4 รายงานผลการทดลองปฏิบัติงานหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มข้นแล้วแต่กรณีต่อเขตพื้นที่การศึกษา
  - 4.5 ดำเนินการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเมื่อได้รับอนุมัติจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษา

## 5. การย้ายครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.1 รวบรวมรายชื่อและข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

5.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

5.3 ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายให้เสนอเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขออนุมัติ

5.4 ในกรณีที่เห็นว่าไม่สมควรรับย้าย ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ

5.5 ตั้งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

## 6. การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ

6.1 ตรวจสอบคำขอเปลี่ยนสภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความประสงค์จะขอเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมาดำรงตำแหน่งในสถานศึกษานั้น ๆ

6.2 เสนอแนะให้ความเห็นชอบในกรณีที่มิใช่ครูและบุคลากรทางการศึกษาขอเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมาดำรงตำแหน่งในสถานศึกษานั้น ๆ

6.3 เสนอแนะให้ความเห็นชอบในกรณีที่มิใช่ครูและบุคลากรทางการศึกษาขอเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมาดำรงตำแหน่งในสถานศึกษานั้น ๆ

## 7. เงินเดือนและค่าตอบแทน

7.1 อัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนและเป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

7.2 การได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

## 8. การเลื่อนขั้นเงินเดือน

### 8.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติ

8.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดในฐานะผู้บังคับบัญชา

8.1.2 รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอคณะกรรมการตามข้อ 8.1.1 พิจารณา

8.1.3 แจ้งคำสั่งให้เลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบพร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนชั้นเงินเดือน

8.1.4 สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนในกรณีพิเศษ กรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่

8.2 การเลื่อนชั้นเงินเดือนในกรณีพิเศษกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่

8.2.1 เสนอเรื่องพร้อมทั้งข้อมูลและรายละเอียดไปยังผู้บริหารสถานศึกษา

8.2.2 ดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่หลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดตามความเหมาะสม

## 9. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

9.1 วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

9.2 จัดทำแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

9.3 ดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด

9.4 สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

## 10. การลาศึกษาต่อ

10.1 อนุญาตหรือเสนอขออนุญาตการลาศึกษาต่อตามนโยบายหลักเกณฑ์และวิธีการของเขตพื้นที่การศึกษาและตามที่กฎหมายกำหนด

10.2 เสนอเรื่องการขออนุญาตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ลาศึกษาต่อในเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

## 11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

11.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่คณะกรรมการศึกษาธิการประจำเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ศ.จ.) กำหนด

11.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

11.3 ตามหลักเกณฑ์และวิธีที่กฎหมายกำหนด

11.4 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษา

11.5 รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่เขตพื้นที่การศึกษาร้องขอให้รับทราบ

## 12. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

12.1 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพทางการศึกษา

12.2 สร้างขวัญและกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

12.3 ดำเนินการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความเหมาะสม

## 13. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

13.1 ดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

13.2 ควบคุม ดูแลและส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

## 14. การส่งเสริมวินัยสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา

14.1 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ได้บังคับมีวินัย

14.2 ป้องกันไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

## 15. การดำเนินการทางวินัยครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.1 การดำเนินการทางวินัยครูและบุคลากรทางการศึกษาที่กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

15.1.1 กรณีมีมูลให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ในฐานะผู้บังคับบัญชา

15.1.2 พิจารณาลงโทษทางวินัยหากปรากฏผลการสอบสวนว่าครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

15.1.3 รายงานการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปเขตพื้นที่การศึกษา

15.2 การดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

15.2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือรายงานต่อผู้มีอำนาจแล้วแต่กรณี

15.2.2 ประสานงานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและกรรมการสอบสวนกรณีมีการกระทำผิดร่วมกัน

15.2.3 พิจารณาระดับการลงโทษกรณีความผิดไม่ร้ายแรงแล้วรายงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเสนอระดับการลงโทษไปยังเขตพื้นที่การศึกษากรณีเป็นความผิดวินัย ร้ายแรง

เพื่อเสนอ คณะอนุกรรมการศึกษาธิการประจำเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ศ.จ.) เขตพื้นที่การศึกษา  
พิจารณา

16. การสั่งพักงานการสั่งให้ออกจากงานไว้ก่อนแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนสั่งให้  
ครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยพักงานหรือสั่งให้ออกจากงานไว้ก่อนในฐานะ  
ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

17. การลงโทษทางวินัยและรายงานการดำเนินการทางวินัยดำเนินการลงโทษทางวินัย  
และรายงานการดำเนินการทางวินัยตามที่กฎหมายกำหนด

18. การอุทธรณ์

18.1 รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาดำเนินการต่อไปในกรณีที่ครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

18.2 เสนอความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในการพิจารณาอุทธรณ์ของครู  
และบุคลากรทางการศึกษาที่ยื่นอุทธรณ์ผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาต่อ คณะอนุกรรมการ  
ศึกษาธิการประจำเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ศ.จ.) เขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้มีอำนาจตามที่กฎหมาย  
กำหนด

19. การร้องทุกข์ รับเรื่องของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอ  
ไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาต่อไป ในกรณีที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่าน

20. การออกจากงาน

20.1 การลาออก

20.1.1 รับเรื่องการลาออกจากครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะ  
ผู้บังคับบัญชาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณา

20.1.2 อนุญาตการลาออกจากครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจ  
สั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

20.1.3 ยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกจากครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะ  
ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหากเห็นว่าจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่หน่วยงานตามหลักเกณฑ์และ  
วิธีการที่กฎหมายกำหนด

20.2 สั่งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากการปฏิบัติหน้าที่เพื่อรับบำเหน็จ  
บำนาญ เพราะเหตุทดแทนในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่  
กฎหมายกำหนด



21. ดำเนินการขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอไปยังเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป

22. งานทะเบียนประวัติครูและบุคลากรทางการศึกษา

22.1 จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติครู บุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

22.2 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของครู บุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษา

23. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

23.1 ดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์สำหรับครู บุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างในสังกัด เพื่อเสนอคำขอต่อเขตพื้นที่การศึกษา

23.2 จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของครู บุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสังกัด

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพิจารณาเพื่อสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ให้บุคคลที่มีความสามารถ มีความเหมาะสม เข้ามาทำงานในหน่วยงานและขณะปฏิบัติงานก็ได้มีการดำเนินการจัดทำประวัติการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ได้

## ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ในการศึกษารั้วนี้ ผู้ศึกษาคาดว่าตัวแปรต้นจะมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดงสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและอาชีพของผู้ปกครองนักเรียน

เพศ เป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษารั้วนี้ เพศชายและเพศหญิงจะมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากเพศหญิงโดยธรรมชาติจะมีความละเอียดอ่อน เป็นระเบียบ จึงมีความสนใจ และมีมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งต่างจากเพศชายซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนที่ไม่ค่อยใส่ใจเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่มักจะมีแนวคิดที่หลากหลาย ชอบวางแผนและคาดหวังในเรื่องใหญ่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระเส็ง ปภสฺสโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ) (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุ แต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย

ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสบการณ์ หมายถึง ผู้ที่มีประสบการณ์มากจะเป็นผู้ที่มีความคิดและมีวิสัยทัศน์ ในการแก้ปัญหาที่ดีเพราะได้ลองผิดลองถูกสิ่งที่ผ่านมาแล้วซึ่งต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์น้อย ยังไม่เคยมีประสบการณ์ใด ๆ ทั้งสิ้นในการแก้ปัญหาอาจจะเป็นการแก้ไขที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวราพร พรหมแก้วพันธ์ (2555, หน้า 95) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่า

1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 เปรียบเทียบตามตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย 2.1) วุฒิการศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน 2.2) ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน ส่วนรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป เพศและประสบการณ์ จะผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 แตกต่างกัน เนื่องจากเพศและประสบการณ์ มีความสำคัญที่จะเป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยนี้เป็นเรื่องซึ่งบ่ง ถึงความแตกต่างกันหรือส่งผลต่อตัวแปรตามอื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่า น่าจะส่งผลต่อเพศและประสบการณ์ จึงนำมาเป็นตัวแปรในการวิจัยในครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ทิชากร อาจเอี่ยม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า 1) ผู้บริหาร ครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยภาพรวมรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรในโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรในโรงเรียน เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรในโรงเรียน เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พระเส็ง ปกสุสโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ) (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเห็นมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง

กนกกรรณิกา ตงมันคง (2555, หน้า 52) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนอนุบาลสมุทรสาคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ 1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุมากกว่า 40 ปี วุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี 2) สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนอนุบาลสมุทรสาคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง และด้านวินัยและการรักษาวินัยตามลำดับ

วราพร พรหมแก้วพันธ์ (2556, หน้า 95) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมาขอส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมาขอส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมาขอส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 เปรียบเทียบตาม ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย 2.1) วุฒิการศึกษา

พบว่า ภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน 2.2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ พบว่า ภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และ 2.3) ขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3) ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะ ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ปัญหาด้านการวางแผนบุคลากร คือ ครูย้ายออกจากพื้นที่มากส่งผลต่อการขาดแคลนครู ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ การบรรจุครูไม่ทันกับความต้องการของสถานศึกษาและไม่ตรงวิชาเอก ด้านการพัฒนาบุคลากร คือ งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือ ครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องวินัยและการรักษาวินัย ข้อเสนอแนะด้านการวางแผนบุคลากร คือ ควรมอบหมายงานให้ตรงความรู้ความสามารถของครู ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ ควรกำหนดให้ครูดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนละ 4 ปี หรือไม่เกิน 6 ปี เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร คือ ควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือ ควรเสริมสร้างขวัญกำลังใจและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ควรให้ความรู้เรื่องวินัยและการรักษาวินัยแก่ครูทุกคน

สง่าศิลป์ ศรีพิ้ว (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนในศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า 20 ปี เป็นส่วนใหญ่ 2) ครูที่มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ในศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3) ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล โดยมีภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4) ครูที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล โดยมีภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุดารัตน์ ลาแสง (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หนองคาย เขต 1 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาบุคลากร มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และการวางแผนงานบุคลากร 2) การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 จำแนก

ตามสถานภาพ โดยรวมและราย ด้านไม่แตกต่างกัน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างาน และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรให้เสนอข้อมูลจำนวนบุคลากร ที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด ควรกระจายงานให้ทั่วถึงทุกคนและจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ควรจัดสวัสดิการ ให้เอื้อต่อบุคลากร และการประเมินผลควรมีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ 3) การวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบุคลากร และประธาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาหนองคาย เขต 1

ปาริชาติ สติภา (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของ สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการวางแผนบุคลากร และด้านการประเมินของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการให้ ผลตอบแทน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการคัดเลือกบุคลากร 2) การเปรียบเทียบ การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เมื่อจำแนก ตามวิทย์ฐานะและขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเมื่อจำแนก ตามเพศ วุฒิต่างการศึกษา และสถานภาพในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

เนตรนภา นามสพุง (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง รองลงมา คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านวินัย และการรักษาวินัย 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 2.1) การเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามตำแหน่ง แสดงว่า สภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

เมื่อพิจารณาโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพิจารณาตามรายด้านมีด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 2.2) การเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า การเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน เมื่อพิจารณาโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พิจารณารายด้านด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัย และการรักษาวินัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

พอลโลซซี (Pallozzi, 1981, p. 1481) ได้ศึกษารูปแบบของชุมชนต่อการเข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของโรงเรียนท้องถิ่นในมลรัฐนิวเจอร์ซีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า รูปแบบที่ใช้ในการจัดการศึกษาควรขยายไปเป็นรูปแบบของชุมชนเมืองด้วยการจัดการศึกษาในโรงเรียน โดยความร่วมมือกันทุกฝ่ายโรงเรียนไม่ควรยึดติดกับนโยบายมากนัก ส่วนฝ่ายชุมชนควรเสนอนโยบายที่ตรงกับความสามารถของตนและสิ่งที่ชุมชนต้องคำนึงถึง คือ ความรับผิดชอบในกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นและมีความเป็นไปได้

แอบเดล ฮาดี้ (Abdel-Hady, 1990, p. 3276-A) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารการศึกษาในประเทศอียิปต์ พบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นหลักสำคัญของประชาธิปไตย จำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชน ควรจะกำหนดเป้าหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน ช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับสถานศึกษา และประเด็นกิจกรรมที่ต้องการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

จอยซ์ (Joyce, 1992, p. 158) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่เลือกโรงเรียนชั้นประถมศึกษาของรัฐ ระหว่าง 2 รัฐ โดยกลุ่มผู้ปกครอง 2 กลุ่ม ของโรงเรียนเซนต์เบนวิลล์ พลับลิก สคูล ในรัฐโอไฮโอและเซนต์พลับลิก สคูล ในรัฐมินนิโซตา สรุปความคิดเห็นในการเลือกโรงเรียนมีดังนี้ คุณภาพของครู ระเบียบของโรงเรียน วินัยของโรงเรียน หลักสูตรพิเศษ จริยธรรมครู การประเมินความสามารถครู ความรับผิดชอบของโรงเรียนและมีแนวการสอนที่หลากหลาย สำหรับเหตุผลที่มีความสำคัญน้อยที่สุดของผู้ปกครอง คือ รายได้ของครอบครัวและพื้นฐานทางคุณธรรม ความเห็นของผู้ปกครองเกี่ยวกับการบริหารและการจัดองค์กรภายในโรงเรียน คือ

เป็นระบบกระจายอำนาจ มีอิสระแบบเอกชนให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาตามที่ต้องการมีลักษณะเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อการแข่งขันสูง ความสัมพันธ์กับชุมชนดีและมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

ไมเคิล (Michael, 1992) ได้ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาและการพัฒนาชุมชนพบว่า ในการจัดการศึกษาควรเปิดโอกาสให้ท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้านควรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อที่จะแก้ปัญหาของชุมชนได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพจริง

บาร์นส์ (Barnes, 1995, p. 315-A) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนของผู้ปกครองนักเรียน พบว่า การมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยอุดมคติแล้ว ผู้ปกครองนักเรียนมีบทบาทที่โรงเรียนหรือในชั้นเรียน แม้ว่าจริง ๆ แล้วการมีส่วนร่วมของพวกเขาจะไม่เป็นไปตามอุดมคติดังกล่าวและยังได้พบว่าผู้ปกครองยังมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่บ้านด้วย การศึกษาครั้งนี้ให้หลักฐานเพิ่มเติมว่า บิดามารดาชาวอเมริกัน ออฟริกัน มีความประสงค์ที่จะมีสิทธิมีเสียงเกี่ยวกับการเรียนการสอนลูก ๆ ของตน ซึ่งต้องบ่งชี้ว่า บิดามารดาชาวอเมริกัน ออฟริกัน เห็นคุณค่าของการศึกษาและเห็นว่าโรงเรียนจำเป็นต้องตระหนักถึงความพึงพอใจด้านการศึกษาและวัฒนธรรมของผู้ปกครองด้วย

ฟรีแมน และคาร์ คิดเวลล์ (Freeman & Karr-Kidwell, 1998, pp. 195-199) ศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครองและการรับรู้ของครูและนักเรียน ต่อการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ในการศึกษาเพื่อพัฒนา ผลการวิจัย พบว่า การสื่อสารระหว่างบ้านและโรงเรียนจะดีได้ผู้ปกครองต้องมีส่วนร่วม เช่น การมีส่วนร่วมในสมาคมผู้ปกครองและครู นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบอีกว่า หากผู้ปกครองต้องการรับผลประโยชน์จากการเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียนผู้ปกครองต้องสร้างความรู้สึกรู้สึกได้ว่าตนเป็นเจ้าของโรงเรียน

แบค และเมอร์ฟี (Back & Murphy, 1998, p. 359) พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการถ่ายโอนอำนาจจากมลรัฐและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนสามารถสร้างระบบการตัดสินใจด้วยตนเอง

ควอนดahl (Quandahl, 2001, pp. 201-204) ได้ทำวิจัยเรื่อง การปฏิบัติการสอนของครูอนุบาลที่มีผลต่อความสำเร็จของนักเรียน วัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาความแตกต่างของการปฏิบัติการสอนของครูอนุบาลที่มีผลต่อความสำเร็จของนักเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูอนุบาลจำนวน 9 คน ซึ่งสอนในโรงเรียนแบบเต็มวันและแบบครึ่งวัน จำนวน 4 โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองและเด็กอนุบาล จำนวน 208 คน โดยการสังเกตการสอนและลักษณะของครูในห้องเรียน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการศึกษาในแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน และพบว่า ความสำเร็จในด้านวิชาการในระดับอนุบาลไม่ได้มีความจำเป็นต่อการนำไปสู่ความสำเร็จในด้านวิชาการ

ในระดับอนุบาลไม่มีความจำเป็นต่อการนำไปสู่ความสำเร็จในการศึกษาระดับต่อไป ลักษณะของครูมีผลต่อความสำเร็จของเด็กอนุบาลและความสำเร็จของนักเรียน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ กล่าวโดยสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนเกิดความพึงพอใจต่อการบริหารโรงเรียน เพราะต้องเอาใจใส่ กระตือรือร้นส่งเสริมสนับสนุนประสานความร่วมมือในทุกฝ่ายก่อให้เกิดคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคมของผู้ปกครองนักเรียน ควรให้ผู้ปกครองนักเรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น การสร้างกฎระเบียบของโรงเรียน การให้บริการอย่างรวดเร็ว การให้ข้อมูลข่าวสาร การทำงานเป็นทีมระหว่างผู้ปกครองนักเรียนกับครูและร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ประสานกับทุกฝ่ายเพื่อให้จัดการเรียนการสอนให้ได้คุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายเป็นคนดี เก่ง และมีความสุขเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองนักเรียนต่อไป



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 450 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ปีการศึกษา 2559 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) ได้จำนวน 208 คน ซึ่งได้มาโดยดำเนินการสุ่มแบบชั้นตามเพศ

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีแบ่งชั้นตามเพศ

เพศ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ชาย	190	88
หญิง	260	120
รวม	450	208

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาแนวคิดจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดงสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าชนิด 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert, 1967) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็น แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำแนกตามเพศและประสบการณ์ทำงาน จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ใน 4 ด้าน คือ จำนวน 40 ข้อ

1. ด้านการสรรหาบุคลากร จำนวน 10 ข้อ
2. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร จำนวน 9 ข้อ
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 9 ข้อ
4. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน จำนวน 12 ข้อ

แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert, 1967) ซึ่งกำหนดความมากน้อยในระดับการบริหาร โดยกำหนดให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสรรหาบุคลากร 2) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

2. สร้างเครื่องมือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert, 1967) โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือมาจากรัชนี ทีปภากร (2556, หน้า 77-82)

3. นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสรรหาบุคลากร 2) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

4. นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-objective congruence: IOC) (สุวิมล ติรกันนท์, 2549, หน้า 139 อ้างถึงใน ประยูร อัมสวาสดี, 2552, หน้า 74) โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ  $IOC$  หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน

$N$  หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การให้คะแนน

+1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

-1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) เกณฑ์การตัดสิน IOC ที่มีค่าตั้งแต่ .66 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือตามเนื้อหานั้นแสดงว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

- 4.1 ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 4.2 ดร.สุกิจ โพธิ์ศิริกุล อาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 4.3 ดร.บุญยกุล หัตถกิจ อาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

5.1 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (Item-total correlation)

5.2 นำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204)

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและกำหนดวันรับคืนด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืนจากผู้ปกครองนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 208 ฉบับ จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 208 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์
2. ทำการวิเคราะห์แล้วนำผลวิเคราะห์ไปแปลผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการศึกษาวิจัย การแปลความหมายของคะแนนใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2543, หน้า 163) มีดังนี้
  - ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
  - ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับมาก
  - ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
  - ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับน้อย
  - ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) จำแนกตามวุฒิการศึกษาและอาชีพของผู้ปกครองนักเรียน
2. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที ( $t$ -test)
3. การเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบหาความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's method)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ใน 4 ด้าน โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ ทางสถิติในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
$SD$	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$t$	แทน	ค่าสถิติการทดสอบค่าที ( $t$ -distribution)
$F$	แทน	ค่าสถิติแจกแจงความถี่แบบ $F$ ( $F$ -distribution)
$SS$	แทน	ค่าผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$MS$	แทน	ค่าความแปรปรวน
$df$	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่จะเกิดความคลาดเคลื่อน
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูล การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน โดยเรียงลำดับความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศและประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศและประสบการณ์

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศและประสบการณ์

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	n = 208	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	88	42.30
หญิง	120	57.70
รวม	208	100.00
ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	65	31.30
11-20 ปี	90	43.30
21 ปีขึ้นไป	53	25.50
รวม	208	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 57.70 เพศชาย จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 42.30 ประสบการณ์ทำงาน 11-20 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 และประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง  
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ดังตารางที่ 3-7

ตารางที่ 3 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารงานบุคคล  
ของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน	<i>n</i> = 208		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านการสรรหาบุคลากร	3.91	0.43	มาก	4
2. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	4.00	0.42	มาก	3
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.03	0.43	มาก	2
4. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน	4.09	0.39	มาก	1
รวม	4.01	0.36	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง  
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ใน  
ระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน  
รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการสรรหา  
บุคลากร ตามลำดับ



ตารางที่ 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการบริหารงานบุคคล  
ของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ระยอง เขต 1 ด้านการสรรหาบุคลากร โดยรวมและรายข้อ

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ด้านการสรรหาบุคลากร	<i>n</i> = 208		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกำลังคนของโรงเรียน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	3.51	0.76	มาก	10
2. อัตรากำลังคนกับปริมาณงานมีความสมดุล เหมาะสมกัน	3.88	0.87	มาก	6
3. มีการประชาสัมพันธ์รับสมัครบุคลากรในโรงเรียน อย่างทั่วถึง	3.84	0.89	มาก	8
4. ประชาสัมพันธ์รับสมัครบุคลากรโดยระบุคุณสมบัติ วิชาเอกและประสบการณ์ของผู้สมัครตามแผน ที่กำหนดไว้	3.86	0.88	มาก	7
5. สรรหาบุคลากรโดยประชาสัมพันธ์ไปยัง สถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ	3.83	0.73	มาก	9
6. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการสรรหาและคัดเลือก บุคลากรใหม่	4.09	0.76	มาก	2
7. จัดสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็น ครูอัตราจ้าง	4.11	0.81	มาก	1
8. เลือกระบุบุคลากรโดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรเป็นสำคัญ	4.07	0.76	มาก	3
9. มีการบรรจุบุคลากรใช้วิธีการสอบคัดเลือกและทดลอง การปฏิบัติงานมากกว่าการให้สิทธิพิเศษหรือ ระบบอุปถัมภ์	4.04	0.76	มาก	5
10. เมื่อมีตำแหน่งภายในที่สูงขึ้นว่างลง โรงเรียน ให้โอกาสบุคลากรภายในก่อนอันดับแรก	4.05	0.71	มาก	4
รวม	3.91	0.43	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการสรรหาบุคลากร โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ จัดสอบแข่งขัน เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นครูอัตราจ้าง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ และเลือกสรรบุคลากรโดยโดยยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยรวมและรายข้อ

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	<i>n</i> = 208		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. จัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรใหม่ให้มีความรู้ทุกด้าน ในการทำงาน	4.03	0.74	มาก	4
2. บุคลากรได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเพียงพอต่อ สถานการณ์ปัจจุบัน	4.12	0.71	มาก	1
3. บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวางแผนของโรงเรียน	4.05	0.86	มาก	2
4. มอบหมายงานให้กับบุคลากรตรงกับความรู้ ความสามารถ	3.80	0.83	มาก	9
5. สนับสนุนผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.02	0.76	มาก	5
6. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.04	0.72	มาก	3
7. มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม	3.96	0.70	มาก	8
8. สนับสนุน ยกย่อง ชมเชยหรือให้รางวัล เพื่อเป็น กำลังใจแก่บุคลากรที่ทำความดีหรือปฏิบัติงาน ได้เป็นผลดี เป็นพิเศษ	3.99	0.73	มาก	7

ตารางที่ 5 (ต่อ)

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	<i>n</i> = 208		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
9. จัดสวัสดิการพิเศษต่าง ๆ ให้แก่ครูนอกเหนือจาก ที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้ เช่น บ้านพักครู	4.01	0.76	มาก	6
รวม	4.00	0.42	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยรวม และรายข้อทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ บุคลากรได้รับเงินเดือน หรือค่าจ้างเพียงพอต่อสถานการณ์ ปัจจุบัน บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ของ เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและรายข้อ

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร	<i>n</i> = 208		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้าน วิชาชีพ ร่างกาย และจิตใจ	3.98	0.77	มาก	6
2. สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาสื่อ และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรม อย่างกว้างขวางและประกวดสื่อหรือนวัตกรรม	4.13	0.73	มาก	2
3. มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงาน ได้เต็มตาม ศักยภาพของตนเอง	4.07	0.83	มาก	4
4. มอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบตรงกับความรู้อ ความสามารถ ความสนใจและความถนัด	3.94	0.76	มาก	8

ตารางที่ 6 (ต่อ)

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร	<i>n</i> = 208		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
5. อนุญาตแก่บุคลากรได้ศึกษาต่อ	4.10	0.72	มาก	3
6. จัดบริการเอกสารทางวิชาการ เพื่อให้บุคลากร ได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน	3.97	0.83	มาก	7
7. จัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อเพิ่มพูน ความรู้	4.06	0.74	มาก	5
8. สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน	4.15	0.70	มาก	1
9. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เผยแพร่ผลงานของตน สู่สาธารณะ	3.91	0.82	มาก	9
รวม	4.03	0.43	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและรายข้อทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาสื่อ และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางและประกวดสื่อหรือนวัตกรรมและผู้บริหารและอนุญาต แก่บุคลากรได้ศึกษาต่อตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการบริหารงานบุคคล  
ของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ระยอง เขต 1 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยรวมและรายข้อ

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน	<i>n</i> = 208		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ให้บุคลากรได้ทราบถึงกระบวนการพิจารณา และการตัดสินใจให้บุคลากรพ้นจากงาน	4.13	0.71	มาก	5
2. มีการวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน อย่างเหมาะสมและเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นคู่มือ รูปธรรม	4.17	0.71	มาก	2
3. มีการชี้ระเบียบ กฎเกณฑ์ของทางราชการ ในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน	4.03	0.80	มาก	9
4. ยึดคุณธรรมครูเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้พ้นจากงาน	4.07	0.78	มาก	6
5. จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาคณาการที่ทำผิด กฎระเบียบ และข้อบังคับและประพฤตินิยมชอบของ โรงเรียนให้พ้นจากงาน	4.15	0.72	มาก	3
6. มีการวิเคราะห์สาเหตุที่บุคลากรพ้นจากงานอย่างละเอียด	4.06	0.75	มาก	7
7. มีการแจ้งล่วงหน้าหากบุคคลนั้นต้องพ้นจากงาน	4.14	0.73	มาก	4
8. ให้ความสำคัญชมในการพิจารณาให้บุคลากร พ้นจากงานอย่างเหมาะสม	4.05	0.72	มาก	8
9. ให้บุคลากรได้ร้องทุกข์ หรืออุทธรณ์ในกรณี que เห็นว่า ไม่ได้รับความเป็นธรรม	4.00	0.85	มาก	11
10. เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ลาออกจากงานได้แสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผลของการลาออก	4.02	0.76	มาก	10
11. ให้หลักฐานรับรองการทำงานแก่บุคลากร ที่พ้นจากงาน เพื่อนำไปประกอบอาชีพอื่น ๆ	4.25	0.71	มาก	1
12. บุคลากรที่ถูกให้ออกหรือลาออกเอง ได้รับการพิจารณา ในเรื่องเงินทดแทนตามกฎหมาย	3.98	0.80	มาก	12
รวม	4.09	0.39	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ให้หลักฐานรับรองการทำงาน แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน เพื่อนำไปประกอบอาชีพอื่น ๆ มีการวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ พ้นจากงานอย่างเหมาะสมและจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาบุคลากรที่ทำผิดกฎระเบียบ และข้อบังคับและประพฤตินิชอบของ โรงเรียนให้พ้นจากงาน ตามลำดับ

**ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ และปราบการณ์** ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขต อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานบุคคล ของโรงเรียน	เพศ							
	ชาย (n = 88)				หญิง (n = 120)			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการสรรหาบุคลากร	3.95	0.43	มาก	4	3.89	0.43	มาก	4
2. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	4.02	0.44	มาก	3	3.98	0.40	มาก	3
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.04	0.45	มาก	2	4.03	0.41	มาก	2
4. ด้านการให้บุคลากร พ้นจากงาน	4.11	0.41	มาก	1	4.08	0.38	มาก	1
รวม	4.03	0.38	มาก		3.99	0.34	มาก	

\* $p < .05$

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยรายด้าน ดังนี้

เพศชาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยรายด้าน คือ ด้านการให้บุคลากร  
พ้นจากงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการสรรหาบุคลากร

เพศหญิง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยรายด้าน คือ ด้านการให้บุคลากร  
พ้นจากงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการสรรหาบุคลากร

ตารางที่ 9 วิเคราะห์เปรียบเทียบ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง  
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ  
โดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน	เพศ				<i>t</i>	<i>p</i>
	ชาย ( <i>n</i> = 88)		หญิง ( <i>n</i> = 120)			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านการสรรหาบุคลากร	3.95	0.43	3.89	0.43	0.98	.33
2. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	4.02	0.44	3.98	0.40	0.45	.66
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.04	0.45	4.03	0.41	0.19	.85
4. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน	4.11	0.41	4.08	0.38	0.62	.54
รวม	4.03	0.38	3.99	0.34	0.65	.51

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง  
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน  
ทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 10 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน	ประสบการณ์ทำงาน											
	ต่ำกว่า 10 ปี (n = 65)				11-20 ปี (n = 90)				21 ปี ขึ้นไป (n = 53)			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการสรรหาบุคลากร	3.91	0.29	มาก	4	3.87	0.51	มาก	4	3.99	0.43	มาก	4
2. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	4.02	0.27	มาก	1	3.98	0.48	มาก	3	4.00	0.46	มาก	3
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.94	0.25	มาก	3	4.02	0.48	มาก	2	4.16	0.47	มาก	1
4. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน	4.00	0.23	มาก	2	4.19	0.46	มาก	1	4.09	0.39	มาก	2
รวม	3.97	0.21	มาก		3.99	0.42	มาก		4.08	0.39	มาก	

\* $p < .05$



จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ดังนี้

ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร

ประสบการณ์ทำงาน 11-20 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานบุคคล ของโรงเรียน	แหล่งข้อมูล	df	SS	MS	F	p
1. ด้านการสรรหาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.45	0.22	1.22	.295
	ภายในกลุ่ม	205	38.09	0.18		
	รวม	207	38.54			
2. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.04	0.02	.133	.875
	ภายในกลุ่ม	205	36.20	0.17		
	รวม	207	36.24			
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.47	0.73	4.19	.016*
	ภายในกลุ่ม	205	35.94	0.17		
	รวม	207	37.41			
4. ด้านการให้บุคลากร พ้นจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.06	0.53	3.48	.03*
	ภายในกลุ่ม	205	31.35	0.15		
	รวม	207	32.42			

ตารางที่ 11 (ต่อ)

การบริหารงานบุคคล ของโรงเรียน	แหล่งข้อมูล	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.46	0.23	1.84	.16
	ภายในกลุ่ม	205	26.01	0.12		
	รวม	207	26.48			

\* $p \leq .05$ 

จากตารางที่ 11 พบว่า การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 10 ปี	11-20 ปี	21 ปีขึ้นไป
		3.94	4.02	4.16
ต่ำกว่า 10 ปี	3.94	-	.08	.22*
11-20 ปี	4.02	-	-	.14
21 ปีขึ้นไป	4.16	-	-	-

\* $p \leq .05$ 

จากตารางที่ 12 พบว่า การเปรียบเทียบรายคู่การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันจำนวน 1 คู่ ได้แก่ ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี กับประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป โดยผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานทำงาน 21 ปีขึ้นไป สูงกว่าผู้มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงาน  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน  
ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 10 ปี	11-20 ปี	21 ปีขึ้นไป
		4.00	4.19	4.09
ต่ำกว่า 10 ปี	4.00	-	.19*	.09
11-20 ปี	4.19	-	-	.10
21 ปีขึ้นไป	4.09	-	-	-

\* $p \leq .05$

จากตารางที่ 13 พบว่า การเปรียบเทียบรายคู่การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขต  
อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตาม  
ประสบการณ์ทำงาน ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ประสบการณ์ทำงาน  
ต่ำกว่า 10 ปี กับประสบการณ์ทำงาน 11-20 ปี โดยผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานทำงาน 11-20 ปี  
สูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำนวนตามเพศ และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำนวน 208 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ ซึ่งค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .22-.53 และค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) การทดสอบค่าที ( $t$ -test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบหาความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method)

### สรุป

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 สรุปผลดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการสรรหาบุคลากร ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการสรรหาบุคลากร การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการสรรหาบุคลากร โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ จัดสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นครูอัตราจ้าง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่และเลือกสรรบุคลากรโดยยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ ตามลำดับ

1.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยรวมและรายชื่อทุกชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ บุคลากรได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเพียงพอต่อสถานการณ์ ปัจจุบัน บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและรายชื่อทุกชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาสื่อ และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมอย่างกว้างขวาง และประกวดสื่อหรือนวัตกรรมและผู้บริหารและอนุญาต แก่บุคลากรได้ศึกษาต่อ ตามลำดับ

1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยรวมและรายชื่อทุกชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ให้หลักฐานรับรองการทำงานแก่บุคลากรที่พ้นจากงาน เพื่อนำไปประกอบอาชีพอื่น ๆ มีการวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้พ้นจากงานอย่างเหมาะสม และจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาบุคลากรที่ทำผิดถูกระเบียบ และข้อบังคับและประพฤตินิชอบของ โรงเรียนให้พ้นจากงานตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกดังนี้

2.1 การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานทำงาน 21 ปีขึ้นไป สูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานทำงาน 11-20 ปี สูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

## อภิปรายผล

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 อภิปรายผลดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สง่าศิลป์ ศรีพิ้ว (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนในศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดารัตน์ ลาแสง (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการสรรหามบุคลากร โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ มีการเลือกสรรบุคลากรโดยยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ และเมื่อมีตำแหน่ง ภายในที่สูงขึ้นว่างลง โรงเรียนให้โอกาสบุคลากรภายในก่อนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชากร อาจเอี่ยม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรในโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพระเส็ง ปกสุสโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ) (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 พบว่า การบริหาร งานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกกรรณิกา ตงมันคง (2555, หน้า 52) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน อนุบาลสมุทรสาคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

1.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ให้การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับเงินเดือน หรือค่าจ้างเพียงพอต่อสถานการณ์ ส่งเสริม การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและจัดปฐมนิเทศแก่ บุคลากรใหม่ให้มีความรู้ทุกด้านในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวราพร พรหมแก้วพันธ์ (2555, หน้า 95) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมาขอ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมาขอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสง่าศิลป์ ศรีพิ้ว (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนในศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ครูที่มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนในศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยสุภารัตน์ ลาแสง (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียน ในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 สนับสนุนให้ บุคลากรเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงานสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มี การพัฒนาสื่อ และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางและประกวดสื่อหรือ นวัตกรรมและอนุญาตแก่บุคลากรได้ศึกษาต่อ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ สติภา (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า การบริหาร งานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้อง กับงานวิจัยของเนตรนภา นามสพุง (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของทิชากร อาจเอี่ยม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคล

ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรในโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ให้หลักฐานรับรองการทำงานแก่บุคลากรที่พ้นจากงาน เพื่อนำไปประกอบอาชีพอื่น ๆ มีการวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้พ้นจากงานอย่างเหมาะสมและเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นคู่มือและมีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาบุคลากรที่ทำผิดกฎระเบียบ และข้อบังคับและประพฤติมิชอบของโรงเรียนให้พ้นจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระเสด็จ ปภัสโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ) (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกนกกรรณิกา ตงมันคง (2555, หน้า 52) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนอนุบาลสมุทรสาคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวราพร พรหมแก้วพันธ์ (2556, หน้า 95) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำแนกดังนี้

2.1 จำแนกเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันสังคมให้สิทธิและความเสมอภาคของเพศหญิงให้เท่าเทียมเพศชาย ให้โอกาสเพศหญิงได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ จึงทำให้เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสง่าศิลป์ ศรีพั้ว (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนในศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล โดยมีภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ สติภา (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



2.2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ต่างกัน ที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกันหรือสิ่งแวดล้อมเดียวกันก็จะมีความคิดเห็นที่คล้อยตามกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสง่าศิลป์ ศรีพั้ว (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนในศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล โดยมีภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของวราพร พรหมแก้วพันธ์ (2556, หน้า 95) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการสรรหาบุคลากรควรจัดสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นครูอัตราจ้างแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่และเลือกสรรบุคลากร โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ

1.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรบุคลากรได้รับเงินเดือน หรือค่าจ้างเพียงพอต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ควรให้บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนของโรงเรียน และส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงานสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาสื่อ และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางและประกวดสื่อหรือนวัตกรรมและอนุญาตแก่บุคลากร ได้ศึกษาต่อ

1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรให้หลักฐานรับรองการทำงานแก่บุคลากรที่พ้นจากงาน เพื่อนำไปประกอบอาชีพอื่น ๆ มีการวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้พ้นจากงานอย่างเหมาะสมและเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นคู่มือรูปธรรมและจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาบุคลากรที่ทำผิดกฎระเบียบ และข้อบังคับและประพฤติกรรมของโรงเรียนให้พ้นจากงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1

2.2 ควรทำวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคคล โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและใช้วิธีการสัมภาษณ์เพิ่มขึ้นจากชุมชน

## บรรณานุกรม

- กนกกรรณิกา ตงมันคง. (2555). การบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนอนุบาลสมุทรสาคร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, วิทยาลัยทองสุข.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: กุรุสภา.
- กิติมา ปรีดีดิถก. (2555). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.
- กานต์ กุณาผล. (2542). การประถมศึกษา. กาญจนบุรี: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์  
สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.
- จารุพรรณ คุณพันธ์. (2538). การศึกษาการบริหารบุคลากรครูใน โรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา  
เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์ รุ่งฟ้า. (2550). การมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านวิชาการของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียน  
อนุบาลศรีวัฒนาวิทยา อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. นนทบุรี:  
บุ๊ค พอยท์.
- จันทร์ทิมา จันทร์สิทธิ์. (2555). ความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อการบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
ตำบลโขง อำเภอกำแพง จังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเนียร พลหาร. (2553). หลัก ทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จำเรียง ถาวรสิน. (2549). การศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษา  
ของโรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เฉลิมเกียรติ ตุ่นแก้ว. (2553). ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการบริหารงาน โรงเรียนสาธิต  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพริ้นติ้งส์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2554). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทิชากร อาจเอี่ยม. (2554). *การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 28 จังหวัดศรีสะเกษ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูปทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติการทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นวทัศน์ แนวสุข. (2548). *การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2543). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตรนภา นามสพุง. (2559). *การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, วิทยาลัยนครราชสีมา.
- บรรจบ ศรีประภาพงศ์. (2548). *ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2546). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประยูร อิมสวาสดี. (2552). *ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา*. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปาริชาติ สติภา. (2558). *บริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- ปริญดา หอมสวัสดิ์. (2555). *ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการบริหารงานของโรงเรียน ศรีหฤทัย สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีด.
- ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. (2554). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2552). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- พนัส หันนาคินทร์. (2526). *การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พระเส็ง ปกสุโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ). (2555). *การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2532). *คู่มือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ: ขนิษฐาการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2549). *นโยบายและการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ 1-5 (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มานพ แก้วขาว. (2536). *การศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รุ่งทิพย์ ตั้งพานิชวงศ์. (2551). *การมีส่วนร่วมของครูผู้สอน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปกครองนักเรียน ในการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลิขบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2551). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วรรณารถ แสงมณี. (2543). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ม.ป.ท.
- วราพร พรหมแก้วพันธ์. (2556). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.*
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2531). *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-15*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิพุธ อ่องสกุล. (2557). *การบริหารการปฏิบัติการเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชธรรมสาร.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: เทคนิค.
- สง่าศิลป์ ศรีพั้ว. (2555). *ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ในศูนย์อำนวยการเครือข่ายคุณภาพทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.*
- สนิท คงภักดี. (2549). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.*
- สมเกียรติ พ่วงรอด. (2544). *การบริหารงานบุคคล. ปัตตานี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*
- สมคิด บางโม. (2538). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพร เสวีวัลลภ. (2544). *การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง. (2542). *การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สมาน ริงสิโยกฤษณ์. (2540). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 18).  
กรุงเทพฯ: สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.
- สมาน ริงสิโยกฤษณ์. (2541). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ*. ระบุของ: พี.เอส. การพิมพ์.
- สมพร เสวีวัลลภ. (2539). *การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1. (2555). *แผนปฏิบัติการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1*. ระบุของ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ  
าของ เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2531). *การบริหารงานบุคคลสำหรับ  
ข้าราชการครู*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2536). *การบริหารงานบุคคลสำหรับ  
ข้าราชการครู หลักการและแนวทางปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: กองพัฒนาบุคคล สำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542  
และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2547). *พระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547*. กรุงเทพฯ: อรุณสภาราชาภิบาล.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ  
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2545). *แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูป  
และส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุดารัตน์ ลาแสง. (2557). *การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- สุนทร โคตรบรรเทา. (2556). *หลักการและทฤษฎี การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2543). *การสรรหาและบรรจุพนักงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุภารัตน์ รวดเร็ว. (2544). *ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลข้าราชการ ตรวจสอบเข้าเมืองในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสนาะ ดิยาว. (2543). *การบริหารงานบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมรชัย ดันติเมธ. (2542). *การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย*, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อาภัสสร ไชยคุนา. (2542). *การบริหารงานบุคคล*. เชียงใหม่: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- อุทัย หิรัญโต. (2541). *หลักการบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เอกวิทย์ มณีธร. (2552). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เอ็ม.ที.เพรส.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- Armsrton, M. (1995). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan.
- Abdel-Hady, M. E. (1990). A suggested model for community participation in the Administration of public education in Egypt. *Dissertation Abstracts International*, 51(10), 3276-A.
- Back, O. P., & Murphy, W. O. (1998). What's ahead for tomorrow's principal. *Principal*, 78(1), 13-16.
- Barnes, R. A. (1995). African American parents: Involvement in their children's schooling. *Dissertation Abstracts International*, 55(10), 3152-A.
- Cascio, W. (1992). *Managing human resources productivity, quality of work life, profits* (3<sup>rd</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill Book.
- Cronbach, J. L. (1990). *Essential of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper and Row.
- Freeman, M. A., & Karr-Kidwell, P. J. (1998). *Parental opinion and teacher-student perception regarding parents' involvement in their children's education and development*. Retrieved from <http://www.Ericfacility.net>
- Gilmer, V. B. (1971). *Applied psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Glover, J. A. (2002). *Cognitive psychology for teachers*. New York: McMillan.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Harris, B. W. (2001). *Personal administration in education*. Boston: Allyn and Bacon.



- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Joyce, H. L. (1992). Parental choice in public elementary school: Who chooses and why (school choice). *Dissertation Abstracts International*, 49(3), 2310-A.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Management*, 30(3), 607-609.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Michael, A. (1992). *Breaking the maya code*. London: Thames & Hudson.
- Millet, J. D. (1954). *Management in the public service*. New York: McGraw-Hill.
- Milton, C. R. (1981). *Human behavior in organization: Three level of behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1990). *Human resource management* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Mulins, L. J. (1985). *Management and organizational behavior*. London: Financial Times.
- Palozzi, D. P. (1981). A model for community participation in local school district decision making. *Dissertation Abstract International*, 42(4), 1481.
- Pfiffner, J. M. (1976). *Administrative behavior*. New York: McMillan.
- Quandahl, J. E. (2001). *The instructional practices of kindergarten teacher; Effects on student achievement*. Retrieved from <http://www.lib.umi.com/dissertations/Fullcit/3003159>
- Quirk, O. I. (1987). *Leadership and organization*. London: Routledge Kegan Paul, Alan.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior*. New York: Free press.
- Steers, R. M. (1991). *Organizational effectiveness: A behavior view*. Santa Monica: Goodyear.
- Wolman, O. W. (1999). *The management of people at work*. New York: The Macmillan.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.202

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

15 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
บูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวณัฏฐิศา ประสิทธิ์ผล รหัส 58950149

งานนิพนธ์เรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง

สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

โดยมี ดร.ชัยพนธ์ รังงาม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าว  
เป็นอย่างดีจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิต  
ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ6218/ว.203

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

18 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอลาความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้นิสิตรดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
บูรพา ทำงานนิพนธ์ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ  
ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวณัฏฐา ประสิทธิ์ผล รหัส 58950149

งานนิพนธ์เรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง

สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

โดยมี ดร.ชัยพนธ์ รังงาม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวก  
ความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จกเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ6218/ว.204

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

20 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
บูรพาทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวณัฏฐา ประสิทธิ์ผล รหัส 58950149

งานนิพนธ์เรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง

สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

โดยมี ดร.ชัยพนธ์ รักษาม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวก  
ความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จกเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาของ เขต 1

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายที่จะสำรวจการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน  
ในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกออกเป็น  
4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้าน  
การให้บุคลากรพ้นจากงาน

2. ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะ  
เป็นแบบสอบถามแบบตรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขต  
อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขต  
อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 แบบสอบถาม  
มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open end)

3. การตอบแบบสอบถามของท่านครั้งนี้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและใช้เฉพาะงานวิจัย  
ในครั้งนี้นั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในการให้ความร่วมมืออย่างดี มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอบขอบพระคุณมา  
ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

นางสาวณัฏฐา ประสิทธิ์ผล

นิสิตปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. ประสบการณ์ทำงาน

( ) ต่ำกว่า 10 ปี

( ) 11-20 ปี

( ) 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง

สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

คำชี้แจง: แบบสอบถามการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงาน

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ขอให้ท่าน

พิจารณาว่า ท่านมีความพึงพอใจต่อการบริหารโรงเรียนในแต่ละงานและแต่ละข้ออยู่ในระดับใด

โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคะแนนเพียงระดับเดียวใน 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน	ระดับการบริหาร				
		5	4	3	2	1
1	ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกำลังคนของโรงเรียนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด		✓			

ข้อ 1. หมายความว่าโรงเรียนมีการบริหารงานบุคคลโดยครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกำลังคน

ของโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ข้อ	การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน	ระดับการบริหาร				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการสรรหาบุคลากร</b>						
1	ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกำลังคนของโรงเรียนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด					
2	อัตรากำลังคนกับปริมาณงานมีความสมดุลเหมาะสมกัน					
3	มีการประชาสัมพันธ์รับสมัครบุคลากรในโรงเรียนอย่างทั่วถึง					
4	ประชาสัมพันธ์รับสมัครบุคลากรโดยระบุคุณสมบัติวิชาเอกและประสบการณ์ของผู้สมัครตามแผนที่กำหนดไว้					
5	สรรหาบุคลากรโดยประชาสัมพันธ์ไปยังสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ					
6	แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่					
7	จัดสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นครูอัตราจ้าง					
8	เลือกสรรบุคลากร โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ					
9	มีการบรรจุบุคลากรใช้วิธีการสอบคัดเลือก และทดลองการปฏิบัติงานมากกว่าการให้สิทธิพิเศษหรือระบบอุปถัมภ์					
10	เมื่อมีตำแหน่งภายในที่สูงขึ้นว่างลง โรงเรียนให้โอกาสบุคลากรภายในก่อนอันดับแรก					
<b>2. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร</b>						
11	จัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรใหม่ให้มีความรู้ทุกด้านในการทำงาน					
12	บุคลากรได้รับเงินเดือน หรือค่าจ้างเพียงพอต่อสถานการณ์ปัจจุบัน					
13	บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนของโรงเรียน					
14	มอบหมายงานให้กับบุคลากรตรงกับความรู้ความสามารถ					
15	สนับสนุนผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					

ข้อ	การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน	ระดับการบริหาร				
		5	4	3	2	1
16	ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
17	มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม					
18	สนับสนุน ยกย่อง ชมเชยหรือให้รางวัล เพื่อเป็นกำลังใจแก่บุคลากรที่ทำความดีหรือปฏิบัติงานได้เป็นผลดี เป็นพิเศษ					
19	จัดสวัสดิการพิเศษต่าง ๆ ให้แก่ครูนอกเหนือจากที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้ เช่น บ้านพักครู					
<b>3. ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>						
20	สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านวิชาชีพ ร่างกาย และจิตใจ					
21	สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาสื่อและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางและประกวดสื่อหรือนวัตกรรม					
22	มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพของตนเอง					
23	มอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบตรงกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจและความถนัด					
24	อนุญาตแก่บุคลากรได้ศึกษาต่อ					
25	จัดบริการเอกสารทางวิชาการ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน					
26	จัดให้บุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อเพิ่มพูนความรู้					
27	สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน					
28	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เผยแพร่ผลงานของตนสู่สาธารณะ					

ข้อ	การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน	ระดับการบริหาร				
		5	4	3	2	1
<b>4. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน</b>						
29	ให้บุคลากรได้ทราบถึงกระบวนการพิจารณาและการตัดสินใจให้บุคลากรพ้นจากงาน					
30	มีการวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้พ้นจากงานอย่างเหมาะสมและเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นคู่มือรูปธรรม					
31	มีการชี้ระเบียบ กฎเกณฑ์ของทางราชการในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน					
32	ยึดคุณธรรมครูเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้พ้นจากงาน					
33	จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาคณาจารย์ที่ทำผิดกฎระเบียบและข้อบังคับและประพฤตินิชอบของโรงเรียนให้พ้นจากงาน					
34	มีการวิเคราะห์สาเหตุที่บุคลากรพ้นจากงานอย่างละเอียด					
35	มีการแจ้งล่วงหน้าหากบุคคลนั้นต้องพ้นจากงาน					
36	ให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานอย่างเหมาะสม					
37	ให้บุคลากรได้ร้องทุกข์ หรืออุทธรณ์ในกรณีที่เห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม					
38	เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ลาออกจากงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผลของการลาออก					
39	ให้หลักฐานรับรองการทำงานแก่บุคลากรที่พ้นจากงานเพื่อนำไปประกอบอาชีพอื่น ๆ					
40	บุคลากรที่ถูกให้ออกหรือลาออกเอง ได้รับการพิจารณาในเรื่องเงินทดแทนตามกฎหมาย					

ขอขอบคุณในความร่วมมืออย่างดียิ่ง

ภาคผนวก ค

คำอำนาจจำแนกรายชื่อและความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

ตารางที่ 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )
1.	.42	21.	.39
2.	.37	22.	.40
3.	.39	23.	.54
4.	.51	24.	.42
5.	.36	25.	.44
6.	.46	26.	.38
7.	.34	27.	.42
8.	.31	28.	.45
9.	.47	29.	.42
10.	.39	30.	.35
11.	.39	31.	.53
12.	.40	32.	.48
13.	.52	33.	.40
14.	.22	34.	.37
15.	.37	35.	.49
16.	.49	36.	.32
17.	.36	37.	.53
18.	.45	38.	.48
19.	.42	39.	.49
20.	.53	40.	.41

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .92

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวญาณิศา ประสิทธิ์ผล
วัน เดือน ปีเกิด	28 มีนาคม พ.ศ. 2533
สถานที่เกิด	เลขที่ 42/3 ตำบลคลองพลู อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 42/3 ตำบลคลองพลู อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2558-ปัจจุบัน	ครูผู้ช่วย โรงเรียนมาบยางพรวิทยา ตำบลมาบยางพร อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2556	ครุศาสตรบัณฑิต (สังคมศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา