



การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

วราพร พรหมแก้วพันธ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

พ.ศ. 2557



**Personnel Administration of school administrators Mayo District  
of Pattani Primary Educational Service Area Office 2**

**WARAPORN PROMKAEWPHAN**

**A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirements for the Master of Education  
Field in Education Administration**

**Graduate School**

**Yala Rajabhat University**

**2014**

|                                       |                                                                                                                            |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ (ภาษาไทย)   | การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา<br>อำเภอมาบอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ปัตตานี เขต 2                  |
| ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ(ภาษาอังกฤษ) | Personnel Administration of school administrators<br>Mayo District of Pattani Primary Educational Service<br>Area Office 2 |
| ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ              | วราพร พรหมแก้วพันธ์                                                                                                        |
| สาขาวิชา                              | การบริหารการศึกษา                                                                                                          |

|                                              |                                                      |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก          | คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ                         |
| .....<br>(ดร.จรรณี แก้วเอี่ยม)               | .....ประธาน<br>(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา) |
| อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม          | .....กรรมการ<br>(ดร.จรรณี แก้วเอี่ยม)                |
| .....<br>(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์) | .....กรรมการ<br>(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์)  |

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับการค้นคว้าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
( ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกสรี ลัดเล็ )  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

“อธิการบดีของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ วราพร พรหมแก้วพันธ์

ชื่อปริญญา ครุศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2556

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

- |                                      |               |
|--------------------------------------|---------------|
| 1. ดร.จตุณี เก้าเอี้ยน               | ประธานกรรมการ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ | กรรมการ       |

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 (2) เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 และ (3) เพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

ผลการค้นคว้าอิสระพบว่า

1. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก
2. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 เปรียบเทียบตาม ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย  
1) วุฒิการศึกษา พบว่าภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน 2) ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ พบว่าภาพรวมแตกต่างกัน ส่วนรายด้านพบว่าด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไม่แตกต่างกัน และ  
3) ขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
3. ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะ ในการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้



ปัญหา ด้านการวางแผนบุคลากร คือครูย้ายออกจากพื้นที่มากส่งผลต่อการขาดแคลนครู ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือการบรรจุครูไม่ทันกับความต้องการของสถานศึกษา และไม่ตรงวิชาเอก ด้านการพัฒนาบุคลากร คืองบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องวินัยและการรักษาวินัย

ข้อเสนอแนะ ด้านการวางแผนบุคลากร คือควรมอบหมายงานให้ตรงความรู้ความสามารถของครู ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือควรกำหนดให้ครูดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนละ 4 ปี หรือไม่เกิน 6 ปี เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร คือควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือควรเสริมสร้างขวัญกำลังใจและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือควรให้ความรู้เรื่องวินัยและการรักษาวินัยแก่ครูทุกคน

## Abstract

**Independent study Title** Personnel Administration of school administrators Mayo District of Pattani Primary Educational Service Area Office 2

**Researcher** Waraporn Promkaewphan

**Degree Sough** Master of Education

**Major** Educational Administration

**Academic Year** 2013

### Independent study Advisors

1. Dr.Jarunee Kao-ian Chairperson
2. Associate Professor Dr.Santi Bunphirom Committee

The objectives of this independent study were (1) to study Personnel Administration level of school administrators, Mayo district of Pattani Primary Educational Service Area Office 2 (2) to compare Personnel Administration level classified by educational level, officials' work experience and school size, Mayo district of Pattani Primary Educational Service Area Office 2 and (3) to process problems and suggestions regarding Personnel Administration of school administrators, Mayo district of Pattani Primary Educational Service Area Office 2.

Results of the independent study revealed as follows;

1. Personnel Administration of school administrators, Mayo district of Pattani Primary Educational Service Area Office 2 as a whole was at a high level. When considering each individual aspect was also at a high level.

2. The comparison of Personnel Administration of school administrators, Mayo District of Pattani Primary Educational Service Area Office 2 classified by 1) educational level as a whole and each individual aspect were statistically significant difference at .05 level. 2) officials' work experience as a whole was statistically significant difference at .05 level. When considering each individual aspect found that the aspect of recruitment and selection revealed no difference, and 3) school size as a whole and each individual aspect revealed no difference.

3. Processing problems and suggestions regarding Personnel Administration of school administrators hereunder;

Problems were mentioned as follows; Personnel planning aspect revealed there were many teachers moved out from area which effected on insufficient teachers. Recruitment and selection aspect revealed the inability to hire teachers to catch up with the needs of schools and match with the major subject. Personnel development aspect revealed insufficient budget for personnel development. Personnel maintenance aspect revealed teachers lack of morale in job performance. Personnel performance appraisals aspect revealed teachers lack of disciplinary understanding and maintenance of discipline.

Suggestions were mentioned as follows; Personnel planning aspect was the school administrators should assign tasks to match with knowledge and ability of teachers. Recruitment and selection aspect was to set teachers for 4-year tenure at each school or not exceed 6 years to enhance job performance efficiency. Personnel development aspect was the school administrators should provide an opportunity for all teachers to be trained in order to develop their knowledge continuously. Personnel maintenance aspect was the school administrators should reinforce the morale and provide welfare equally appropriate. Personnel performance appraisals aspect was the school administrators should give the knowledge concerning disciplinary understanding and maintenance of discipline to all teachers.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน และรองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ ที่ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมาตั้งแต่ต้นจนเสร็จเรียบร้อย จนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้ค้นคว้าอิสระซาบซึ้งในความเมตตา จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ คณะอาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาทุกท่าน รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่ได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินการศึกษา ให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไข พิจารณาความถูกต้อง และความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม

ขอขอบคุณ ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบุลย์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา นายเสริม ยอดรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระราชดำริศูนย์ครูใต้ และนายพิชิต ศรีมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาโหย ที่กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ ตลอดจนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผู้บริหารโรงเรียน อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ที่ให้การสนับสนุนด้านข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมเพื่อการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

วราพร พรหมแก้วพันธ์

## สารบัญ

|                                               | หน้า |
|-----------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                          | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                       | ฉ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                          | ช    |
| สารบัญ.....                                   | ฌ    |
| สารบัญตาราง.....                              | ฐ    |
| สารบัญภาพ.....                                | ฒ    |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                           |      |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....           | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ.....           | 5    |
| ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ.....              | 6    |
| ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ.....                 | 6    |
| 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....     | 6    |
| 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา.....                     | 6    |
| 3. ขอบเขตด้านตัวแปร.....                      | 7    |
| 3.1 ตัวแปรต้น.....                            | 7    |
| 3.2 ตัวแปรตาม.....                            | 7    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                          | 7    |
| <b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> |      |
| แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....                 | 10   |
| 1. หลักการบริหาร.....                         | 10   |
| 1.1 ความหมายของการบริหาร.....                 | 10   |
| 1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหาร.....     | 12   |
| 1.3 ทักษะในการบริหาร.....                     | 14   |
| 2. การบริหารการศึกษา.....                     | 15   |
| 2.1 ทฤษฎีการตัดสินใจ.....                     | 16   |
| 2.2 ทฤษฎีองค์การ.....                         | 19   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                     | หน้า |
|-----------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)</b> |      |
| 2.3 ทฤษฎีระบบสังคม.....                             | 21   |
| 2.4 ทฤษฎีผู้นำ.....                                 | 22   |
| 3. การบริหารสถานศึกษา.....                          | 23   |
| 3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา.....              | 24   |
| 3.2 แนวความคิดการบริหารสถานศึกษา.....               | 25   |
| 3.3 หลักการบริหารสถานศึกษา.....                     | 27   |
| 3.4 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา.....                   | 29   |
| 3.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....          | 33   |
| 4. การบริหารงานบุคคล.....                           | 39   |
| 4.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....               | 39   |
| 4.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล.....           | 41   |
| 4.3 กระบวนการบริหารงานบุคคล.....                    | 43   |
| 4.3.1 การวางแผนบุคลากร.....                         | 45   |
| 4.3.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร.....               | 48   |
| 4.3.3 การพัฒนาบุคลากร.....                          | 51   |
| 4.3.4 การบำรุงรักษาบุคลากร.....                     | 52   |
| 4.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....      | 54   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                          | 62   |
| 1. งานวิจัยในประเทศ.....                            | 62   |
| 2. งานวิจัยต่างประเทศ.....                          | 63   |
| กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ.....                      | 64   |
| สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ.....                        | 65   |
| <b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ</b>            |      |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                        | 66   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....              | 69   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                         | หน้า |
|---------------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ 3</b>                                          |      |
| <b>วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ (ต่อ)</b>                  |      |
| 1. ลักษณะเครื่องมือ.....                                | 69   |
| 2. วิธีการสร้างเครื่องมือ.....                          | 69   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                | 70   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                 | 71   |
| 1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....                          | 71   |
| 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                 | 72   |
| 2.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ.....               | 72   |
| 2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                | 72   |
| แผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ.....                          | 73   |
| <b>บทที่ 4</b>                                          |      |
| <b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>                             |      |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                | 74   |
| ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....                          | 74   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                               | 75   |
| <b>บทที่ 5</b>                                          |      |
| <b>สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>                      |      |
| สรุปผลการค้นคว้าอิสระ.....                              | 93   |
| อภิปรายผล.....                                          | 95   |
| ข้อเสนอแนะ.....                                         | 98   |
| 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้.....         | 98   |
| 2. ข้อเสนอแนะในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป.....      | 99   |
| <b>บรรณานุกรม.....</b>                                  | 100  |
| <b>ภาคผนวก.....</b>                                     | 108  |
| ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....             | 109  |
| ภาคผนวก ข ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ.....                | 113  |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....        | 116  |
| ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น.....                         | 125  |
| ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ..... | 127  |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                           | หน้า |
|-----------------------------------------------------------|------|
| ภาคผนวก (ต่อ)                                             |      |
| ภาคผนวก จ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ.....       | 131  |
| ภาคผนวก ช รายชื่อหน่วยงานที่ใช้ทำการค้นคว้าอิสระ.....     | 133  |
| ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ..... | 135  |
| ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....                          | 137  |



## สารบัญภาพ

| ภาพที่ |                                  | หน้า |
|--------|----------------------------------|------|
| 1      | กระบวนการสรรหาบุคลากร.....       | 50   |
| 2      | กรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ..... | 65   |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                                                                                                                        | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2.....                                                         | 67   |
| 2 แผนปฏิบัติการคั่นคว่ำอิสระ.....                                                                                                                                               | 73   |
| 3 จำนวนและร้อยละของข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา.....          | 76   |
| 4 ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมและรายด้าน.....                                                 | 77   |
| 5 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ.....             | 77   |
| 6 ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ.....         | 79   |
| 7 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร ภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ.....                   | 80   |
| 8 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ภาพรวมและจำแนกเป็นราย.....                  | 81   |
| 9 ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ..... | 82   |
| 10 เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ภาพรวมและรายด้าน.....         | 84   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                                           | หน้า |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 11       | เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ ภาพรวมและรายด้าน..... | 85   |
| 12       | เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร ขนาดของสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้าน.....                   | 86   |
| 13       | ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2.....                                                                              | 87   |
| 14       | ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 .....                                                                         | 88   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมากต่อความเจริญ สังคมใดที่มีบุคคลได้รับการศึกษาสูงย่อมหมายถึงความมีศักยภาพ ดังนั้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้ผู้ที่รับการศึกษา มีความสามารถเป็นที่ยอมรับ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจัดการศึกษาที่ดีนั้นจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ทุกองค์การจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ “ผู้บริหาร” คือบุคคล ที่เป็นหัวหน้า เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ ขององค์การมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการ

ปฏิบัติงานและส่งผลให้สมาชิกในองค์กรมีความพอใจ ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร ( ชงชัย สันติวงษ์, 2537 : 17 )

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์กรอีกลักษณะหนึ่ง ที่มีอยู่กระจายอยู่ทั่วไปครอบคลุมในทุกพื้นที่ของประเทศ มีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการด้านความรู้ ทักษะ ความคิด ประสพการณ์ต่างๆ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์และสมดุลในทุกๆ ด้าน ซึ่งในที่นี้ก็คือนักเรียนนั่นเอง โดยสถานศึกษามีขอบข่ายงานตามภารกิจอยู่ 4 งานด้วยกันคือ งานวิชาการ งานบุคคล งานบริหารงานทั่วไปและงานงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาระบทบาท หน้าที่ในการนำทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ มาใช้ในการบริหารงานทั้ง 4 งานให้สำเร็จคล่อง เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะงานที่เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา คืองานวิชาการ แต่การที่จะให้การดำเนินงานวิชาการของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ มีผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมกล่าวคือ เด็กนักเรียนมีคุณภาพทั้งด้านวิชาการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแล้ว ความสำเร็จดังกล่าวก็ต้องอาศัยการส่งเสริม สนับสนุน การเกื้อกูลจากงานอื่นๆ อย่างสอดคล้องสมบูรณ์ (ณรงค์ ศรีละมูล, 2546 : 1)

การบริหารงานบุคคลเป็นการเลือกสรรผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนมากพอและใช้คนที่ได้มาให้เกิดประโยชน์สูงสุด บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและรักษากำลังใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูงสุด อันเป็นความต้องการสูงสุดของ

องค์การ จึงจำเป็นที่องค์การจะต้องจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการ การบริหารบุคลากรให้ครบถ้วน

ผู้บริหารในองค์การมีการใช้งบประมาณเพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ความสามารถเพื่อเพิ่มพูนทักษะผู้บริหาร เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่มากขึ้น ความต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพยิ่งมีมากยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ทำให้องค์การต้องการผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและมีทักษะในการบริหาร 3 ด้าน คือทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของการเปลี่ยนแปลงและความสลับซับซ้อนในปัจจุบันประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้บัญญัติถึงนโยบายในการปรับปรุงแก้ไขและเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาไว้อย่างชัดเจนโดยมุ่งเน้นให้ทุกหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ ต้องเร่งรัดปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้คนไทยมีศักยภาพสูงสุดในการดำรงชีวิตและพัฒนาประเทศให้มีความเจริญมั่นคง (กรมสามัญศึกษา, 2545 : 3)

ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในทางการบริหารคือ คน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการที่จะช่วยให้การศึกษามีการพัฒนาหรือสร้างผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพบุคคลของสถานศึกษาหรือองค์การอื่นๆ ถือเป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกลายเป็นผลผลิต หรือการบริหารที่นำองค์การสู่ความสำเร็จ และเป็นการฉายภาพลักษณะที่ดีขององค์กรสู่สาธารณชน (พะยอม วงศ์สารศรี, 2545 : 6-7) ภายในโรงเรียนการบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคน และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติงานในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อเป็นปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 1) กระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคคลเป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการเพื่อมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดีอยู่ในสังคมองค์การได้มีความมั่นคง มีขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การโดยใช้กระบวนการบริหารงานบุคคล (สมเกียรติ พ่วงรอด, 2544 : 17-20)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541 : 63) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การอันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่ก่อนบุคคล

เข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นจากองค์กรเพื่อให้  
องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่าง  
เพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน ( Quality of Work Life,  
QWL ) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมของ  
องค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์กร  
บุคลากร และสังคมการบริหารบุคคล มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุม

ตั้งแต่การแสวงหาและการเลือกสรรบุคลากร เข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการ  
ปฏิบัติงาน พิจารณาในแง่กระบวนการ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน  
เป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคลากร การวางแผน  
กำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการบริหารงานบุคคล โดยทั้งหมดย่อมมีเป้าหมาย  
ในการบริหารและการจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้คล่องไปด้วยดี โดยให้เกิด  
ประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในทางการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งแก่องค์กรเอง  
และแก่บุคลากรทุกคน ( ชงชัย สันติวงษ์, 2540 : 40 ) ทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการ  
จัดการ 4M's ได้แก่ บุคคล ( Man ) เงินทุน (Money) อุปกรณ์ (Material) และการจัดการ  
(Management) โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์กรในปริมาณที่จำกัด และแตกต่างกัน  
ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรในอัตราส่วนที่เหมาะสม  
เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดใน  
ทรัพยากรทั้งสี่ คือ “ทรัพยากรบุคคล” หากว่าองค์กรจะมีเงินทุนมาก มีวัตถุดิบที่ดี มีวิธีการผลิต  
และวิทยาการที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์กรขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติ  
เหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็อาจส่งผล  
ให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการพัฒนา และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวใน  
การดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นจะเห็นได้ว่า งานทรัพยากรบุคคลจะมีส่วนในการ  
ผลักดันให้องค์กรมีพัฒนาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรประสบ  
ความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์กร ต่างก็  
ให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2541 : 2) งานด้านการ  
บริหารงานบุคคล ถือเป็นภารกิจหลักที่สำคัญมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องดูแลเอาใจใส่  
บุคคลถือเป็นทรัพยากรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของงานอื่นๆ ของสถานศึกษาเป็นเป้าหมายหลัก  
ของหน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา คือมีการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่การงานที่ดี ในระหว่างบรรดาสมาชิกของ

องค์กรมีการส่งเสริมความเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูลและเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องบริหารงานเพื่อให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ด้วยดี มีความสามารถในการให้คนมีความสามารถมาทำงาน ต้องรู้วิธีการใช้คนให้สามารถปฏิบัติงาน ได้โดยมีประสิทธิภาพสูงและต้องสามารถดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคนที่จะให้ทุ่มเทจิตใจช่วยกันทำงาน ให้กับเป้าหมายส่วนรวมของสถานศึกษา (นภาพร วรโยธา, 2545 : 2 )

Katz ได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถควรมีทักษะ 3 ประการ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ( Conceptual Skill ) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ( Human Relationship Skill ) และทักษะด้านเทคนิค ( Technical Skill ) อีกทั้งในปัจจุบันได้พบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต่ำอาจสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารต่ำ 2) ผู้บริหารไม่สนใจพัฒนาตนเอง 3) ขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผลในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่าการตรวจสอบและการประเมินผลเป็นการจับผิด การตรวจสอบและประเมินผู้บริหารโรงเรียนจึงดำเนินการเฉพาะกรณีที่มีความผิดชัดเจน หรือเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงและพัฒนางานมีค่อนข้างจำกัด 4) ผู้ปกครอง ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนต่ำเนื่องจากรัฐเข้าไปมีบทบาทในการบริหาร การศึกษา และบริหารงานบุคคลในโรงเรียนค่อนข้างสูง ทั้งทำหน้าที่กำหนดบทบาทของการบริหารไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมมาก อีกทั้งการดำเนินงานของโรงเรียนจะบรรลุจุดมุ่งหมายได้ต้องมีบุคคลหลายฝ่ายให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนหรือองค์การผู้บริหารโรงเรียนต้องมีเทคนิควิธีการ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (เนติกันต์ พัทนุรี, 2552 : 2 ; อ้างถึงในดิเรก พรสีมา 2542 : 7) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสร้างทักษะต่างๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าทักษะการบริหารมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานบุคคล จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีหรือสร้างทักษะการบริหารดังกล่าวให้เกิดขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยลดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานและอาจส่งผลให้การบริหารงานบุคคลเกิดประสิทธิภาพ (อำไพ อินทรประเสริฐ, 2542 : 39)

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้ค้นคว้าอิสระในฐานะที่ปฏิบัติงาน อยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ครอบคลุม ขาดวิสัยทัศน์ นโยบาย และ การวางแผนในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานและการบริหารไม่ประสบความสำเร็จ ประกอบกับพื้นที่ของอำเภอมาบอ เป็นพื้นที่เสี่ยงภัย จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่

เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเหตุนี้ก็เป็นข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถทำได้เต็มที่ ทำให้การบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาเกิดปัญหา จากรายงานผลการค้นคว้าอิสระของศักดิ์ศรี สนจิต (2549 : 104 ) พบว่า ผู้บริหารหรือหน่วยงานยังขาดนโยบายเป้าหมาย และมาตรการในการดำเนินงานที่ชัดเจนในส่วน of สถานศึกษาเอง เช่น การวางแผนอัตรากำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ยังคงต้องยึดนโยบายจากส่วนกลาง ซึ่งบางครั้งอาจไม่เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา ของตนเองทำให้การดำเนินงานในบางเรื่องเกิดความล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สถานศึกษายังขาดแคลนครูที่มีสาขาวิชาตรงกับการจัดการเรียนการสอน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยเฉพาะในรายวิชาที่ต้องการผู้มีความรู้เฉพาะด้าน ครูผู้สอนขาดการพัฒนา ทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ อีกทั้งครูยังมีภาระงาน โครงการอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการอีกจำนวนมาก และยังมี การเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนใหม่ทุกปี ประมาณปีละ 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.99 ทำให้การพัฒนาครูไม่ต่อเนื่อง และเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงงบประมาณ อีกทั้งครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ ไม่รู้จักใช้เทคโนโลยี และไม่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (บุญยงค์ เพื่อนสีเมือง, 2549 : 3 )

จากสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลดังที่ได้กล่าวมา ผู้ค้นคว้าอิสระจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
3. เพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2



### ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ

ผลการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ มีความสำคัญและประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดปัตตานี เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเสนอสำหรับพัฒนาผู้บริหาร ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป
2. ได้ทราบผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องการบริหารงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ ที่จะส่งผลต่อการพัฒนางานในสถานศึกษาต่อไป
3. ได้ทราบปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

### ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ผู้ค้นคว้าอิสระมุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1.1 ประชากร คือ ข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำนวน 294 คน
- 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ คือ ข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำนวน 170 คน โดยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรยามาเน่ (Yamane)

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

กระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมี 5 ด้าน คือ

- 2.1 ด้านการวางแผนกำลังคน
- 2.2 ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร
- 2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร
- 2.4 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร
- 2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

#### 3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

##### 3.1.1 วุฒិการศึกษา ประกอบด้วย

###### 3.1.1.1 ปริญญาตรี

###### 3.1.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี

##### 3.1.2 ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

###### 3.1.2.1 น้อยกว่า 5 ปี

###### 3.1.2.2 5 – 10 ปี

###### 3.1.2.3 มากกว่า 10 ปี

##### 3.1.3 ขนาดของสถานศึกษา ประกอบด้วย

###### 3.1.3.1 ขนาดเล็ก (นักเรียน 120 คน ลงมา)

###### 3.1.3.2 ขนาดกลาง (นักเรียน 121 – 300 คน)

###### 3.1.3.3 ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป)

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้ค้นคว้าอิสระได้ให้คำนิยามในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ไว้ดังต่อไปนี้

**การวางแผนกำลังคน** หมายถึง การคาดการณ์หรือการพยากรณ์ความต้องการด้านบุคลากรว่ามีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีจำนวนที่เพียงพอและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตลอดเวลา

**การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร** หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ให้ได้ตามที่องค์กรต้องการ

**การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง ความพยายามที่จะส่งเสริม ปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และเจตคติที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร สามารถนำความรู้ความสามารถ ประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

**การบำรุงรักษาบุคลากร** หมายถึง การจ่ายผลตอบแทนแก่บุคลากรด้วยผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับความพอใจและพอใจเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจในตัวบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดี

**การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** หมายถึง การประเมินค่าของงานที่บุคลากรปฏิบัติและการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ

**วุฒิการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

**ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ** หมายถึง ระยะเวลาที่ได้ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ขนาดของสถานศึกษา** หมายถึง การกำหนดเกณฑ์ตามการจัดสรรงบประมาณ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยยึดนักเรียนเป็นเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ข้าราชการครูที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

**สถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาให้แก่นักเรียนตั้งแต่ระดับประถมศึกษาเฉพาะสถานศึกษาของรัฐบาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

**ข้าราชการครู** หมายถึง บุคคลที่ประกอบอาชีพทางการศึกษา ทำหน้าที่สอนนักเรียน ในสถานศึกษาของรัฐ อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผู้ค้นคว้าอิสระได้ศึกษาเอกสารตำราวิชาการงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดด้านแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. หลักการบริหาร
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหาร
  - 1.3 ทักษะในการบริหาร
2. การบริหารการศึกษา
3. การบริหารสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 3.2 แนวความคิดการบริหารสถานศึกษา
  - 3.3 หลักการบริหารสถานศึกษา
  - 3.4 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา
  - 3.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
4. การบริหารงานบุคคล
  - 4.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - 4.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล
  - 4.3 การบริหารงานบุคคล
    - 4.3.1 การวางแผนบุคลากร
    - 4.3.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
    - 4.3.3 การพัฒนาบุคลากร
    - 4.3.4 การบำรุงรักษามูลค่าบุคลากร
    - 4.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

กรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ

สมมติฐานการการค้นคว้าอิสระ

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารบุคคลเป็นงานที่สำคัญสำหรับทุกองค์การ เพราะงานทุกอย่างจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคคลในการดำเนินกิจกรรม บุคคลจะเป็นผู้ที่นำปัจจัยต่างๆมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั่นคือ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการดำเนินการ หากบุคคลสามารถจัดการกับปัจจัยต่างๆได้ดี จะส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานดี แต่หากบุคคลบริหารจัดการได้ไม่ดีงานก็อาจจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นประสิทธิภาพของงานและองค์การย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลและการบริหารจัดการที่ดี

### 1. หลักการบริหาร

การบริหารงานต่างๆ ผู้บริหารจะต้องมีการหลักในการบริหาร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลเป้าหมายที่วางไว้

#### 1.1 ความหมายของการบริหาร

ในองค์การหรือหน่วยงานจะต้องประกอบด้วยมวลสมาชิก ซึ่งต่างต้องปฏิบัติหน้าที่ตามที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามที่คาดหวัง ดังนั้น จึงต้องนำเอาการบริหารมาใช้ในองค์การหรือหน่วยงาน นักวิชาการทั้งในประเทศได้ให้ความหมายของการบริหาร (administration) ตามทัศนะต่างๆ อย่างหลากหลายดังนี้

สมยศ นาวิการ (2545 : 14) การบริหาร คือ กระบวนการของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 10) อธิบายว่า การบริหาร หมายถึงการกำหนดแนวทางหรือนโยบายสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

วิโรจน์ สารัตนะ (2545 : 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร

สมคิด บางโม (2546 : 59) ให้ความหมาย และคำจำกัดความของคำว่าบริหารที่ส่วนใหญ่จะนึกถึงการบริหารราชการ คำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบายซึ่งศัพท์บัญญัติว่ารัฐประศาสนศาสตร์ (public administration) คำศัพท์อีกคำหนึ่งคือ การจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนแต่อย่างไรก็ตาม คำว่า การบริหาร กับคำว่า การจัดการใช้แทนกันได้และมีความหมาย เหมือนกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารเป็นงานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีหมู่มาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จนสำเร็จผลและได้ประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารัตนะ (2546 : 1) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร ที่สำคัญประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling)

ยุทธ ไกยวรรณ (2547 : 18) ได้กล่าว การบริหาร หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่วางแผนจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร

นงลักษณ์ ศุภโสภณ (2547 : 8) ได้ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง การจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำ งานร่วมกันโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2550 : 100) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ คนให้ร่วมแรงร่วมใจกันสร้างผลผลิต เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เพราะการดำเนินงานต่างๆ จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีทำให้งานดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไซมอน (simon. 1976 : 1 ; อ้างถึงในภัทริยา จารงค์, 2552 : 8 ) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จโดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้

ปฏิบัติเพียงแต่ใช้ศิลปะ ทำให้ผู้ซึ่งปฏิบัติงานจนเป็นผู้สำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์การหรือเป็นไปตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก เพราะการดำเนินงานต่างๆ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนงาน

อินทิดา ชัยยานุวัฒน์ (2553 : 12) สรุปไว้ว่า การบริหาร การดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่แน่นอนในการทำงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ปัจจัยต่างๆ โดยใช้ความรู้ความสามารถหรือศักยภาพที่มีอยู่ในตนเอง นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานโดยการพัฒนาให้เป็นทั้งด้านการเรียนรู้วิชาการใหม่ๆ และเรียนรู้ภาวะหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บริหาร คือ การดำเนินการร่วมกันของบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เป้าหมายเดียวกัน ปฏิบัติโดยใช้ศิลปะในการกระทำงานต่างๆ เพื่อให้สำเร็จผลตรงตามจุดหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหาร

องค์การทุกองค์การจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการบริหารงานที่ดี แม้ในองค์การจะมีบุคคล งบประมาณ วัสดุ ที่ดี แต่หากบริหารจัดการไม่ดีก็อาจทำให้องค์การล้มเหลวได้

มาราณิ สัสดีวงศ์ (2554 : 11) การบริหารมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์หรือจุดหมาย
2. มีหลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน
3. มุ่งสร้างผลงานให้เกิดขึ้น
4. ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายๆ ด้านรวมกัน
5. ความสำเร็จของงานอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิก
6. มีผลกระทบในวงกว้าง
7. มีการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
8. มีผู้นำกลุ่ม

สันติ บุญภิรมย์ (2552 :43) กล่าวว่าการบริหารมีคุณค่าต่องานกิจกรรมหรือภารกิจที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จไปด้วยดีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้การบริหารมีความสำคัญและมีประโยชน์อาจกล่าวไว้เป็นข้อๆ ดังนี้

1. ช่วยเหลือมือการปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารมีกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญยิ่งคือการตัดสินใจ
2. ช่วยก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของบุคคล เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
3. ช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มบุคคลประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว เนื่องจากต้องมีการแบ่งงานกันทำและการทำงานประสานสัมพันธ์กัน
4. ช่วยให้เกิดประโยชน์กับตนเอง ผู้อื่น และสังคมโดยรวม เนื่องด้วยการบริหารเป็นกรรมวิธีที่บุคคลได้นำไปใช้ทางการบริหาร
5. ช่วยให้เกิดการประหยัด เนื่องด้วยการปฏิบัติงานจะต้องมีปัจจัยต่างๆ เข้าไปสนับสนุน ช่วยให้งานได้ประสบความสำเร็จ สำหรับปัจจัยต่างๆ เช่น การใช้งบประมาณ แรงงาน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เวลา เป็นต้น เพราะก่อนจะใช้ต้องมีการวางแผนก่อนว่าจะใช้อย่างไรเท่าไร และในเวลาใดจึงเหมาะสม
6. ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายความว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นการทำงานที่ลงทุนน้อยที่สุดในปัจจัยทางการบริหาร แต่ได้ผลตอบแทนสูงสุด และทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติมีความพึงพอใจมากที่สุด ส่วนการทำงานที่มีประสิทธิผล คือ เมื่อมีการทำงานเสร็จแล้วผลงานปรากฏออกมาตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
7. ช่วยก่อให้เกิดความเป็นธรรมและความสามัคคี เนื่องด้วยการบริหารคือ การแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่มารวมกลุ่มกันทำงาน มีการจัดสรรอย่างทั่วถึงทั้งงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรวมถึงการจัดสรรผลประโยชน์อย่างทั่วถึงอีกด้วย ส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันและไม่รู้สึกแตกแยกต่อกัน
8. ช่วยให้งานหรือองค์การมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารมีเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ
9. ช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์ตามมา หมายความว่า การบริหารเป็นการปฏิบัติงาน (Implementation) ที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย (Policy Determination) ของฝ่ายการเมือง หากการบริหารดำเนินการตอบสนองนโยบายของฝ่ายการเมือง แล้วการเมืองให้การสนับสนุนงบประมาณมากขึ้น จึงทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานทั้งในระบบบริหารและระบบปฏิบัติการ



อย่างไรก็ตาม การบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า การบริหารมีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งในการช่วยก่อให้เกิดการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจเป็นการจุดประกายให้มีการเริ่มต้นในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมีการดำเนินการตามลำดับเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลในงานนั้น เนื่องด้วยผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นคุณค่าของการบริหาร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหาร คือ กระบวนการที่มีวัตถุประสงค์ มีการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

### 1.3 ทักษะในการบริหาร

ทักษะในการบริหารมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยผันแปรไปตามระดับชั้นขององค์กร ทักษะในการบริหารในครั้งนี้อธิบายความสามารถในการนำความรู้ ความชำนาญมาปฏิบัติ แนวทางของแคทซ์ (Robert L. Katz, 1995 : 33 - 34) ได้เสนอทักษะของผู้บริหารที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

ทักษะในด้านการบริหาร (Technical Skill) บางครั้งเรียกว่า “เก่งงาน” หมายถึง จะต้องมีความรู้ในเรื่องวิธีการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือเฉพาะเป็นอย่างดี เป็นผู้มีความชำนาญในงานเฉพาะสาขาอาชีพ เช่น วิศวกร ศัลยแพทย์ นักดนตรี นักบัญชี นักคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารระดับล่างต้องมีความรู้ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติได้

ทักษะในเรื่องคน (Human Skill) บางครั้งเรียกว่า “เก่งคน” หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี ถือเป็นผู้ที่มีความมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจูงใจ การสั่งการ การประสานงาน ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ทักษะนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ

ทักษะในเรื่องความคิด (Conceptual Skill) บางครั้งเรียกว่า “เก่งคิด” หมายถึง เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารองค์การ สามารถมององค์การในภาพรวม มีวิธีการตลอดจนแนวคิดในการพัฒนาให้องค์การไปในทิศทางที่กำหนด หรือสามารถที่จะแก้ปัญหาขององค์การให้อยู่รอดเมื่อเกิดเหตุวิกฤติ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม อันจะทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายสุดท้าย

ทักษะในการบริหารเป็นสิ่งที่จะต้องมีในตัวผู้บริหารทุกระดับ แต่จะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับและตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในองค์กรนั้นๆ ซึ่งทักษะแต่ละทักษะมีความสำคัญ

และจำเป็นสำหรับผู้บริหารในแต่ละระดับไม่เท่ากัน เช่นทักษะด้านการปฏิบัติงานมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้นและลดน้อยลงตามลำดับความสำคัญในผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ส่วนทักษะในเรื่องความคิดจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นลดลงตามลำดับ สำหรับทักษะเกี่ยวกับคนนั้นมีความจำเป็นสำหรับทุกระดับ

## 2. การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

ได้มีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความการบริหารการศึกษาไว้หลายประการดังนี้

กมล สุคประเสริฐ (2544 : 175) ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษาเป็นการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การวางแผนงาน โครงการ การกำกับดูแลปรับเปลี่ยนพัฒนาโครงสร้างองค์การบริหารการศึกษา กำหนดตำแหน่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ กำหนดรายละเอียดของงานในแต่ละบทบาท ตรวจสอบประเมินผลการดำเนินกิจกรรมตามบทบาท และหน้าที่ต่างๆ ส่งเสริมสนับสนุนเอื้ออำนวยให้บุคคลได้ร่วมมือกันจัดกิจกรรมให้เต็มศักยภาพทั้งในการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานพัสดุครุภัณฑ์ การบริหารกิจการนักเรียนและการบริหารงานด้านสภาพแวดล้อม

สันติ บุญภิรมย์ (2547 : 27) ชี้ให้เห็นว่า การบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรม หมายถึง การดำเนินการทางการศึกษาของคนกลุ่มหนึ่งที่เรียกตัวเองว่า ผู้บริหารการศึกษาและผู้ปฏิบัติการทางการศึกษา กระทำกับคนอีกกลุ่มหนึ่งที่เรียกตัวเองว่านักเรียน นักศึกษาหรือผู้เรียน ซึ่งเป็นกลุ่มหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุดในกิจกรรมการบริหารการศึกษา

สารินะ ดอพอ (2553 : 14) ได้กล่าวว่าการบริหารการศึกษา หมายถึงกิจกรรมที่บุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชนและประชาชนในทุกๆ ด้าน โดยใช้กระบวนการต่างๆ ทั้งในและนอกระบบโรงเรียน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม และมีคุณธรรม เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ

อินทิตา ชัยยานุวัฒน์ (2553 : 13) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง การร่วมกันดำเนินกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กันการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็น สมาชิกที่ดีของสังคมอย่างมีคุณธรรมและคุณภาพ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม บุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ในเรื่องการศึกษา โดยใช้หลักการ วิธีการ แนวคิดทฤษฎีการบริหารต่างๆ มา ใช้ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความเจริญในทุกๆ ด้าน

จากแนวคิดทางการบริหารต่างๆทำให้เกิดความพยายามที่จะสร้างทฤษฎีการบริหาร การศึกษาขึ้น และทฤษฎีบริหารการศึกษาได้เริ่มขึ้นที่สหรัฐอเมริกา โดยมีผู้เชี่ยวชาญในหลาย สาขาวิชา รวมทั้งนักวิชาการบริหารการศึกษาได้นำความรู้จากศาสตร์สาขาต่างๆ ที่ได้ผ่านการวิจัยที่ เชื่อถือได้ แล้วมาประมวลกันเข้าและสร้างเป็นทฤษฎีการบริหารการศึกษาขึ้น ทฤษฎีต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับกัน (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์.2527:32) ได้แก่

1. ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision Theory)
2. ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)
3. ทฤษฎีระบบสังคม (Social Systems Theory)
4. ทฤษฎีผู้นำ (Leadership Theory)

ทฤษฎีเหล่านี้ เป็นทฤษฎีทั้งความหมายและสามารถนำไปประพจน์ปฏิบัติได้ ไม่ใช่ทฤษฎี ในทัศนะของนักบริหารทั่วไปที่มักมองเห็นว่าทฤษฎีกับการปฏิบัตินั้นแยกกันเป็นคนละเรื่อง นักวิชาการก็สอนทฤษฎีไป แต่ผู้บริหารก็ปฏิบัติอีกอย่างหนึ่งซึ่งไม่ตรงกับทฤษฎี ดังที่ได้ยินคนพูด อยู่ บ่อยๆ ว่า “นั่นเป็นทฤษฎีที่ดีแต่เวลานำไปปฏิบัติแล้วทำตามไม่ได้”

### 2.1 ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision Theory)

ทฤษฎีการตัดสินใจเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ใช้กันมากในการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหาร ทฤษฎีนี้ผู้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีนี้ คือ กริฟฟิธ (Griffiths. อ้างถึงในไพฑูริย์ เจริญพันธุ์.2527:33) ซึ่ง เสนอทฤษฎีว่าการบริหารคือการตัดสินใจ หน้าที่ของนักบริหารก็คือ การควบคุมดูแลให้ กระบวนการ ตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1.1 ความหมายของการตัดสินใจ

จันทราณี สงวนนาม (2545:162-163) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการตัดสินใจและได้รวบรวมความหมายของคำว่า “การตัดสินใจ” จากการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard.1939)ให้ความหมายว่า “การตัดสินใจ เป็นกระบวนการทางตรรกวิทยา ในการพิจารณา วิเคราะห์ และคัดทางเลือกจากทางเลือกต่างๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริง เกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น” ซึ่ง ดรึคเกอร์ (Drucker.1970) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่า “การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาและคัดเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากบรรดาทางเลือกต่างๆ ส่วนไซมอน (Simon.1977) กลับมีความเห็นแตกต่างไปจากบุคคลทั้งสอง โดยได้ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงกระบวนการว่า “การตัดสินใจเป็นกระบวนการของของกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการ คือ 1) กิจกรรมด้านเซิร์ชปัญหา ซึ่งจะเน้นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบ ในการตัดสินใจ 2) กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำเอาข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางที่จะ นำไปสู่การปฏิบัติ และ 3) กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

จากความหมายของการตัดสินใจตามที่ได้ให้คำนิยามดังกล่าวแล้ว พอจะสรุปได้ว่า การ ตัดสินใจเป็นกระบวนการที่พิจารณาจากเหตุผล แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์การ

### 2.1.2 แบบของการตัดสินใจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525,อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม.2545:165) มีความเห็นว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้อง ตัดสินใจอยู่เสมอ และจะต้องกระทำด้วยความรอบคอบ ผู้บริหารที่ตัดสินใจไม่ได้หรือขาดทักษะในการตัดสินใจ ย่อมทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าได้ยาก แบบของการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

(1) การตัดสินใจโดยบัญชาหรือคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่า (Intermediary decisions) เป็นการตีความของคำสั่งการนำเอาข้อเสนอแนะไปใช้ หรือแจกจ่ายคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจชนิดนี้ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ได้แต่อาจมอบหมายความรับผิดชอบให้เพื่อนร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยทำการตัดสินใจจะลำบากถ้าคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ ปฏิบัติไม่ได้

(2) การตัดสินใจโดยผู้ได้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา (Appellate decisions) อาจเกิดได้จากเหตุผลหลายประการ เช่น การหย่อนสมรรถภาพของผู้ได้บังคับบัญชา คำสั่งไม่ชัดเจนหรือผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจพอที่จะตัดสินใจ กรณีเช่นนี้จะเกิดขึ้นมากหรือน้อย เป็นผลที่เกิดจากการตัดสินใจครั้งก่อนๆ ผู้บริหารที่ดีจะตัดสินใจในกรณีที่จำเป็น หรือไม่สามารถมอบหมายให้ บุคคลอื่นตัดสินใจแทนได้

(3) การตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารเอง (Creative decisions) ผู้บริหารที่ดี มิใช่แต่เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ต้องมีความตื่นตัว มีความคิดริเริ่ม และกล้าคิดกล้าตัดสินใจ อาจเป็นการเสียหายถ้าผู้นำคิดแต่ตัดสินใจไม่ดี ดังนั้น จึงมีแนวโน้มว่าผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจแบบนี้

สาระสำคัญของทฤษฎีการตัดสินใจ ก็คือกระบวนการตัดสินใจ เนื้อหาสาระของการตัดสินใจและการใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ ซึ่งสารสนเทศที่ดี มีความสมบูรณ์ถูกต้องจะส่งผลให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

### 2.1.3 กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการนี้ นักวิชาการให้ความเห็นและลำดับขั้นของ กระบวนการไว้ในลักษณะที่แตกต่างกันแต่สรุปแล้วลักษณะสาระสำคัญคล้ายคลึงกันเพราะส่วนมากใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) กระบวนการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการมีลำดับขั้นดังนี้

- (1) จะต้องรับว่ามีปัญหาและรู้ขอบเขตของปัญหา
- (2) การวิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
- (3) ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา
- (4) รวบรวมข้อมูลตลอดจนหลักฐานและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- (5) กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา
- (6) ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญ หรือจัดลำดับวิธีการแก้ปัญหา
- (7) เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องที่สุด ที่คนยอมรับมากที่สุด

### 2.1.4 เทคนิคที่ช่วยในการวินิจฉัยสั่งการ

- (1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ

(2) ปฏิบัติการวิจัย (Operation research) การวิจัยในด้านการศึกษาหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา และข้อเท็จจริงที่ทำให้ทราบปัญหาทั้งหมด เป็นประโยชน์ในการวินิจฉัยสั่งการ

(3) การจัดตั้งหน่วยช่วยเหลือทางวิชาการ (Technical staff) เพื่อช่วยแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร แล้วรวบรวมข้อมูลไว้เพื่อนำไปเป็นประโยชน์ในการบริหารองค์กร อันจะทำให้การวินิจฉัยสั่งการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เป็นที่ยอมรับกันว่าการวินิจฉัยสั่งการเป็นหัวใจของการบริหาร ดังนั้นถ้าผู้บริหารจะ ตัดสินใจให้ถูกต้องและรวดเร็วที่สุด ก็จำเป็นจะต้องรู้จักความคิดรวบยอดในเรื่องต่อไปนี้ คือ องค์กรอุปนัย องค์กรรูปนัย อำนาจบารมี อำนาจหน้าที่และการสื่อสารในองค์กร จึงจะสามารถทำให้ผู้บริหารองค์กรมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ

## 2.2 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

### 2.2.1 รูปแบบขององค์กร

โดยปกติองค์กรมักจะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ องค์กรตามแบบ (รูปนัย) หรือองค์กร ทางราชการ (Formal organization) และองค์กรนอกแบบ (อุปนัย) หรือองค์กรไม่เป็นทาง ราชการ (Informal organization)

#### (1) องค์กรตามแบบ (Formal Organization)

เป็นองค์กรที่นักวิชาการบริหารที่ยึดหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ มีความ เชื่อมั่นว่า สามารถใช้บริหารงานได้เป็นอย่างดี มีกฎเกณฑ์ผูกมัดอย่างแน่นแฟ้น และขาดความยืดหยุ่น แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ แล้วจัดคนเข้าทำงานตามความรู้ความชำนาญ มีการควบคุมและนิเทศงานทุกส่วนทุกขั้นตอน อำนาจการบังคับบัญชาจัดระดับเป็นขั้นๆ นับจากต่ำไปหาสูง ผู้บริหารแต่ละระดับได้รับมอบหมายให้บังคับบัญชาคนเป็นจำนวนน้อยพอที่จะควบคุมได้ (Span of control) สายการบังคับบัญชา (Chain of command) ก็โยงจากผู้บริหารสูงสุด ซึ่งมีเพียงคนเดียวลงมาสู่ผู้บริหารระดับรองเป็นขั้นๆ และผู้บริหารมักใช้อำนาจเด็ดขาดสำหรับการบังคับบัญชาคนในองค์กร การจัดองค์กรและการจัดระบบบริหารชนิดนี้ยังปรากฏอยู่ทั่วไปในสมัยปัจจุบันทั้งในหน่วยงานอื่นๆ และในสถาบันการศึกษา

โครงสร้างองค์กรบริหารแบบนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ

1. คณะกรรมการศึกษาของโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่เป็นประชาชน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือกิจการทั่วไปในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. คณะกรรมการที่ปรึกษา ประกอบด้วยผู้อำนวยการ เป็นประธาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการและหรือหัวหน้ากลุ่มวิชาการเป็นกรรมการ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อำนวยการ ในด้านการบริหารโรงเรียน
3. ผู้อำนวยการ เป็นผู้บริหารและรับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียน
4. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย ซึ่งอาจจะมีฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายกิจกรรมนักเรียน หรือฝ่ายปกครอง และถ้าหากเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ก็อาจจะเพิ่มฝ่ายต่างๆ ขึ้นอีกได้ตามความเหมาะสม

## (2) องค์การนอกแบบ (Informal Organization)

ในยุคที่มีการบริหารโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ได้ทำให้การบริหารองค์การ เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือมีการพิจารณาถึงองค์ประกอบของบุคคลมากขึ้น มีการสนใจให้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สำหรับการบริหารการศึกษาก็เกิดความเปลี่ยนแปลงในวิธีนเทศการศึกษาเป็นอันมาก นอกจากนี้ยังมีการบริหารงานแบบประชาธิปไตยเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติ คู่กันไปด้วย และเห็นความสำคัญขององค์การนอกแบบ เช่นมองจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้ กำหนดตายตัวว่าต้องมีจำนวนเท่าใดแต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างซึ่งได้แก่ความแตกต่างระหว่าง บุคคล ประเภทของคน ประเภทของงาน เป็นต้น และโดยเฉพาะการบริหารงานในสถาบันการศึกษา หรือโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การที่ซับซ้อนยิ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์การนอกแบบมากยิ่งขึ้น และ องค์การนอกแบบนี้จะไม่มีปรากฏในแผนผัง แต่จะแฝงอยู่ในองค์การตามแบบตลอดเวลา เพราะ องค์การนอกแบบเป็นระบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงาน โดยที่ ความสัมพันธ์อันนี้ไม่ได้ปรากฏอยู่ในแบบจึงอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการบริหารงานในองค์การ ตามแบบก็ได้ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาหรือโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การที่ซับซ้อน มักจะมีองค์การ นอกแบบแฝงอยู่มาก และทำให้เกิดความลำบากในการบริหาร

องค์การนอกแบบนี้ ได้แก่กลุ่มคนย่อยๆ ที่มีความสนิทสนมกันหรือมีความมุ่งหมายร่วมกัน กลุ่มประเภทนี้อาจเป็นกลุ่มครูอาจารย์ที่สอนวิชาเดียวกัน กลุ่มเพศเดียวกัน หรือ

กลุ่มที่มีความสนใจ บางอย่างร่วมกัน กลุ่มองค์การนอกแบบเหล่านี้มีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม องค์การตามแบบอยู่ไม่น้อย ถึงแม้้องค์การนอกแบบจะไม่ปรากฏในแผนผังการจัดระบบงานของ สถานศึกษาก็ตาม แต่ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมจะไม่ละเลยที่จะศึกษาและทำความเข้าใจกับกลุ่มคนซึ่งเป็น องค์ประกอบ ขององค์การนอกแบบทั้งนี้เพื่อจะรู้แนวคิดและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากกลุ่มนอกแบบ และจะ สามารถแก้ปัญหาและนำแนวคิดมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารต่อไป

### 2.3 ทฤษฎีระบบสังคม (Social Systems Theory)

เมื่อมีทฤษฎีองค์การ หรือองค์การ ก็จะต้องมีระบบสังคมและเมื่อมีระบบสังคมก็จะต้องมีระบบบริหารเพื่อให้ระบบสังคมในองค์การเกิดความเรียบร้อย

พฤติกรรมมนุษย์ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ

บทบาทของตำแหน่ง ซึ่งเป็นตัวกำหนดสถาบันและอยู่ภายใต้อิทธิพลของความ คาดหวัง ซึ่งบุคคล อื่นคาดหวังต่อบทบาทของผู้ครองตำแหน่ง อีกอย่างหนึ่งคือบุคลิกภาพซึ่งถูกกำหนด โดยวิธีการ สนองความต้องการ เขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$B = f(R \times P)$$

เมื่อ  $B$  = พฤติกรรมที่ปรากฏ (Absolved behavior)

$R$  = บทบาทของสถาบัน (Institutional role)

$P$  = บุคลิกภาพของผู้มีหน้าที่ (Personality of the role incumbent)

จากสมการ หมายถึง พฤติกรรมเป็นฟังก์ชันของบทบาทและบุคลิกภาพ โดยที่ บทบาทและ บุคลิกภาพเป็นอิสระแก่กัน นั่นก็คือ พฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลของบทบาทและ บุคลิกภาพ อันเป็นผลเนื่องมาจากปฏิกริยาระหว่างมิติทั้งสอง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มิติที่หนึ่ง เรียกว่า สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ประกอบด้วย

1. สถาบัน (Institution) หมายถึงหน่วยงานหรือองค์การ อาจเป็นกรม กองวิทยาลัย โรงเรียน โรงพยาบาล บริษัท ร้านค้า หรือโรงงานต่างๆ ซึ่งมีวัฒนธรรมของหน่วยงานนั้น ครอบคลุมอยู่
2. บทบาทตามหน้าที่ (Role) สถาบันหรือองค์การจะกำหนดบทบาทและหน้าที่ และ ตำแหน่งต่างๆ ให้บุคคลปฏิบัติ มีกฎและหลักการอย่างเป็นทางการ และมีธรรมเนียมการปฏิบัติ ที่มี อิทธิพลต่อบทบาทอยู่
3. ความมุ่งหวังของบุคคลภายนอกหรือองค์การ (Expectations) เป็นความมุ่งหวัง ซึ่ง องค์การหรือบุคคลภายนอกคาดว่า สถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นวิทยาลัยครูก็มีความ มุ่งหวัง



ที่จะต้องผลิตครูที่ดี ผลิตนักศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการให้การศึกษา และทำให้ การศึกษา เจริญก้าวหน้า ความมุ่งหวังนั้นมีค่านิยมทางสังคมครอบคลุมอยู่

4. พฤติกรรมที่ปรากฏ (Social behavior or Observed behavior) เป็นพฤติกรรม การบริหารที่ปรากฏออกมาขององค์กร ถ้าปรากฏออกมาเป็นความล้มเหลวผิดพลาด จะต้องสำรวจ ว่าเป็นเพราะอะไร โดยตรวจจากสิ่งที่คู่กันในมิติทั้งสอง เช่น เป็นเพราะสถาบันกับตัวบุคคลเข้า กัน ไม่ได้ เช่นป้องกันในเชิงวัฒนธรรม หรือเป็นเพราะบทบาทตามหน้าที่กับบุคลิกภาพของบุคคลไม่ ตรงกันไม่เหมาะสมกันก็อาจทำให้องค์กรล้มเหลว เช่นบรรจุครูอาจารย์ที่ไม่เคยเรียนวิชา ภาษาอังกฤษ ให้มาสอนภาษาอังกฤษ หรือบรรจุคนที่มีความรู้เฉพาะด้านมาทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จะต้องสังเกตหรือประเมินพฤติกรรมองค์กรที่ ปรากฏ ออกมา ว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ถ้าปรากฏออกมาว่าล้มเหลวหรือขาดประสิทธิภาพ จะต้องสำรวจว่าเป็นเพราะเหตุใด องค์กรประกอบแต่ละส่วนของสถาบันมิติและบุคลากรมิติเข้ากันได้ไหม สถาบันและบุคลากรแต่ละคนเข้ากันได้ไหมในเชิงวัฒนธรรมของสถาบันกับวัฒนธรรมของบุคคล บทบาทที่สถาบันกำหนดเหมาะสมกับบุคลิกภาพของบุคคลที่มารับบทบาทนั้นหรือไม่ ความคาดหวัง ของสถาบันกับความต้องการส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกันเพียงใด ถ้าปรากฏว่าคู่ใดคู่หนึ่งหรือ หลาย คู่ระหว่างสถาบันมิติกับบุคลามิติขัดแย้งกัน ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานจำเป็นต้องหาทาง ปรับปรุง แก้ไข ปรับให้ส่วนประกอบทั้งสองมิติให้เข้ากันได้ อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ หรือ แนวความคิด นโยบายหรือหลักการบางอย่างก็ได้

แต่อย่างไรก็ตามหน้าที่ของผู้บริหารก็คือ การสนับสนุนให้มิติทั้งสองเป็นไปด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กร หรือหน่วยงานนั้นทำงานบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง

## 2.4 ทฤษฎีผู้นำ (Leadership Theory)

ทฤษฎีผู้นำเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่ใช้มากในการบริหารการศึกษา และเป็นทฤษฎีที่ได้ ศึกษา ค้นคว้ากันไว้มาก จึงมีแนวความคิดของทฤษฎีนี้หลายแนวความคิดด้วยกัน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

2.4.1 แนวความคิดที่ได้จากทฤษฎีระบบสังคมของ เกทเซลส์ และ กูบา (Getzels and Guba ; อ้างถึงใน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์, 2527:44) ทฤษฎีนี้เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความเป็น ผู้นำของผู้บริหารในองค์กรว่า เป็นผู้นำในลักษณะไหน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

(1) ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic leadership style) ผู้นำประเภทนี้ จะยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นหลัก จนบางครั้ง

ปฏิบัติงานจะต้องเสียเวลาและความสุขส่วนตัวจนเกินไปเพื่อให้งานสำเร็จ โดยที่ตนเองจะประสบกับความทุกข์ยากอย่างไรก็ไม่คำนึงถึง ทำให้คนเกิดความท้อแท้ขวัญและกำลังใจในการทำงานไม่ดี งานก็อาจล้มเหลวได้

(2) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic leadership style) ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยปละละเลยกฎระเบียบข้อบังคับและเป้าหมายเพียงแต่จะทำให้บุคคลทำงานด้วยความสุขสบายและตามใจ จนทำให้งานล้มเหลวได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะประพฤติดังไรก็ไม่ว่ากล่าว เพราะเกรงใจและต้องการความเป็นมิตรอยู่เรื่อยไปโดยไม่คำนึงถึงผลเสียของงาน

(3) ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional leadership style) ผู้นำประเภทนี้มองการประสานประโยชน์ของสถาบันและบุคลากรที่ทำงานเป็นหลัก โดยการพยายามให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในเวลาเดียวกันก็จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรบ้าง ตามความเหมาะสมและยุติธรรม โดยบุคลากรเองก็มีความพอใจในการทำงานด้วย ประโยชน์จะเกิดขึ้นกับทั้งสถาบันและบุคลากรที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นประเภทที่ดีอย่างยิ่ง

ทฤษฎีการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ทฤษฎีนี้ เป็นทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพราะเริ่มตั้งแต่การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการในการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การของตนเป็นอย่างดีว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร รวมทั้งการศึกษาระบบสังคมก็จะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การและบรรยากาศขององค์การจะเป็นอย่างไร บุคลากรจะมีพฤติกรรมอย่างไรนั้นก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นหลักและพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารการศึกษา ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องเข้าใจ และมีความคิดรวบยอดในทฤษฎีเหล่านี้ อย่างลึกซึ้ง เพราะผู้นำหรือผู้บริหารที่มุ่งหวังความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในการบริหารงานแล้ว จะต้องเพิ่มพูนความสามารถทางด้านทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารอยู่เสมอ นั่นคือ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในแนวความคิดทางการบริหารเบื้องต้นเป็นอย่างดีด้วย

### 3. การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทที่แตกต่างจากผู้บริหารทั่วไป เพราะการจัดการศึกษาไม่ได้มุ่งเน้นผลกำไร แต่เป็นการส่งเสริมด้านการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะในเรื่องของความรู้ด้านการศึกษา เพื่อนำไปจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

### 3.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะ และให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 7) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาควรมีขอบเขตครอบคลุม 6 งาน ได้แก่ งานบุคคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ทั้ง 6 งานมีเป้าหมายหลักร่วมกันคือให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของหลักสูตร โดยมีงานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นเป็นงานที่สนับสนุนส่งเสริมงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ธงชัย เนืองสิทธิ์ (2545 : 11) กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษา ว่าโรงเรียนอาจจะแตกต่างจากกิจการอื่นบางส่วนต้องอาศัยหลักการด้านวิชาการมากกว่าฉะนั้นผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงต้องทำงานด้วยความรอบคอบระมัดระวังไตร่ตรองเพื่อให้กิจกรรมของสังคมนี้นำผลไปมาอย่างมีประสิทธิภาพ

วีรชัย วรรณศรี (2545 : 9) ได้สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

สมเดช สีแสง (2547 : 364) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนในที่สุด

บุญส่ง เจริญศรี (2550 : 12) ได้สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินการบริหารงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานอาคารสถานที่ งานธุรการ และการเงิน งานกิจกรรมนักเรียน และงานสัมพันธ์ชุมชน โดยเป็นไปเพื่อการ

พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในการบริหาร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารงานในองค์การ การดำเนินงานจะครอบคลุม 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจกรรมนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่และงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยใช้ความสามารถในการใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 แนวคิดการบริหารสถานศึกษา

การศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นแนวคิดที่เป็นความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสถานศึกษา เพราะการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญที่จะพัฒนาคนในชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษา จะต้องทำหน้าที่บริการการศึกษาให้มีคุณภาพ ดังนั้นแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการ ได้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

จันทราณี สงวนนาม (2545 : 17-24) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษา (Education organization) ซึ่งแตกต่างจากองค์การธุรกิจ (Business organization) การบริหารการศึกษา (Education administration) จะเน้นที่การเรียนการสอน หลักสูตร โปรแกรมการศึกษา การพัฒนาการสอนและการประเมินผลการสอนซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน มโนทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา มี 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (Structural concept) ซึ่งมุ่งเน้นที่การบริหารงานของบุคคล ระบบของความร่วมมือ องค์การ ระเบียบ ความซับซ้อนขององค์การ ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นศาสตร์ชั้นการบริหาร

ส่วนที่ 2 ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารที่เป็นพลวัต (Dynamic concept) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นคุณลักษณะด้านผู้นำของผู้บริหาร การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานของบุคคลซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมเหล่านี้ของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ในส่วนนี้คือ ศิลป์ (Arts) ของการบริหาร

ธีระ รุญเจริญ ปรากฏา กล้าหาญ และสัมมา รธนธิย์ (2545 : 21-22) ได้กล่าวถึงการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ

ที่ 2) พ.ศ. 2545 ว่าการบริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยคณะบุคคลต่างๆ ในระดับส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น เป็นการบริหารที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนโดยบุคคลที่จะมาบริหารต้องเป็นบุคคลมีอาชีพเน้นการกระจายอำนาจบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 3-57) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีดังนี้

1. สถานศึกษามีบทบาทหลัก เป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น และควรเป็นหน่วยนำสังคมของชุมชนโดยอาศัยกรอบนโยบายที่กำหนดในระดับชาติเป็นแนวทาง ไม่ควรกำหนดบทบาทให้เป็นเพียงหน่วยงานรองรับนโยบายและสนองความต้องการของศูนย์อำนาจส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

2. สถานศึกษามีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง มีการพัฒนาคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานอย่างมีคุณภาพ

3. สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษาภายในกรอบนโยบายที่กำหนดด้วยตนเอง สามารถตัดสินใจได้โดยสมบูรณ์ ในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป โดยเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษา

4. สถานศึกษาสามารถประเมินคุณภาพได้ สถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และการปฏิบัติที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มีดัชนีชี้วัดคุณภาพที่สามารถตรวจสอบการเปิดเผยต่อสาธารณชนได้

5. สถานศึกษามีการรวมพลังในการดำเนินงาน การสร้างเครือข่ายเพราะการรวมกลุ่มสถานศึกษา จึงเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและพลังให้สถานศึกษาจัดบริการได้กว้างขวาง

ดังนั้นสรุปได้ว่า แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารงานในสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารจัดการและ ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ดำเนินงาน ทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้เพื่อพัฒนานักเรียน ชุมชน และองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า

### 3.3 หลักการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการจัดการศึกษาแล้ว สถานศึกษาอาจมีวิธีการหรือหลักการบริหารงานที่ดี และเหมาะสมสำหรับสถานศึกษา นักการศึกษา หลายท่านได้เสนอหลักการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 32) ได้เสนอแนวคิดและหลักการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในงานต่างๆ ทั้ง 4 งาน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการโดยสถานศึกษาจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับสถานภาพ และความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมีครู ผู้บริหาร คณะกรรมการ และ ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการจัดการศึกษา จะต้องมีความคุณภาพและมาตรฐาน

2. การบริหารงานงบประมาณ โดยยึดหลักการบริหารงานด้วยความโปร่งใส คล่องตัว มีการระดมทรัพยากร และลงทุนด้วยงบประมาณจากสังคมเพื่อการพัฒนาการศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล จะต้องดำเนินการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องให้ความเป็น อิสระในการบริหารงานบุคคลตามนโยบายสถานศึกษา กฎหมาย และหลักเกณฑ์โดยมีหลักธรรมาภิ บาลมาใช้ในการบริหาร นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

4. การบริหารงานทั่วไป บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงานเชิงนโยบาย บริหารด้วยความโปร่งใส รับผิดชอบตรวจสอบได้ บริหารจัดการเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหาร มี การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 28-103) ได้เสนอหลักการบริหาร สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

- 1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตร แกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม อย่างแท้จริง โดยที่ครู ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

- 1.2 ส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

- 1.3 ส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการ เรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้

1.4 มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีที่ชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาไว้ทุกช่วงชั้น

1.5 มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## 2. ด้านการบริหารงบประมาณ

2.1 ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐาน การจัดการทางการเงินเพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2.3 ยึดหลักการกระจายอำนาจ ในการบริหารจัดการงบประมาณ

2.4 มุ่งเน้นการส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณ ให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

## 3. ด้านการบริหารบุคคล

3.1 ยึดหลักความต้องการและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามนโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.2 ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามนโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.3 ยึดหลักธรรมาภิบาล

## 4. ด้าน การบริหารงานทั่วไป

4.1 ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด สถานศึกษาจัดการศึกษาตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

4.2 ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เป็นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

4.3 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4.4 ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ประสานงานการบริหารงานอื่นๆ ให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น

สรุปได้ว่า หลักการบริหารการศึกษา เป็นการส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการการศึกษา ให้การบริการการศึกษาแก่นักเรียน และชุมชน ซึ่งแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายการบริหารงานวิชาการ ฝ่ายการบริหารงานบุคคล ฝ่ายการบริหารงานงบประมาณ และฝ่ายการบริหารงานทั่วไป โดยการให้ชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### 3.4 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อตอบสนองตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียนต้องเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ มีนักวิชาการได้เสนอบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

จันทราณี สงวนนาม (2545 : 139-140) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ที่อยู่ในความควบคุมดูแลหน่วยงานทางการศึกษาจะแบ่งการบริหารสถานศึกษารอบคลุมไว้ 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยถือว่างานวิชาการเป็นงานหลักและงานอื่นๆ เป็นงานสนับสนุน ที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานหลักให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้เรียงลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ดังนี้

ลำดับที่ 1 การบริหารงานวิชาการ

ลำดับที่ 2 การบริหารงานบุคคล

ลำดับที่ 3 การบริหารงานกิจการนักเรียน

ลำดับที่ 4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ

ลำดับที่ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่



### ลำดับที่ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

ถวิล มาตรฐาน (2545 : 20-21) ได้กล่าวว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสังคมอย่างหนึ่ง ซึ่งเกิดจากความจำเป็น และความต้องการของสังคม โรงเรียนจึงมีหน้าที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ (1) ทำหน้าที่เป็นผู้นำสังคม และ (2) ทำหน้าที่เตรียมสมาชิกของสังคมคือ เยาวชน และผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นสมาชิกที่สมบูรณ์ให้เหมาะสมกับสังคม และได้กล่าวถึงหน้าที่ของโรงเรียนตามความคิดเห็นดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านการเมือง โรงเรียนจะต้องจัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้านการเรียนในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน ให้นักเรียนมีประสบการณ์และมีความรู้เกี่ยวกับความเป็นประชาธิปไตยในทุกๆ ทางโดยนักเรียนยึดมั่นในวิชาการแบบประชาธิปไตยทุกชนิด โดยครูจะต้องปฏิบัติการด้วยการตนเองให้เห็นเป็นแบบอย่าง

2. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศในทางเศรษฐกิจ โรงเรียนต้องให้ความรู้ในการประกอบอาชีพแก่นักเรียน ต้องสร้างทัศนคติที่ดีในการใช้สินค้าไทย และสร้างอุปนิสัยนักเรียนให้เป็นคนขยันขันแข็งในการทำงานทั้งในงานหนักและงานเบา เพื่อให้นักเรียนออกไปประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศในทางสังคมและวัฒนธรรม โรงเรียนต้องให้ทั้งความรู้และความคิดที่ดี เกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยด้านต่างๆ ตลอดจนวิธีการวางตนในสังคมไทยฝึกหัดให้นักเรียนสามัคคีกลมเกลียวกัน รู้จักการทำงานเป็นหมู่คณะ มีความรักหมู่คณะและรักชาติรักแผ่นดิน

4. สอนเคารพในเหตุผล เนื่องจากสังคมไทยเคารพเหตุผลการเรียนการสอนทุกชนิดต้องสมเหตุสมผล สอนให้นักเรียนรู้จักคิด พยายามแนะนำแบบวิธีการให้แก่ นักเรียน การให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นในขณะเรียน

5. ฝึกหัดให้นักเรียนรู้จักรับผิดชอบในความอิสระและเสรีภาพ รู้จักใช้ความอิสระในทางที่ถูกต้องการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้เองโดยอิสระ

6. สอนเรื่องการวางแผนงาน การเตรียมการล่วงหน้า การคาดคะเนอย่างรอบคอบ และการทราบวัตถุประสงค์ของการเรียนของนักเรียน ซึ่งจะทำให้ทราบเป้าหมายที่ชัดเจน

7. สอนให้นักเรียนยกย่องคนที่มีความสามารถในสังคม สอนให้นักเรียนนับถือผู้อาวุโส โดยผู้อาวุโสต้องวางตนให้เหมาะสมแก่การนับถือของบุคคลอื่น

8. โรงเรียนต้องผลิตนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถให้นักเรียนให้ขยันขันแข็งในการทำงานจะได้ออกไปประกอบอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างฐานะทางเศรษฐกิจให้แก่ตนเองและครอบครัว

9. โรงเรียนต้องฝึกนักเรียนให้มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมายปฏิบัติตามนโยบาย และข้อบังคับของสังคมในสังกัดของตน

รุจิร ภู่อาระ (2545 : 52-56) ได้กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติมีงานวิชาการเป็นหลัก เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียน นอกจากนี้ยังมีงานบริหารงานบุคคล งานบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ การบริหารงานอาคารและสถานที่ และการบริหารงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (2545 : 12-73) ได้ให้แนวถึงบทบาทและหน้าที่พัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติจริงในสถานศึกษาในด้านวิชาการ สถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้การวัดและประเมินผล การประเมินคุณภาพ และการดำเนินการให้การศึกษาได้มาตรฐานการศึกษา พัฒนาส่งเสริมแหล่งเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในด้านการบริหารงบประมาณ หน้าที่ของสถานศึกษาจะต้องดำเนินการบริหารงานงบประมาณ การเงิน บัญชี และพัสดุ โดยการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพมีการตรวจสอบติดตาม และประเมินการใช้งบประมาณ ในด้านการบริหารบุคคลให้สถานศึกษาวางแผนอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและในด้านการบริหารทั่วไปสถานศึกษาจะต้องสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาการทั่วไปของการบริหารสถานศึกษาให้งานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากรดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

กระทรวงศึกษาธิการ ( 2546 ข : 12-31) ได้กล่าวว่า หน้าที่ของสถานศึกษาตามบทพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตราดังนี้

มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา 26 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียนการร่วมกิจกรรมและการทดสอบความรู้ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา

ให้สถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาต่อ และให้นําผลการประเมินผู้เรียนตามวาระหนึ่งมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

มาตรา 27 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ ในวาระหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

มาตรา 59 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษา และเก็บ

ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ชัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้อุทิศให้ หรือโดยการซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจาก ที่ ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อขายทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจาก ที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อขายทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ ให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

มาตรา 66 ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาในโอกาสแรกที่ได้ทำ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

### 3.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ระดับก่อนอุดมศึกษา ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนให้การศึกษาของนั้นดำเนินไป ตามการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรและสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังต่อไปนี้

กรมวิชาการ (2545 : 51) ได้กล่าวถึงบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตร โดยร่วมประสานกับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระของหลักสูตรสถานศึกษา
3. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษา

4. สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ สนับสนุนให้บุคลากรฝ่ายสถานศึกษา ได้รับความรู้และสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

5. จัดให้มีการนิเทศภายใน เพื่อนเทศ กำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรอย่างมีระบบ

6. ให้มีการประเมินการนำหลักสูตรไปใช้ เพื่อการปรับปรุง พัฒนาสาระหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 169-179) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญประการหนึ่งคือ การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจทฤษฎี และปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง และในด้านการสอนนั้นผู้บริหารพึงตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ได้กับทุกคนทุกสถานการณ์หรือทุกจุดมุ่งหมาย ดังนั้น ครูวิชาชีพจะต้องฝึกฝน สะสม ยุทธศาสตร์การสอนที่หลากหลาย สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ คือ

1. บริหารหลักสูตรและการสอน โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และเป็นผู้ตัดสินใจในการเกิดการดำเนินการจัดการเรียนการสอน ขอบข่ายเนื้อหา ลักษณะทักษะการพัฒนา การปรับปรุงเนื้อหาวิชา การกำหนดวัตถุประสงค์ของรายวิชา การประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ ตลอดจนการทบทวนหลักสูตรกับการตอบสนองของนักเรียนและชุมชน

2. บริหารหลักสูตรเชิงมนุษยวิทยา (Humanistic perspective) โดยการบริหารพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้เป็นภาพรวมมีการพัฒนาด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย เน้นให้เกิดแนวคิดสนุกกับการเรียนรู้สร้างความตระหนักในตัวเอง พัฒนาการทางคุณธรรมและจริยธรรม และผู้บริหารจะต้องบริหารโดยให้บุคลากรเป็นตัวแทนในค่านิยม และพฤติกรรม

3. บริหารหลักสูตรเชิงปฏิรูปสังคมนิยม (Social reconstruction) โดยเน้นการพัฒนา ค่านิยมหลักที่เป็นพื้นฐานต่อการตอบสนองในสังคม การเรียนการสอนเห็นปัญหาที่ผู้เรียนเผชิญในชีวิตจริง ผู้บริหารจะเน้นการวางแผนเพื่อสร้างอนาคตที่ดีและป้องกันอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ และผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้ที่มีค่านิยมที่ตระหนักในปัญหานี้เน้นให้ทุกส่วนเข้ามามีส่วนร่วมกับกระบวนการเรียนการสอน

4. บริหารหลักสูตรเชิงเทคโนโลยีนิยม (Technological curriculum) บทบาทผู้บริหารคือการเป็นผู้จัดการให้ผู้เรียนมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีการควบคุมการอย่างพิถีพิถัน เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ การสร้างบรรยากาศที่ท้าทายจัดองค์การมีลักษณะแบบเครื่องจักรเน้นการบรรลุความสำเร็จตามความคาดหวัง

5. หลักสูตรเชิงวิชาการนิยม (Academic curriculum) บทบาทของผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างในเชิงวิชาการ สนับสนุนให้เกิดความเป็นเลิศ สร้างแรงจูงใจเพื่อการบรรลุผลในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ความมีมาตรฐานในสมรรถภาพและการนิเทศครูอยู่ระดับสูง

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2547 : 169-176) ได้กล่าวว่าบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้มีดังนี้

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานด้านงบประมาณ
4. งานบริหารงานทั่วไป
  - 4.1 งานกิจการนักเรียน
  - 4.2 งานความสัมพันธ์กับชุมชน
  - 4.3 งานธุรการ
  - 4.4 งานอาคารสถานที่

นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทรับผิดชอบในงานประจำที่กำหนดไว้แล้วยังต้องมีบทบาทหน้าที่อื่นๆ ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้แต่ละสถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.1 บริหารกิจการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

1.2 ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ ให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

1.3 เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษา หรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

1.4 จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

1.6 การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

## 2. บทบาทเกี่ยวกับกรรมการสถานศึกษา

2.1 ทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาโดยตำแหน่ง ซึ่งงานเลขานุการนั้นเกี่ยวกับการจัดการประชุมเช่น กำหนดวันประชุม จัดทำวาระ ทำหนังสือเชิญประชุม บันทึกการประชุมให้เรียบร้อย เป็นต้น นอกจากนี้ยังทำทะเบียนประวัติกรรมการไว้เป็นหลักฐาน เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน

2.2 งานปฐมนิเทศกรรมการสถานศึกษา เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา ซึ่งในการนี้อาจเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ การสร้างความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ดังกล่าว จะทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบังเกิดผล

2.3 ดำเนินการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งกรรมการสถานศึกษา เช่น ประกาศรับสมัคร ประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้มาสมัครอย่างทั่วถึง ตรวจสอบคุณสมบัติ ร่วมดำเนินการคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาแต่ละองค์ประกอบจนครบเป็นคณะกรรมการ แล้วนำรายชื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเหนือสถานศึกษาขึ้นไปหนึ่งระดับเป็นผู้ลงนามแต่งตั้ง ตลอดจนเสนอใบลาออกของกรรมการต่อผู้มีอำนาจอนุญาต

2.4 กรณีกรรมการสถานศึกษาว่างลงจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ตามระเบียบต้องมีการคัดเลือกกรรมการทดแทน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการสรรหาภายในระยะเวลาที่ระเบียบกำหนด

2.5 ประสานงานกับกรรมการสถานศึกษาเพื่อดำเนินกิจกรรมตามภาระหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้เริ่ม กระตุ้นและมีการประสานงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น ให้ข้อมูลข่าวสาร การเสนอแผน หลักสูตร การรายงานผลการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมต่างๆ

2.6 งานประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง ระบบการสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมหรือชุมชนว่าสถานศึกษาของชุมชนว่าสถานศึกษาของชุมชนได้รับการพัฒนาถึงเกณฑ์มาตรฐาน สามารถจัดการศึกษา ให้แก่ลูกหลานของชุมชนได้อย่างมีคุณภาพ ผู้เรียนที่จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

### 3. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

3.1 เป็นผู้นำในการริเริ่มสิ่งใหม่โดยนำวิทยาการเทคโนโลยีหรือกิจกรรมแปลกใหม่ มาสร้างสรรค์ให้สถานศึกษาและชุมชนเจริญก้าวหน้า เช่น จัดให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน เป็นศูนย์วัฒนธรรม เป็นศูนย์พัฒนาชุมชนและอาชีพในชุมชน เป็นต้น

3.2 มีความตั้งใจและบริสุทธิ์ใจที่จะร่วมกับชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษาข้อนี้ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อถือ และความมั่นใจ ให้ชุมชนไว้วางใจ ซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจกับการศึกษา

3.3 สถานศึกษาจะต้องมีนโยบายที่จะ “เปิดประตูสถานศึกษา” ให้เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ทางวิชาการและบริการสังคม โดยเฉพาะให้ชุมชนเห็นว่าทรัพย์สินบางอย่างชุมชนใช้สอยได้ในทางตรงกันข้าม หากสถานศึกษามีท่าทีแฝงไว้ “ปิดประตูสถานศึกษา” ความสัมพันธ์กับชุมชนจะไม่เกิดขึ้นหรืออาจจะไม่เกิดขึ้นและอาจเกิดเป็นภาพลบในสายตาของคนทั่วไปและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาก็ย่อมจะเกิดขึ้นได้ยากเช่นกัน

3.4 จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนในบางโอกาสที่อยู่ในสภาพที่พอเหมาะพอควร เช่น การพบปะสังสรรค์กับผู้ปกครอง-ศิษย์เก่า จัดกิจกรรมวันประเพณีไทย หรือไปร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้นเช่น การทำบุญกลางบ้าน งานบวช งานกฐิน งานผ้าป่า เพราะการเข้าไปหาชุมชนจะทำให้เกิดผล



ด้านจิตวิทยา ซึ่งผู้บริหาร ครู อาจารย์ ที่สังคมยกย่อง ให้เกียรติมาร่วมในกิจกรรม บรรดาผู้ที่พบเห็น จะเกิดความผูกพัน และประทับใจต่อสถานศึกษา

3.5 การประเมินผล ผู้บริหารควรศึกษารายละเอียดจากการที่สถานศึกษามีกิจกรรม ร่วมกับชุมชนที่ผ่านมาว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรที่จะต้องนำมาแก้ไขปรับปรุง การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนเพราะชุมชนประกอบไปด้วยบุคคล กลุ่มบุคคล ที่มีพื้นฐานทางการศึกษาและอาชีพที่แตกต่างกัน ดังนั้นการสรุปผลอะไร จะต้องวิเคราะห์ให้ถ่องแท้ จึงจะได้คำตอบที่ถูกต้อง

#### 4. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

4.1 เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะทั้งการเป็นผู้บริหาร และเป็นผู้นำด้วยการทำงานจึงจะประสบความสำเร็จ เช่น กล้าคิดกล้าทำในการเปลี่ยนแปลงสภาพเพื่อพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพเพื่อพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ต้องมีวุฒิภาวะในการคิดนอกกรอบ (Think out of the box) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรอบรู้ และมาด้วยประสบการณ์ ตลอดจนการมีจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม

4.2 เป็นผู้นำทางวิชาการ การที่จะปฏิรูปการเรียนรู้ให้สำเร็จได้ ผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะจะต้องมีความรอบรู้ในด้านวิชาการต่างๆ เช่น การพัฒนาหลักสูตรเทคนิคการเรียนการสอน การประเมิน มีศักยภาพในการนิเทศการเรียนการสอนของครูผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้

4.3 เป็นผู้มีความสามารถในการบริหารโดยต้องมีความรู้ทางด้านทฤษฎี สามารถวางแผนการนำแผนและนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างดีสามารถใช้ภาวะผู้นำไม่ว่าจะเป็น การประสานงานการบริหารตามสถานการณ์ การใช้วิทยาการสมัยใหม่ เช่น สร้างทีมงานการบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างกลุ่มคุณภาพงาน (Q.C.C.) เป็นต้น

4.4 เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี แม้ว่าผู้บริหารจะไม่มี ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องเหล่านี้และสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษามีอย่างพอเพียง เพราะว่าเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญในการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก

4.5 ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นในลักษณะขององค์กรคณะบุคคล ในรูปของกรรมการหรือในลักษณะใดก็ตามจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะเป็นการระดมความคิด

ทรัพยากร ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วมกัน โอกาสที่จะผิดพลาดจึงมีน้อย นอกจากนี้ยังเกิดผลให้การพัฒนามีความเข้มแข็งและยั่งยืน

4.6 การพัฒนาองค์การและบุคลากร องค์การและบุคลากรจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อวิทยาการใหม่ๆ ที่มาอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสนับสนุนด้านการจัดการให้มีการอบรมหรือสัมมนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่บริหารจัดการสถานศึกษา โดยแบ่งการบริหารงานจัดการงานออกเป็น 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป และหัวใจสำคัญคือการบริหารงานด้านวิชาการที่ต้องเน้นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาในทุกๆ ด้าน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารหลักสูตรและการสอนที่ดี ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอีกด้วย เพื่อให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล นับเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการทางการบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชนก็ตาม ในทางการบริหารถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อประสิทธิภาพ หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

##### 4.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการ ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 16) ได้กล่าวถึงการบริหารบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องอาศัยแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการในการบริหารงานจะต้องเป็นที่ยอมรับระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานและถูกต้องตามกฎหมาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2544 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติ การดูแล บำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544 : บทนำ) กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้คนหรือกลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การมุ่งหวัง

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) ได้ให้แนวคิดในการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดมา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ริลีย์ (Riley, 1993:4;อ้างในบุญญิตี เพื่อนสีเมืองม 2549 : 27) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการได้มาและการพัฒนาทักษะของบุคลากรรวมไปถึงการสร้างเงื่อนไขของหน่วยงานให้ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1976 : 4-5 ; อ้างถึงในบุญญิตี เพื่อนสีเมืองม 2549 : 30) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือการวางแผนการจัดองค์การการอำนวยการและการควบคุมงานของฝ่ายจัดการพัฒนาการให้สอดคล้องกับการบริหารในภาพรวมและการบำรุงรักษาบุคลากรเพื่อให้เขาได้สร้างสรรค์งานตามวัตถุประสงค์ให้กับองค์การบุคคลและสังคม

เวบบ์ (Webb, 1987 : 25 ; อ้างถึงในเชาภิ มะยูโซ๊ะ, 2550 : 11) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการวางแผนและการใช้บุคคลอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การ

โบวิน และฮาร์เวอร์ (Bowin and Harver, 2001 : 12 ; อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542 : 102) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจูงใจ การพัฒนา การกระตุ้นและการลงใจซึ่งผลสำเร็จในระดับสูงของแรงงานทั้งหมดในองค์การ รวมถึงการขับเคลื่อนให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการพัฒนาบุคคล

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งของการดำเนินการด้านการศึกษา ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ สามารถ

ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ต่อไป

#### 4.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์กรใดๆก็ตามจะต้องดำเนินการตามหลักการและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อพัฒนาในประสิทธิภาพขององค์กร โดยการใช้บุคลากรให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งได้มีนักวิชาการการศึกษาหลายท่านได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากรสรุปได้ดังนี้

दनัย เทียนพุม (2543 : 16) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. ด้านสังคม เป็นพลเมืองดีของสังคมโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย ก็นประโยชน์ให้สังคม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหาร
2. ด้านสายงาน การสนองตอบผู้บริหารในการดูแลคน การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ และการประเมินผลเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนและประโยชน์
3. ด้านบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ การประเมินผล และการจัดสรรตำแหน่ง

นัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 63 ; อ้างถึงใน พะยอม วงษ์สารศรี, 2540 : 8) ได้กล่าวว่า งานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญมากมายโดยเฉพาะการทำหน้าที่และการธำรงรักษาให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์กร จึงได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. สังคม เพื่อตอบสนองสมาชิกและพัฒนาสังคมให้สงบสุข เพราะมีการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
2. องค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องโดยมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. บุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการระดับต่างๆ ของบุคคล ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงระดับสูง เริ่มจากการรับบุคคลเข้ามาทำงาน การให้ประโยชน์ การฝึกอบรมและพัฒนาที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้น

สมเกียรติ พ่วงรอด (2546 : 5) ได้เสนอวัตถุประสงค์การบริหารงานบุคลากรไว้ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญ และมองในลักษณะที่เป็นภาพรวมทั้งระบบดังนี้

1. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ ควรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ
2. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น
3. เพื่อเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้อุณหภูมิของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรมีความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การมีความสำเร็จ

ซึ่งมีความสอดคล้องกับเฟรเดอริก และเดวิส (Frederick & Davis, 1988 : 178; อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง, 2542 : 23 - 24) ได้เสนอวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 4 ประการ และได้ให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ มีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Societal Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการ เช่น สังคมอาจตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัย และส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม
2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์การ (Organizational Objective) เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นเป้าหมายในตัวมันเอง แต่เป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางที่ช่วยองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้นหรือกล่าวง่าย ๆ ว่าเป็นหน่วยงานที่รับใช้ส่วนต่างๆ ขององค์การ
3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ
4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective) เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล เช่น ได้รับการทำนุบำรุงไว้และได้รับการจูงใจ

ดังนั้นสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล คือ การพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 4.3 กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ผลงานที่มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายกระบวนการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 17-20) กล่าวว่า กระบวนการบริหารบุคคล เป็นกระบวนการในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการ เพื่อมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างดี อยู่ในสังคมองค์การได้มีความมั่นคง มีขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ โดยใช้กระบวนการบริหารบุคคล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 : 48) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการของบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตราากำลัง (Staffing Pattern) ซึ่งแสดงทั้งปริมาณคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้นรวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่นเงินเดือน ค่าจ้างด้วย

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการของบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยที่กระบวนการสรรหา เลือกรับ บรรจุ แต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมรวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงานและการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่นสามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรในหน่วยงานจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจกระทำเป็นรายบุคคลและกระทำเป็นกลุ่มโดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเองและส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัด การบริหารบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นที่จะต้องให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์

การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการรักษาวิทยนัยนอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้ว การที่จะจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการด้านสเคราะห์ต่างๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 236) กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหา
3. การบรรจุแต่งตั้ง
4. การพัฒนา
5. การธำรงรักษา
6. การให้พ้นจากงาน

เสาวณี เพชรภาพ (2548 : 13) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพ้นจากงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่อองค์การและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

อินทิรา ชัยชาญวัฒน์ (2553 : 32) การบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรทุกคน ตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การสรรหา การธำรงรักษาการพัฒนาบุคลากรและการให้พ้นจากการทำงานในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนิน การกิจกรรมในองค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตลอดจนเข้าสู่สังคมในองค์การและนอกองค์การอย่างมีความสุข

บีช (Beach, 1965 : 54 ; อ้างถึงในวันชาวีรา เบญญาเตะ, 2545 : 58) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึงการวางแผน การกำหนดแผนงาน การเลือกสรรการฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้างการเสริมสร้างแรงจูงใจการเสริมสร้างภาวะผู้นำตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ฟลิปโป (Filippo : 1971 : 4-7 ; อ้างถึงในวันชาวีรา เบญญาเตะ, 2545 : 63) ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การวางแผน การวางแผน การจัดองค์การ การอำนาจการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนความเป็นอันหนึ่งอัน

เดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรขององค์กร เพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ต่างๆ ขององค์กร

จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรทุกคน ตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การสรรหา การธำรงรักษาการพัฒนาบุคลากรและการให้พ้นจากการทำงานในองค์กร เพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการ เพื่อมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างดี อยู่ในสังคมองค์กร ได้มีความมั่นคง มีขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

#### 4.3.1 การวางแผนบุคลากร

การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ก่อนการดำเนินงานจะต้องมีการวางแผนงาน เพื่อให้การทำงานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น โดยการวางแผนจะต้องมีการกำหนดงานให้กับบุคคล เพื่อให้มีขอบข่าย ภาระงานที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน

##### (1) ความหมายของการวางแผนบุคลากร

ไพโรจน์ สติปรีชา (2543 : 828) ได้จำแนกกระบวนการวางแผนบุคลากร ดังนี้

1. การศึกษาภารกิจและเป้าหมายขององค์กร (Organization Mission of Objectives) โดยจะต้องศึกษาภารกิจและเป้าหมายขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตรวมทั้งต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนงานโดยทั่วไปขององค์กรกับการวางแผนอัตรากำลังคน

2. ศึกษาและตรวจสอบกำลังคน (Manpower Study and Audit) โดยพิจารณาศึกษารายละเอียดภายในส่วนงานต่างๆ ขององค์กรว่าปัจจุบันนี้ การขยายเพิ่มลดกำลังคนในส่วนงานใดบ้าง

3. พิจารณาปรับปรุงอัตรากำลังคน (Manpower Division) โดยพิจารณาทบทวนปรับปรุงอัตรากำลังคนประจำส่วนงานต่างๆ ขององค์กรให้ได้สัดส่วนเพียงพอเหมาะสมกับลักษณะงาน

4. การจัดสรรกำลังคน (Manpower Allocation) โดยกำหนดจัดสรรอัตรากำลังคนลงไปในส่วนงาน



5. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยพิจารณาลักษณะของงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยละเอียดทั้งในแง่ของตัวงานเอง และลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะต้องมีการจัดทำคำพรรณาลักษณะงาน (Job Description) และมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 17) ได้ให้ความเห็นว่า การวางแผนงานบุคคลเป็นการเตรียมการ โดยการศึกษาวิจัยอดีตถึงปัจจุบันและคาดการณ์กำลังคนในองค์กรล่วงหน้าโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ขององค์กรในอนาคต เพื่อการเตรียมบุคคลและการคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

อินทิรา ชัยยานุวัฒน์ (2553 : 36) ได้กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง การคาดคะเนกำลังบุคลากรไว้เป็นการล่วงหน้าโดยการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย เพื่อกระทำเกี่ยวกับการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บีช (Beach, 1975 : 184 ; อ้างถึงในวันชาวีรา เบญจลาเตะ, 2545 : 59) การวางแผนนับเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงาน เพราะการวางแผนจะทำให้รู้ว่า จะทำอะไร ทำเมื่อไร และใครเป็นผู้กระทำ จุดหมายปลายทางของการดำเนินกิจกรรมอยู่ที่ใด การบริหารบุคลากรก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีการวางแผนงานเกี่ยวกับกำลังคนให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงความเจริญเติบโตขององค์กร การวางแผนบุคลากร คือ กระบวนการที่ช่วยให้การตัดสินใจและคาดการณ์ว่า องค์กรมีความจำเป็นต้องใช้กำลังคน ที่มีคุณสมบัติที่ต้องการจำนวนเท่าใด ในระยะดำเนินงานตามความเหมาะสม สามารถสนองความต้องการขององค์กรได้ รวมทั้งอำนวยความสะดวก ความเข้าใจให้กับกรปฏิบัติงาน

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานไว้เป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อไหร่ จึงจะสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## (2) ขั้นตอนการวางแผนความต้องการบุคลากร

ในการวางแผนความต้องการบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย  
ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์งานของสถานศึกษา ในขั้นนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพิจารณาวิเคราะห์งานในความรับผิดชอบของสถานศึกษาในด้านประเภทของงาน เช่น วิชาการ อันประกอบด้วยงานการเรียน การสอน งานจัดทำสื่อ งานประเมินผล และงานประกอบอื่นๆ ผู้บริหารจะต้องสำรวจและวิเคราะห์ให้รอบคอบให้ครบถ้วนทุกงาน ปริมาณของงาน จากประเภทของงานในด้านต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ว่างานประเภททำการสำรวจนั้นมีปริมาณมากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์งานนี้ จะต้องวิเคราะห์งานทั้งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน และงานที่อยู่ในแผนพัฒนา หรือ ขยายงานของสถานศึกษาในอนาคตด้วย
2. พิจารณาคูณสมบัติของบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่วิเคราะห์จากงานที่ได้จัดทำการวิเคราะห์ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าคนที่ปฏิบัติงานประเภทต่างๆ นั้น จะต้องมีความสมบัติอย่างไร
3. การกำหนดตำแหน่งจากคุณสมบัติของบุคลากรที่ได้พิจารณาจากในขั้นที่ 2 ผู้บริหารจะต้องนำคุณสมบัตินั้นไปเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานหรือคุณสมบัติของตำแหน่งต่างๆ แล้วกำหนดตำแหน่งของบุคลากรที่ตนต้องการในสถานศึกษาของตนขึ้น
4. การสำรวจบุคลากรที่มีอยู่ในสถานศึกษา เมื่อกำหนดตำแหน่งบุคลากรที่ต้องการในการดำเนินงานในสถานศึกษาตนแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ตนต้องการไปเทียบกับข้อมูลก้านบุคลากรที่ตนมีอยู่ในสถานศึกษา
5. การหาจำนวนบุคลากรที่ยังขาดหรือสถานศึกษาต้องการเพิ่มเติมจากจำนวนบุคลากรที่ตนมีอยู่เทียบกับปริมาณและเกณฑ์มาตรฐานบุคลากรสถานศึกษาที่หน่วยงาน เจ้าสังกัดกำหนด หรือเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู จะทำทางสถานศึกษาทราบถึงจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ตนต้องการได้
6. การกำหนดความต้องการบุคลากร การกำหนดหรือวางแผนความต้องการบุคลากรประเภท และจำนวน เป็นการวางแผนไว้ว่าในระยะใดที่สถานศึกษาต้องการบุคลากรประเภทใดมาช่วยในการดำเนินงานของสถานศึกษา ในขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้บริหารจะต้องทำด้วยความระมัดระวัง และมีเหตุผล โดยให้สอดคล้องกับปริมาณงานของสถานศึกษาและความเป็นไปได้ของงบประมาณหรือการจัดสรรอัตรากำลังของบุคลากรที่สถานศึกษาจะได้รับการจัดสรรจากหน่วยงานเหนือ งานบางอย่างผู้บริหารอาจจะกำหนดให้ได้บุคลากรภายใน 2 ปี 3 ปี หรือ 5 ปีก็ได้ แล้วแต่ความจำเป็นและริบด่วนของปัญหาของงานที่จะต้องทำ

7. เสนอข้อมูลต่อหน่วยเหนือ จากการกำหนดจำนวนและประเภทของบุคลากรที่ต้องการแล้ว สถานศึกษาควรจะเสนอข้อมูลไปยังหน่วยเหนือ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดตั้งและจัดสรรอัตรากำลังให้

สรุป ได้ว่า การวางแผนบุคลากร คือการกำหนดกำลังคนของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า เพื่อวางแผนว่าหน่วยงานต้องการกำลังคน ตำแหน่ง ประเภท และจำนวนเท่าไร

#### 4.3.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

องค์การที่จะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดในองค์การ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องเลือกให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

##### (1) ความหมายของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

दन्य तेयनपुढ (2543 : 21) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรไว้ว่าเป็น การแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545 : 88) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรว่า หมายถึงกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตรงตามที่ต้องการต้องการมาจากแหล่งต่างๆ ที่สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร

สมเกียรติ พ่วงรอด (2546 : 112) กล่าวว่า การสรรหาบุคคล คือ วิธีการต่างๆ ที่ผู้บริหารแสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในองค์กร

โอเกลน (O Glenn, 1962 : 52 ; อ้างในวันชาวีรา เบญญาเตะ, 2545 : 58) ระบุว่า การสรรหา หมายถึง การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการกระบวนการและวิธีการสรรหาบุคลากร

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการสรรหาบุคลากรคือการวางแผนแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ ให้มีจำนวนเพียงพอกับแผนอัตรากำลังได้ โดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานได้

## (2) กระบวนการของการสรรหาบุคลากร

สายพิน เชื้อน้อย (2543 : 1) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการสรรหาครู ดังนี้

1. เกณฑ์ในการสรรหาครู จะต้องสะท้อนคุณภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพและระดับคุณภาพครู
2. เกณฑ์ในการสรรหาครู จะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบผลิตครู ระบบพัฒนาครู และประกอบวิชาชีพครู
3. เครื่องมือในการประเมินเกณฑ์การสรรหาต้องมีคุณภาพ สามารถวัดคนเก่ง คนดี มาเป็นครูตามเกณฑ์ที่กำหนดได้จริง
4. การสรรหาต้องมีเกณฑ์กลางที่มีความยืดหยุ่น และสนใจให้คนเก่ง คนดี มาเป็นครูรุ่นใหม่
5. การสรรหาครูต้องกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สรรหาครูได้ตามต้องการของผู้ใช้โดยของคณาบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหา รวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล
6. วิธีสรรหาครูจะต้องมีหลายวิธี ทั้งวิธีการสรรหาจากบุคคลทั่วไป และการสรรหาลักษณะพิเศษ เช่น การสรรหานักเรียนทุนเป็นครู และพนักงานของรัฐ
7. การเข้าสู่วิชาชีพครูจะต้องให้มีการทดลองปฏิบัติการสอนเป็นระยะเวลา 2 ปี เมื่อการประเมินตามเกณฑ์แล้วจึงจะบรรจุเป็นครูหรือพนักงานของรัฐ
8. ให้มีระบบกำกับ ติดตาม และประเมินผลการสรรหาบุคลากรเป็นระบบครบวงจร

วรนาถ แสงมณี (2543 : 59 - 60) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ ดังนี้

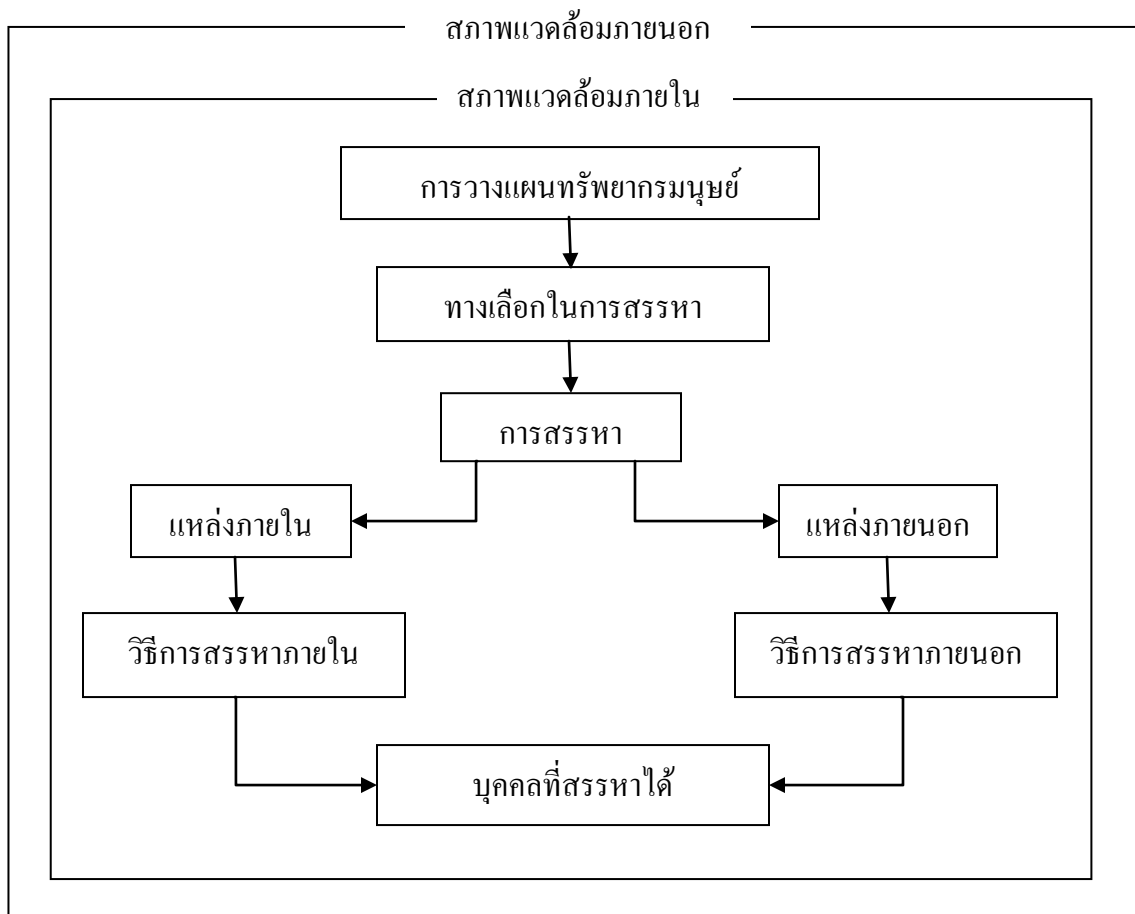
1. การทำแผนและพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งที่จะจัดสรร

2. การสร้างกลุ่มของผู้สมัครสำหรับงาน

มันดี และนอ (Mondy & Noe, 1990 : 175 ; อ้างในเซากิ มะยูโซะ 2550 :

16) ได้เสนอกระบวนการการสรรหาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการการชักจูงบุคคลในเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ การสรรหาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การสรรหาต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เริ่ม

จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) บอกถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description) ดังแสดงไว้ในกระบวนการสรรหาในภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการสรรหานุคลากร

ที่มา : จตุรภูมิ กุลณรงค์, 2550 : 29

สรุปได้ว่า กระบวนการของการสรรหานุคลากร คือขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยเริ่มจากการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาคัดเลือก พร้อมทั้งกำหนดวิธีการคัดเลือก และกำหนดการคัดเลือกอย่างหลากหลาย เพื่อให้ได้บุคลากรที่ตรงตามความต้องการขององค์กร

### 4.3.3 การพัฒนาบุคลากร

การส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ให้บุคลากรในองค์การนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ได้มาใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### (1) ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญที่องค์การต้องพัฒนาให้บุคคลในองค์การมีทักษะในการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2543 : 82) ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง ความพยายามที่จะเพิ่มพูนทักษะให้กับบุคลากรในงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน

วรารักษ์ นักพัฒนา (2545 : 10) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์การที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรขององค์การ ได้รับความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา (2546 : 191) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เรื่องของ การให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นการหาวิธีที่จะดึงเอาศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษามูลค่าที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์การได้

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า เป็นการให้การศึกษา การฝึกฝนเรื่องของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เฉพาะด้านให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมุ่งสู่องค์การที่จะชนะในการแข่งขันด้วย

#### (2) ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 126) ให้ความสำคัญว่า เหตุที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพราะว่าเกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครื่องมือที่ทันสมัยขึ้น วิธีการปฏิบัติงานเปลี่ยนทัศนคติบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป ถ้าไม่มีการพัฒนาบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ

สมหมาย มัชฌานนท์ (2546 : 11) ให้ความสำคัญว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้านวิชาการและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกเกี่ยวกับเครื่องมือใช้ในทางเทคโนโลยีและเพื่อพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิโรจน์ นาคก้อน (2550 : 33) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มเติมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้สามารถปรับปรุงวิธีการดำเนินการให้ มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ใช้เทคโนโลยีและวิชาการใหม่ๆ เป็น ถ้าไม่มีการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ

สรุปได้ว่าความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรคือ การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การ โดยการประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้ที่ได้นำมาใช้พัฒนา ปรับปรุง งานที่ปฏิบัติอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อตนเองและองค์การ

#### 4.3.4 การบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า

##### (1) ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ดนัย เทียนพุฒ (2543 : 21) ได้เสนอความหมายว่า การรักษาพนักงาน หมายถึงการพยายามให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานยิ่งขึ้น

อำนวย แสงสว่าง (2544 : 228) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบำรุงรักษาบุคลากรคือความสามารถขององค์การในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การโดยองค์การมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานมีปริมาณงาน และคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์การ

พยอม วงษ์สารศรี (2545 : 210) ได้กล่าวว่าการบำรุงรักษานุศุลการ หมายถึงการมุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไข ความปลอดภัยทางด้านกายภาพและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงานทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยทั้งกายและสุขใจ

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548 :230-238) ได้อธิบาย การบำรุงรักษานุศุลการ นั้น ต้องจงใจให้นุศุลการสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจโดยการให้สวัสดิการ ผลประโยชน์ และบริการอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งทีนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้างแรงงาน เพื่อให้ให้นุศุลการมีความรู้สึกผูกพัน จงรักภักดี และมีความรู้สึกร่วมในองค์การในฐานะสมาชิกของหน่วยงาน ทำให้นุศุลการเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวม ดังนั้นผู้ที่มิหน้าที่ด้านการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ของ นุศุลการต้องศึกษาและวางแผนปฏิบัติให้สอดคล้องและเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดผลดีกับนุศุลการและ องค์การ

แคสแตเตอร์ (Castetter, 1976 : 300 ; อ้างถึงใน คำรงค์ดี ชัยสนธิ, 2540 : 23) ได้กล่าวถึงสวัสดิการของบุคคล ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานนุศุลการ เพราะสามารถส่งผลถึงผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในระบบ โรงเรียน ในการส่งเสริมให้สอนครูมีความสะดวก และคล่องแคล่ว สวัสดิการเป็นเรื่องของการสร้างหรือจัดทำให้เกิดความมั่นคงในการมีชีวิตอยู่ ความไม่มั่นคงเกิดขึ้นได้หลายชนิดด้วยกัน เช่น การถูกข่มขู่ว่าสูญเสียตำแหน่งสถานะภาพ อำนาจและที่เกี่ยวข้องอิสรภาพของการปฏิบัติงาน หรืออิสรภาพทางการพูด ซึ่งเกิดขึ้นได้ในทุกรูปแบบขององค์การ การสร้างหรือสรรหาสวัสดิการ เพื่อให้ความมั่นคงเกิดขึ้นทำให้ได้ด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบำรุงรักษานุศุลการ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลในองค์การมีความพึงพอใจในการทำงาน ปฏิบัติงานในองค์การด้วยความ มั่นใจ โดยมีการให้รางวัล ตอบแทน เช่น การลาป่วย ลาคลอดบุตร ลากิจส่วนตัว และพักผ่อน ลา พักผ่อนประจำปี ลาไปศึกษาฝึกอบรมและดูงาน สำหรับการ จัดประโยชน์เกื้อกูล เพื่อให้นุศุลการมีขวัญ แลกำลังใจปฏิบัติงานในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## (2) ความสำคัญของการธำรงรักษานุศุลการ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 257) ได้เสนอความหมายว่าการจัดสวัสดิการ หมายถึงการให้ประโยชน์ที่ไม่อยู่ในรูปแบบของค่าตอบแทน โดยตรงกับพนักงานหรือสิ่งที่



นอกเหนือจากการให้ค่าจ้างโดยตรงที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในสิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่เขาต้องการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 240 - 241) ได้เสนอหลักการในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนและสร้างระบบเป็นธรรมขึ้น ดังคำกล่าว “Equal Work Equal Pay” โดยยึดหลักว่า

1. จัดอย่างเป็นธรรม หมายถึง พนักงานทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่วถึง
  2. จัดอย่างสมดุล หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างมีเหตุผล
  3. จัดในปริมาณที่เหมาะสม หมายถึง เป็นการจ่ายที่ไม่มากเกินไปหน่วยงานสามารถจัดได้
  4. จัดอย่างมั่นคง หมายถึง การจ่ายอย่างสม่ำเสมอพนักงานมีความมั่นคงในรายได้
  5. จัดได้อย่างจงใจ หมายถึง สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลใช้เป็นเครื่องมือ ล่อใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
  6. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้พนักงาน พนักงานก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย คำนึงถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ
- สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนั้นควรคำนึงถึงความเหมาะสมทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน ซึ่งจะต้องจัดให้พนักงานทุกคนได้รับอย่างทั่วถึง มีเหตุผล และมีปริมาณที่เหมาะสม แต่ทั้งนี้ก็ควรจ่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ แล้วสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการปฏิบัติงานจะต้องมีการประเมินผลการทำงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น เพื่อประโยชน์ขององค์กร

##### (1) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในองค์กร ผู้บริหารมีการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งนี้เพื่อเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน

วรรณรณ แสงมณี (2543 : 139) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าคือ กระบวนการประเมินผล สิ่งที่บุคลากรปฏิบัติให้แก่องค์กร หรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากบุคลากร ภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรรับทราบว่า ปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดและแนะนำให้บุคลากรรู้ถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติงานให้ดี เพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานและงานที่ออกมาสามารถที่จะมาวินิจฉัยได้ว่าทัศนคติของ บุคลากรที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสมกระบวนการ ประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 224) กล่าวว่า การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานหรือ องค์กรจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว โดยมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล
2. เพื่อพิจารณาในด้านความเหมาะสมเรื่องเป็นเงินเดือน ค่าตอบแทน และ
3. เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือให้ออกจากงาน
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน
5. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและฝึกอบรม เป็นการพัฒนาคณะ
6. เพื่อให้ฝ่ายนิเทศได้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงาน และนำมาปรับปรุง

พัฒนาวิธีการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 194) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Job Performance Evaluation) กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นทำการ วัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพ ของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548 : 171-173) ได้ให้ความหมายของ การ ประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ วินิจฉัยเป็นระบบที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อ วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของ

บุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้น่าอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงาน

มาราณี สัสดีวงศ์ (2553 : 51) ได้ให้ความหมายของ การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นกระบวนการที่ใช้ประกอบในการตัดสินใจคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อนำผลนั้นไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่ง พัฒนาการปฏิบัติงานและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากที่สุด

## (2) วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้มีความชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบถูกต้อง เหมาะสมและมีความโปร่งใสเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้มี นักศึกษาได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543ข : 72 -73) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานว่าเป็นงานที่มีคุณค่ามากต่อการพัฒนาพนักงานและมีคุณค่าต่อการบริหารงานดังนี้

1. เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. เพื่อรักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งแง่มุมของการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทนและการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ องค์การใดบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

สังเกตได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม

4. เพื่อให้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่

4.1 ช่วยในการตัดสินใจในการสนับสนุนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่าให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

4.2 ช่วยคัดพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากองค์กร

4.3 ได้ข้อมูลความต้องการฝึกอบรม และช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสัมมนา

4.4 ช่วยให้ข้อมูลเพื่อการโอนย้าย

4.5 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเงินเดือนได้อย่างยุติธรรม

4.6 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของผู้ได้บังคับบัญชาหรือการพัฒนาสายอาชีพ

5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม

6. เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเอง ในสายตาของผู้บังคับบัญชา และหรือผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

7. เพื่อเป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้วคนใดมีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักขึ้น

8. เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้างเป็นต้น

9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันหาทางบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล สามารถวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะได้ใช้เป็นข้อมูลเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อป้องกันมิให้มีปัญหาคุกคามจนยากจะแก้ไข

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 225) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงานและนโยบายของหน่วยงาน โดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. พิจารณาในด้านความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล
2. พิจารณาในด้านความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง
3. เพื่อเลื่อนขั้น เพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน
5. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและฝึกอบรม เป็นการพัฒนานุคลากร
6. เพื่อให้ฝ่ายนิเทศได้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงาน และนำมาปรับปรุง

พัฒนาวิธีการทำงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2546 : 165 - 194 ) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคคล เช่น เงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติอย่างไร
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของบุคคลว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุงพัฒนา ฝึกอบรมหรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคคล
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่า บุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการบันทึกข้อมูลส่วนตัวพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติพนักงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6. ใช้ประกอบการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างคุณธรรม และการแก้ปัญหาคัดแย้งภายในองค์กรเบื้องต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี และเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

สมิต สัทนุกร (2548 : 251) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นเงินเดือน โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาศักยภาพ ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพื่อเสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือ ผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่าการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานเหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใด และเมื่อใดอีกด้วย

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผล ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในองค์กร ว่ามีความก้าวหน้าของหน้าที่การงานเพียงใด แล้วนำผลนั้นมาพัฒนา แก้ไขและปรับปรุง จุดบกพร่องต่างๆ และใช้ผลนี้มาประเมินการบริหารงานบุคคลขององค์กรทั้งระบบ

### (3) ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548 : 171) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนสำคัญในการควบคุมบุคลากรขององค์กรด้านการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยที่ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำมาใช้ในการตรวจสอบว่าบุคลากร

กรแต่ละคนขององค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนตามที่องค์การคาดหวังได้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยยึดหลักการกระตุ้นและการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานระดับต่างๆ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงการรับรู้ถึงผลการประเมิน และสามารถนำผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการทำงานของตน ในการพัฒนาศักยภาพให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีรายได้ หรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามลำดับ

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลการประเมินมาพิจารณาความดีความชอบ ในการปูนบำเหน็จรางวัลและเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีความถนัดในด้านใด เพื่อการจัดการตำแหน่งให้เกิดความเหมาะสม เพื่อองค์กรและหน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร องค์กรย่อมปรารถนาที่จะให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีการลงทุนอย่างคุ้มค่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความเป็นกลางย่อมเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรอื่นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน 3 ระดับ คือ ความสำคัญต่อบุคลากร ความสำคัญต่อหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา และความสำคัญต่อองค์กร

#### (4) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์การมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าองค์การต้องการ การประเมินเพื่ออะไร และองค์การได้นำผลการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการอย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

สมิต สัจฉกร (2548 : 255) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคลากรองค์การเดียวกันโดยเสมอภาค
2. ทำให้การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่องค์การกำหนด รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย
4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรและองค์การ
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานเพียงใด เพื่อการปรับปรุงจุดด้อยและการพัฒนาจุดเด่นของตนเองต่อไป
6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ มีความมั่นใจในความเป็นธรรมขององค์การ
7. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่นการแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงานในองค์การ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์การ คือเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเองปฏิบัติงานได้บรรลุตามเกณฑ์ขององค์การหรือไม่ และสามารถนำไปพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

#### (5) กระบวนการในการประเมินผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 227) ได้เสนอกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้



1. กำหนดนโยบายของการประเมินผลว่าจะกระทำเมื่อใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบเกณฑ์ที่ใช้และเครื่องมือ

2. กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน เช่น เพื่อเลื่อนขั้น เพื่อเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน พิจารณาความดีความชอบ

คาร์เรลล์,คูซมิตส์และอัลเบิร์ต (Carrell,Kuzmits and Elbert, 1992 : 235 – 237 ; อ้างถึงในเชาเกี มะยูโซ๊ะ,2550 : 42 – 43) ได้เสนอขั้นตอนที่ดีในการพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่จะต้องมีการอภิปรายกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดความต้องการของการปฏิบัติงาน
2. เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม
3. ฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน
4. อภิปรายรวมถึงวิธีการที่จะใช้ประเมิน
5. ประเมินให้สอดคล้องกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. อภิปรายการประเมินร่วมกัน
7. กำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานในอนาคต

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล เป็นการประเมินค่าความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำผลไปพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษาการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลนั้นมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ วันชาวีรา เบ็ญลาเตะ (2545 : 3) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดนราธิวาส โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารและระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนราธิวาส (2) เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารของโรงเรียน และขนาดโรงเรียน ในจังหวัดนราธิวาส (3) เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหาร จำแนกตาม

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและขนาดโรงเรียน และขนาดโรงเรียนในจังหวัดนราธิวาส (4) เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารบุคคล ของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และขนาดโรงเรียนในจังหวัดนราธิวาส ห (5) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านความคิดรวบยอด กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส (6) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ กับการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส ผลการวิจัย พบว่า (1) ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนราธิวาส โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนราธิวาส อยู่ในระดับมาก (3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนราธิวาสที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนต่างกันพบว่าไม่แตกต่างกัน (4) การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนต่างกันพบว่าไม่แตกต่างกัน (5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 (6) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 (7) ทักษะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

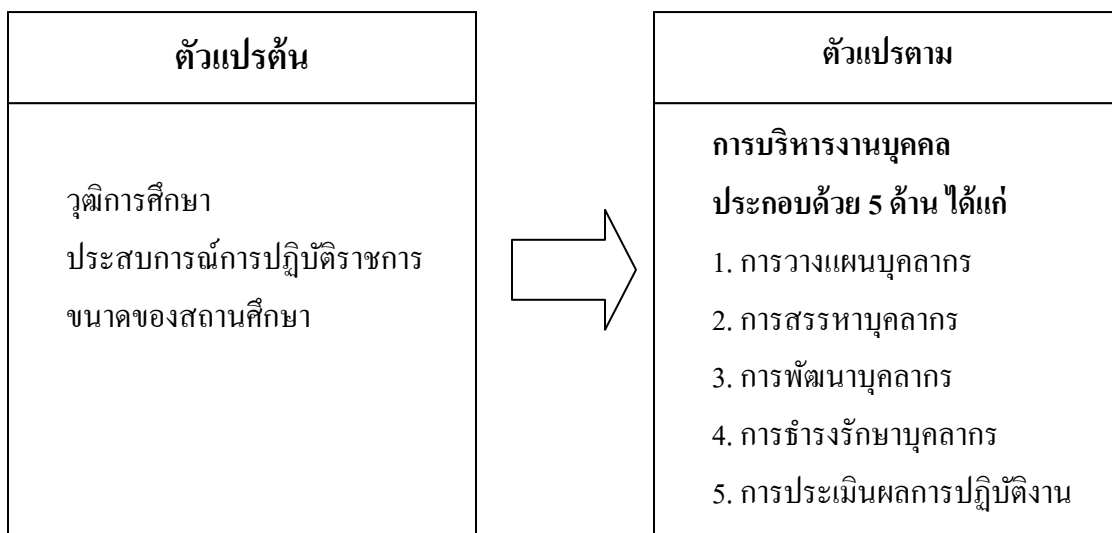
บาร์บารา แบลงค์ (Barbara Blanks, 1991 : Abstract ;อ้างถึงในสุวัฒน์ วรวัฒน์, 2542 : 96) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนชุมชนของมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยังล่าช้ากว่าการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานอื่นๆ 2) ถึงแม้บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตามแต่ในด้านวิชาการแล้วเข้าเหล่านั้นยังไม่มีความพร้อมใน

ด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านี้ฝึกทักษะความชำนาญไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมในลักษณะประจำการหรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน 3) การบริหารบุคลากรของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญ ก่อนหลัง โดยเฉพาะงบประมาณ และการวางตัวของผู้ทำงานหรือตำแหน่งของบุคลากร 4) ถ้าอาศัยรูปแบบของการพัฒนาองค์กร หรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่างการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปไม่ได้

สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารบุคคลดังกล่าว พบว่ากระบวนการบริหารงานบุคลากร มี 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนกำลังคน 2) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติ 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ชำรงรักษามูลค่าบุคลากร 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมัธยมศึกษา มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาบุคคล 2) ด้านการจัดหาบุคคล 3) ด้านการรักษามูลค่าบุคคล 4) ด้านการให้บุคคลพ้นจากงานกระบวนการบริหารบุคลากร ในสังกัดเทศบาล มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 2) ด้านการพัฒนาและรักษามูลค่าบุคลากร 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและ 4) ด้านการรักษาระเบียบวินัย เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการบริหารงานบุคลากร ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในสังกัดเทศบาล พบว่าในการบริหารงานบุคลากรมีความเหมือนกันใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาบุคลากร 2) ด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน 3) ด้านการรักษามูลค่าบุคลากร จะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน มีรายด้านที่คล้ายคลึงกัน ที่สำคัญที่สุดผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ดำเนินการในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารบุคลากร ที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากระบวนการบริหารงานบุคลากร ที่ได้วิเคราะห์จากนักศึกษาหลายท่าน ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นซึ่งมีส่วนเหมือนกับงานวิจัยที่พบใน 3 ด้านคือ 1) ด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร และ 3) ด้านการรักษามูลค่าบุคลากร ส่วนด้านการวางแผนบุคลากร เป็นด้านที่ผู้วิจัยค้นพบ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของนักการศึกษาหลายท่าน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจของโรงเรียน หรือหน่วยงานให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคค

### กรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผู้ศึกษาได้แสดงกรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ ดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

### สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

1. ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 แตกต่างกัน
2. ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติราชการต่างกัน มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 แตกต่างกัน
3. ข้าราชการครูที่อยู่ในขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 แตกต่างกัน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระในเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ในบทนี้กล่าวถึง ประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และแผนปฏิบัติการ ค้นคว้าอิสระ

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำนวน 294 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ คือ ข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำนวน 170 คน โดยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามานะ (Yamane)

2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรยามานะ (Yamane, 1973 : 725 ; อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ, 2535 : 68)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

E คือ ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดได้

$$n = \frac{294}{1 + 294 (.05)^2}$$

$$= 169.45$$

ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 170 คน

2.2 จำแนกสถานศึกษาที่มีอยู่ 29 โรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด โดยแบ่งขนาดสถานศึกษาตามเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ดังนี้

สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน

สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 121 - 300 คน

สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป

2.3 หากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีเทียบสัดส่วนตามขนาดของประชากรของข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ได้ดังตาราง 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

| ที่ | โรงเรียน                | จำนวนประชากร (คน) |               |
|-----|-------------------------|-------------------|---------------|
|     |                         | ประชากร           | กลุ่มตัวอย่าง |
|     | <b>โรงเรียนขนาดเล็ก</b> | <b>23</b>         | <b>13</b>     |
| 1   | โรงเรียนบ้านแซนท้าว     | 5                 | 3             |
| 2   | โรงเรียนบ้านควนหยี      | 3                 | 2             |
| 3   | โรงเรียนบ้านบาโง        | 4                 | 2             |
| 4   | โรงเรียนบ้านคลองช้าง    | 5                 | 3             |
| 5   | โรงเรียนบ้านด่าน        | 6                 | 3             |
|     | <b>โรงเรียนขนาดกลาง</b> | <b>174</b>        | <b>101</b>    |
| 6   | โรงเรียนบ้านน้ำใส       | 12                | 7             |
| 7   | โรงเรียนบ้านคูวัง       | 12                | 7             |
| 8   | โรงเรียนบ้านเกาะจัน     | 7                 | 4             |
| 9   | โรงเรียนบ้านถนน         | 12                | 7             |
| 10  | โรงเรียนบ้านน้ำใส       | 12                | 7             |
| 11  | โรงเรียนบ้านบูกะลุง     | 6                 | 3             |
| 12  | โรงเรียนบ้านคูวา        | 9                 | 5             |
| 13  | โรงเรียนบ้านเจาะบาแน    | 7                 | 4             |
| 14  | โรงเรียนบ้านสมาหอ       | 7                 | 4             |
| 15  | โรงเรียนบ้านบาละแด      | 11                | 6             |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| ที่        | โรงเรียน                      | จำนวนประชากร (คน) |               |
|------------|-------------------------------|-------------------|---------------|
|            |                               | ประชากร           | กลุ่มตัวอย่าง |
| 15         | โรงเรียนบ้านบาละแด            | 11                | 6             |
| 16         | โรงเรียนบ้านกุ่มบึงบาเคาะ     | 10                | 7             |
| 17         | โรงเรียนบ้านกระหวะ            | 7                 | 4             |
| 18         | โรงเรียนบ้านราวอ              | 9                 | 5             |
| 19         | โรงเรียนบ้านเขาวัง            | 11                | 6             |
| 20         | โรงเรียนบ้านมะหุด             | 11                | 6             |
| 21         | โรงเรียนบ้านนุดน              | 10                | 7             |
| 22         | โรงเรียนบ้านกระเสาะ           | 12                | 7             |
| 23         | โรงเรียนบ้านป้านัน            | 9                 | 5             |
|            | <b>โรงเรียนขนาดใหญ่</b>       | <b>97</b>         | <b>56</b>     |
| 24         | โรงเรียนมาขอ(สถิตภูผา)        | 23                | 13            |
| 25         | โรงเรียนบ้านบาตะกูโบ          | 13                | 8             |
| 26         | โรงเรียนบ้านปาลัส             | 15                | 8             |
| 27         | โรงเรียนบ้านสะก้า             | 17                | 10            |
| 28         | โรงเรียนชุมชนบ้านเมืองขอนแก่น | 16                | 9             |
| 29         | โรงเรียนบ้านตรัง              | 13                | 8             |
| <b>รวม</b> |                               | <b>294</b>        | <b>170</b>    |

2.4 ทำการสุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ใช้วิธีจับฉลากแบบไม่ใส่กลับ

## เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

### 1. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ค้นคว้าอิสระสร้างขึ้น โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย 1) วุฒิการศึกษา 2) ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ และ 3) ขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert) โดยผู้ค้นคว้าอิสระกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาและแนวคิดจากเอกสารและงานค้นคว้าอิสระต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อทราบเนื้อหาที่สอดคล้องกับงานค้นคว้าอิสระครั้งนี้

2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสารและงานค้นคว้าอิสระการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของ อินทิตา ชัยยานุวัฒน์ (2553 : 132) และงานค้นคว้าอิสระของมา



ราณี สัตติวงศ์ (2553 : 127) แล้วนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อขอคำแนะนำและแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.3 กำหนดขอบเขตข้อคำถามตามตัวแปรที่ศึกษา และสร้างแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบและแนะนำให้ปรับปรุงแก้ไข

2.4 สร้างแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ถามถึงระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.5 นำแบบสอบถาม ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำผลการพิจารณาไปทำการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับประเด็นหลักของการบริหารงานบุคคล

2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์ หาความเที่ยงตรงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 2 ที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ นำผลการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีของคอนบัค (Conbach ; อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2543 : 356)

2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ และปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ค้นคว้าอิสระดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ค้นคว้าอิสระขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อขอเก็บข้อมูลกับข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
2. ผู้ค้นคว้าอิสระส่งแบบสอบถามจำนวน 170 ชุด ถึงสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
3. หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 1 สัปดาห์ ผู้ศึกษาไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนตรวจหาความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ โดยส่งไปจำนวน 170 ชุด และได้รับคืน จำนวน 170 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

5. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป โดยพบว่ามีความสมบูรณ์ 170 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

## การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ผู้ค้นคว้าอิสระใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 หาค่าร้อยละจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละรายการตามตัวแปรที่ต้องการศึกษา

1.2 หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อให้ทราบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์การประเมินความเห็น (Opinion) (ประคอง กรรมสูตร ,2538 : 77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษาโดยทดสอบค่าที (T-test) ส่วนตัวแปรประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการและขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์โดยทดสอบค่าเอฟ (F-test) โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) หากพบความแตกต่าง ดำเนินการทดสอบทดสอบพหุคูณโดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ค้นคว้าอิสระใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 2.1 สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.1.1 หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้สูตรของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton ; อ้างในพวงรัตน์ มณีรัตน์, 2538 : 117)

2.1.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Conbach ; อ้างในบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2543 : 356)

### 2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.2.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2.4 ค่าทดสอบ ที (T - test)

2.2.5 ค่าทดสอบ เอฟ (F - test)

2.2.6 เปรียบเทียบพหุคูณ โดยการทดสอบด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

[illegible]

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ การค้นคว้าอิสระ เรื่องการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผู้ค้นคว้าอิสระขอเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลตามลำดับ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ค้นคว้าอิสระได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

|           |     |                                            |
|-----------|-----|--------------------------------------------|
| $\bar{x}$ | แทน | คะแนนเฉลี่ย                                |
| SD.       | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน                    |
| F         | แทน | ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัย F-test |
| Sig       | แทน | ค่าความน่าจะเป็นที่ได้ค่าสถิติทดสอบนั้น    |

#### ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผู้ค้นคว้าอิสระได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการค้นคว้าอิสระตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่างๆ ของข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

1. ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวม

2. ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน

3. ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายัตยานี เขต 2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

4. ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายัตยานี เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร

5. ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายัตยานี เขต 2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

6. ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายัตยานี เขต 2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายัตยานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา

1. เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายัตยานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร วุฒิกการศึกษา

2. เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายัตยานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ

3. เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายัตยานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร ขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 4 การประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายัตยานีเขต 2

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ และสถานภาพส่วนตัวในด้านต่างๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปร วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการและขนาดของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและร้อยละของข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายัตยานี เขต 2 จำแนกตาม วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา ปรากฏดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** จำนวนและร้อยละของข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการ ปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา

| สถานภาพ                                            | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------------------------------------------------|------------|--------|
| 1. วุฒิการศึกษา                                    |            |        |
| 1.1 ปริญญาตรี                                      | 150        | 88.20  |
| 1.2 สูงกว่าปริญญาตรี                               | 20         | 11.80  |
| รวม                                                | 170        | 100.00 |
| 2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ                    |            |        |
| 2.1 น้อยกว่า 5 ปี                                  | 62         | 36.50  |
| 2.2 5 – 10 ปี                                      | 79         | 46.50  |
| 2.3 มากกว่า 10 ปี                                  | 29         | 17.00  |
| รวม                                                | 170        | 100.00 |
| 3. ขนาดสถานศึกษา                                   |            |        |
| 3.1 ขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 120 คน ลงมา)         | 13         | 7.70   |
| 3.2 ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121 - 300 คน ขึ้นไป) | 101        | 59.40  |
| 3.3 ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป)       | 56         | 32.90  |
| รวม                                                | 170        | 100.00 |

ตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ส่วนใหญ่มีวุฒิกการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 88.20 ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ 5-10 ปี ร้อยละ 46.50 และขนาดสถานศึกษา ขนาด กลาง ร้อยละ 59.40

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์เกี่ยวกับระดับการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

2.1 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ประกอบด้วย

2.1.1 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวม ปรากฏดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมและรายด้าน

| ด้านที่ | การบริหารงานบุคคล                       | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ | อันดับที่ |
|---------|-----------------------------------------|-----------|------|-------|-----------|
| 1       | การวางแผนอัตรากำลังคน                   | 3.66      | 0.68 | มาก   | 4         |
| 2       | การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร              | 3.83      | 0.62 | มาก   | 1         |
| 3       | การพัฒนาบุคลากร                         | 3.62      | 0.68 | มาก   | 5         |
| 4       | การบำรุงรักษาบุคลากร                    | 3.70      | 0.69 | มาก   | 2         |
| 5       | การประเมินผลการปฏิบัติงานของ<br>บุคลากร | 3.68      | 0.65 | มาก   | 3         |
| ภาพรวม  |                                         | 3.70      | 0.67 | มาก   |           |

ตารางที่ 4 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า การบริหารงานบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับดังนี้ การ  
สรรหาและคัดเลือกบุคลากร ( $\bar{x} = 3.83$ ) การบำรุงรักษาบุคลากร ( $\bar{x} = 3.70$ ) การประเมินผล  
การปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{x} = 3.68$ ) การวางแผนอัตรากำลังคน ( $\bar{x} = 3.66$ ) และการพัฒนา  
บุคลากร ( $\bar{x} = 3.62$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านปรากฏดังนี้

2.1.2 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ปรากฏดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ภาพรวม  
และจำแนกเป็นรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน                   | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ | อันดับ<br>ที่ |
|--------|---------------------------------------------|-----------|------|-------|---------------|
| 1      | มีการวางแผนอัตรากำลังร่วมกัน                | 3.41      | 0.76 | มาก   | 7             |
| 2      | ยึดกรอบนโยบายเป็นหลักในการวางแผน<br>บุคลากร | 3.84      | 0.54 | มาก   | 2             |



ตารางที่ 5 (ต่อ)

| ข้อที่ | ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน                                                   | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ   | อันดับ<br>ที่ |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|---------------|
| 3      | กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน                              | 3.82      | 0.64 | มาก     | 3             |
| 4      | การเสนอข้อมูลเพื่อขอเพิ่มอัตรากำลังต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 3.91      | 0.66 | มาก     | 1             |
| 5      | การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการวางแผนบุคลากร            | 3.54      | 0.80 | มาก     | 6             |
| 6      | การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน                                     | 3.74      | 0.68 | มาก     | 4             |
| 7      | มีความพร้อมด้านข้อมูลในการวางแผนบุคลากร                                     | 3.61      | 0.80 | มาก     | 5             |
| 8      | กำหนดระยะเวลาการวางแผนบุคลากรไว้ชัดเจน                                      | 3.41      | 0.58 | ปานกลาง | 7             |
| ภาพรวม |                                                                             | 3.66      | 0.68 | มาก     |               |

ตารางที่ 5 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.66$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน ของการบริหารงานบุคคล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสามอันดับแรกประกอบด้วย การเสนอข้อมูลเพื่อขอเพิ่มอัตรากำลังต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 3.91$ ) ขีดกรอบนโยบายเป็นหลักในการวางแผนบุคลากร ( $\bar{x} = 3.84$ ) และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 3.82$ ) ตามลำดับ

2.1.3 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ปรากฏดังตารางที่ 6

**ตารางที่ 6** ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

| ข้อที่ | ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร                                                                | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ | อันดับ<br>ที่ |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------------|
| 9      | การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่สถานศึกษาต้องการ                     | 3.89      | 0.61 | มาก   | 3             |
| 10     | การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านให้เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา | 3.69      | 0.51 | มาก   | 6             |
| 11     | การขออนุมัติใช้อัตรว่างเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง                                                  | 3.74      | 0.73 | มาก   | 5             |
| 12     | การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร                                        | 3.78      | 0.56 | มาก   | 4             |
| 13     | การส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น                                    | 3.95      | 0.70 | มาก   | 1             |
| 14     | การรับและส่งตัวข้าราชการที่ได้รับการบรรจุได้ทันตามกำหนดเวลา                                   | 3.91      | 0.62 | มาก   | 2             |
| ภาพรวม |                                                                                               | 3.83      | 0.62 | มาก   |               |

ตารางที่ 6 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.83$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ประกอบด้วย การส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น ( $\bar{x} = 3.95$ ) การรับและส่งตัวข้าราชการที่ได้รับการบรรจุได้ทันตามกำหนดเวลา ( $\bar{x} = 3.91$ ) และการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่สถานศึกษาต้องการ ( $\bar{x} = 3.89$ ) ตามลำดับ

2.4 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร ปรากฏดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการพัฒนาศักยภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

| ข้อที่ | ด้านการพัฒนาศักยภาพ                                             | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ   | อันดับที่ |
|--------|-----------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|-----------|
| 15     | การจัดปฐมนิเทศบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงาน                         | 3.65      | 0.77 | มาก     | 6         |
| 16     | การจัดประชุมชี้แจงเพื่อให้บุคลากรได้ทราบแนวทางการปฏิบัติงาน     | 3.65      | 0.67 | มาก     | 6         |
| 17     | การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยน        | 3.72      | 0.76 | มาก     | 5         |
| 18     | การส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาและฝึกอบรม             | 3.80      | 0.61 | มาก     | 3         |
| 19     | การจัดบุคลากรไปปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งที่ว่าง                | 3.54      | 0.62 | มาก     | 9         |
| 20     | การจัดทำโครงการประชุมสัมมนาและฝึกอบรมบุคลากร                    | 3.82      | 0.64 | มาก     | 2         |
| 21     | การจัดตำแหน่งหน้าที่บุคลากรตามความเหมาะสม                       | 3.75      | 0.74 | มาก     | 4         |
| 22     | การให้บุคลากรรักษาราชการแทนได้เหมาะสม                           | 3.85      | 0.47 | มาก     | 1         |
| 23     | การปฏิบัติงานของบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ    | 3.58      | 0.53 | มาก     | 8         |
| 24     | การจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทราบแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานโครงการ | 3.64      | 0.66 | มาก     | 7         |
| 25     | การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรให้เข้าประชุมตามแผนงานโครงการ        | 3.58      | 0.71 | มาก     | 8         |
| 26     | การดำเนินการนิเทศภายในแก่บุคลากร                                | 3.28      | 0.91 | ปานกลาง | 10        |
| 27     | การเผยแพร่ข่าวสารด้านต่างๆให้บุคลากรทราบ                        | 3.26      | 0.74 | ปานกลาง | 11        |
| ภาพรวม |                                                                 | 3.62      | 0.68 | มาก     |           |

ตารางที่ 7 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.62$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรกประกอบด้วย การให้บุคลากรรักษาราชการแทนได้เหมาะสม ( $\bar{x} = 3.85$ ) การส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนา และฝึกอบรม ( $\bar{x} = 3.80$ ) และการจัดตำแหน่งหน้าที่บุคลากรตามความเหมาะสม ( $\bar{x} = 3.75$ ) ตามลำดับ

2.5 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ปรากฏดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร                                                            | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ | อันดับที่ |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-----------|
| 28     | การพิจารณาความดีความชอบบุคลากรโดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมและเป็นธรรม                  | 3.68      | 0.81 | มาก   | 7         |
| 29     | การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ                              | 3.54      | 0.78 | มาก   | 10        |
| 30     | การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน                             | 3.70      | 0.54 | มาก   | 6         |
| 31     | การดำเนินการเบิกจ่ายสวัสดิการให้ถูกต้องและรวดเร็ว                                   | 3.84      | 0.87 | มาก   | 3         |
| 32     | การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง                                            | 3.72      | 0.74 | มาก   | 5         |
| 33     | การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามหลักเกณฑ์                        | 3.86      | 0.68 | มาก   | 1         |
| 34     | การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการลาป่วยและลากิจตามหลักเกณฑ์                             | 3.77      | 0.82 | มาก   | 4         |
| 35     | การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ด้านระเบียบและข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง | 3.85      | 0.57 | มาก   | 2         |
| 36     | การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น                              | 3.84      | 0.54 | มาก   | 3         |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| ข้อที่ | ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร                                                   | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ   | อันดับที่ |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|-----------|
| 37     | การบำเหน็จความดีความชอบและให้กำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นพิเศษ | 3.66      | 0.64 | มาก     | 8         |
| 38     | การบริการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว                | 3.64      | 0.56 | มาก     | 9         |
| 39     | การนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ                               | 3.31      | 0.75 | ปานกลาง | 11        |
| ภาพรวม |                                                                            | 3.70      | 0.69 | มาก     |           |

ตารางที่ 8 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา แต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามอันดับแรกประกอบด้วย การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามหลักเกณฑ์ ( $\bar{x} = 3.86$ ) การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ด้านระเบียบและข้อกำหนดในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ( $\bar{x} = 3.85$ ) และการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ( $\bar{x} = 3.84$ ) ตามลำดับ

2.6 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ปรากฏดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

| ข้อที่ | ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร                     | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ | อันดับที่ |
|--------|-------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-----------|
| 40     | มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง               | 3.79      | 0.56 | มาก   | 1         |
| 41     | การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสมและชัดเจน            | 3.74      | 0.57 | มาก   | 4         |
| 42     | การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ | 3.77      | 0.59 | มาก   | 3         |

ตารางที่ 9 (ต่อ)

| ข้อที่ | ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร                             | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ | อันดับ<br>ที่ |
|--------|---------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------------|
| 43     | การกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน               | 3.66      | 0.62 | มาก   | 6             |
| 44     | การชี้แจงและจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ      | 3.55      | 0.59 | มาก   | 9             |
| 45     | การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง                            | 3.58      | 0.58 | มาก   | 8             |
| 46     | การประเมินผลการปฏิบัติงานควรถือเป็นความลับ                          | 3.64      | 1.07 | มาก   | 7             |
| 47     | การให้บุคลากรได้ทราบผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน                  | 3.69      | 0.65 | มาก   | 5             |
| 48     | การส่งเสริมให้บุคลากรได้สร้างผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา | 3.78      | 0.64 | มาก   | 2             |
| 49     | การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงาน             | 3.64      | 0.67 | มาก   | 8             |
| ภาพรวม |                                                                     | 3.68      | 0.65 | มาก   |               |

ตารางที่ 9 ระดับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ประกอบด้วย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ( $\bar{x} = 3.79$ ) การส่งเสริมให้บุคลากรได้สร้างผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.78$ ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.77$ ) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา

3.1 เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา

**ตารางที่ 10** เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ภาพรวมและรายด้าน

| การบริหารงานบุคคล                          | วุฒิการศึกษา |      |                  |      | t     | Sig. |
|--------------------------------------------|--------------|------|------------------|------|-------|------|
|                                            | ปริญญาตรี    |      | สูงกว่าปริญญาตรี |      |       |      |
|                                            | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$        | S.D. |       |      |
| 1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน               | 3.63         | 0.47 | 3.86             | 0.27 | -2.17 | 0.02 |
| 2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร          | 3.82         | 0.47 | 3.92             | 0.38 | -0.91 | 0.18 |
| 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร                     | 3.70         | 0.43 | 3.08             | 0.39 | 6.61  | 0.00 |
| 4. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร                | 3.79         | 0.43 | 3.03             | 0.45 | 7.14  | 0.00 |
| 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร | 3.75         | 0.44 | 3.18             | 0.36 | 6.43  | 0.00 |
| รวม                                        | 3.74         | 0.40 | 3.41             | 0.21 | 3.51  | 0.00 |

ตารางที่ 10 ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่าภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพียงด้านเดียวที่ครูมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ครูมีทัศนคติแตกต่างกัน โดยครูที่มีวุฒิปริญญาตรีมีทัศนคติสูงกว่าครูที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี

3.2 เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ

**ตารางที่ 11** เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ภาพรวมและรายด้าน

| การบริหารงานบุคคล                                 | ประสพการณ์ในการปฏิบัติราชการ |      |           |      |               |      | F     | Sig. | คู่ที่<br>ต่าง กัน |
|---------------------------------------------------|------------------------------|------|-----------|------|---------------|------|-------|------|--------------------|
|                                                   | น้อยกว่า 5 ปี                |      | 5 - 10 ปี |      | มากกว่า 10 ปี |      |       |      |                    |
|                                                   | (1)                          |      | (2)       |      | (3)           |      |       |      |                    |
|                                                   | $\bar{x}$                    | S.D. | $\bar{x}$ | S.D. | $\bar{x}$     | S.D. |       |      |                    |
| 1. ด้านการวางแผน<br>อัตรากำลังคน                  | 3.59                         | .48  | 3.56      | .38  | 4.07          | .34  | 17.21 | 0.00 | (1,3),(2,3)        |
| 2.ด้านการสรรหาและ<br>คัดเลือกบุคลากร              | 3.80                         | .22  | 3.80      | .58  | 3.95          | .49  | 1.19  | 0.31 | -                  |
| 3.ด้ าน การ พัช น า<br>บุคลากร                    | 3.45                         | .37  | 3.68      | .51  | 3.86          | .43  | 9.50  | 0.00 | (1,2),(1,3)        |
| 4.ด้านการบำรุงรักษา<br>บุคลากร                    | 3.60                         | .55  | 3.70      | .47  | 3.95          | .36  | 5.22  | 0.01 | (1,3),(2,3)        |
| 5.ด้านการประเมินผล<br>การปฏิบัติงานของ<br>บุคลากร | 3.55                         | .44  | 3.67      | .45  | 4.00          | .46  | 9.68  | 0.00 | (1,3),(2,3)        |
| รวม                                               | 3.60                         | .28  | 3.68      | .44  | 3.96          | .37  | 9.39  | 0.00 | (1,3),(2,3)        |

ตารางที่ 11 ครูที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยครูที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติราชการน้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ต่ำกว่าครูที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติราชการมากกว่า 10 ปี ยกเว้นด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพียงด้านเดียวที่ครูที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติราชการมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ไม่แตกต่างกัน



3.3 เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปร ขนาดของสถานศึกษา

**ตารางที่ 12** เปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้าน

| การบริหารงานบุคคล                     | ขนาดของสถานศึกษา |      |           |      |           |      | F    | Sig. | คู่ที่<br>ต่าง<br>กัน |
|---------------------------------------|------------------|------|-----------|------|-----------|------|------|------|-----------------------|
|                                       | เล็ก             |      | กลาง      |      | ใหญ่      |      |      |      |                       |
|                                       | $\bar{X}$        | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |      |      |                       |
| 1. การวางแผนบุคลากร                   | 3.62             | 0.36 | 3.70      | 0.37 | 3.60      | 0.59 | 0.89 | 0.41 | -                     |
| 2.การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร          | 3.94             | 0.53 | 3.88      | 0.45 | 3.71      | 0.45 | 2.75 | 0.07 | -                     |
| 3. การพัฒนาบุคลากร                    | 3.75             | 0.42 | 3.62      | 0.49 | 3.60      | 0.45 | 0.49 | 0.62 | -                     |
| 4.การบำรุงรักษาบุคลากร                | 3.88             | 0.45 | 3.68      | 0.53 | 3.70      | 0.43 | 0.96 | 0.39 | -                     |
| 5.การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร | 3.85             | 0.44 | 3.72      | 0.48 | 3.59      | 0.45 | 2.29 | 0.10 | -                     |
| รวม                                   | 3.81             | 0.41 | 3.72      | 0.40 | 3.64      | 0.39 | 0.19 | 0.31 | -                     |

ตารางที่ 12 พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตอนที่ 4** ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ดังตารางที่ 13-14

**ตารางที่ 13** ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

| ที่                                            | ปัญหาการบริหารงานบุคคล                                       | ความถี่<br>N=100 | คิดเป็นร้อยละ |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------|---------------|
| <b>ด้านการวางแผนบุคลากร</b>                    |                                                              |                  |               |
| 1                                              | ครูย้ายออกจากพื้นที่มากส่งผลต่อการขาดแคลนครู                 | 87               | 76.99         |
| 2                                              | การมอบหมายงานให้ครูใหม่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ            | 26               | 23.01         |
| <b>ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร</b>          |                                                              |                  |               |
| 1                                              | การบรรจุครูไม่ทันกับความต้องการของสถานศึกษาและไม่ตรงวิชาเอก  | 46               | 53.49         |
| 2                                              | การสรรหาและคัดเลือกครูอัตราจ้างใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าคุณธรรม | 40               | 46.51         |
| <b>ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>                     |                                                              |                  |               |
| 1                                              | งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอ                    | 76               | 62.81         |
| 2                                              | ครูขาดโอกาสในการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้    | 45               | 37.19         |
| <b>ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร</b>                |                                                              |                  |               |
| 1                                              | ครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน                             | 68               | 54.40         |
| 2                                              | การจัดสวัสดิการให้ครูไม่เหมาะสม                              | 57               | 45.60         |
| <b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</b> |                                                              |                  |               |
| 1                                              | ครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องวินัยและการรักษาวินัย        | 37               | 59.68         |
| 2                                              | ผู้บริหารไม่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี                       | 25               | 40.32         |

ตารางที่ 13 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่า ครูย้ายออกจากพื้นที่มากส่งผลต่อการขาดแคลนครูมีความถี่สูงสุด (ความถี่ = 87) รองลงมาคืองบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอ (ความถี่ = 76) และครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ความถี่ = 68)

ตารางที่ 14 ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

| ที่                                            | ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคล                                                                             | ความถี่<br>N=100 | คิดเป็นร้อยละ |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|
| <b>ด้านการวางแผนบุคลากร</b>                    |                                                                                                         |                  |               |
| 1                                              | ควรมอบหมายงานให้ตรงความรู้ความสามารถของครู                                                              | 56               | 50.45         |
| 2                                              | ผู้บริหารควรยืมคืนในที่ประชุมเพื่อวางแผนและกำหนดตำแหน่งที่ต้องการ                                       | 55               | 49.55         |
| <b>ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร</b>          |                                                                                                         |                  |               |
| 1                                              | ควรกำหนดให้ครูดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนละ 4 ปี หรือไม่เกิน 6 ปี เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | 37               | 45.12         |
| 2                                              | ควรให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยจัดสอบครูอัตราจ้างเพื่อป้องกันระบบอุปถัมภ์                             | 20               | 24.39         |
| 3                                              | ในการสรรหาอัตราว่างควรกำหนดวิชาเอกที่ต้องการอย่างชัดเจน                                                 | 25               | 30.49         |
| <b>ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>                     |                                                                                                         |                  |               |
| 1                                              | ควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง                                          | 77               | 52.38         |
| 2                                              | ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาครูให้เพียงพอและต่อเนื่อง                                                 | 70               | 47.62         |
| <b>ด้านการบำรุงรักษามูลค่า</b>                 |                                                                                                         |                  |               |
| 1                                              | ควรเสริมสร้างขวัญกำลังใจและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียม                                         | 69               | 63.30         |
| 2                                              | ไม่ควรใช้ฐานข้อมูลเก่าในการจัดสรรเงินเดือน                                                              | 40               | 36.70         |
| <b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</b> |                                                                                                         |                  |               |
| 1                                              | ควรให้ความรู้เรื่องวินัยและการรักษาวินัยแก่ครูทุกคน                                                     | 75               | 100.00        |

ตารางที่ 14 ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 รวมทุกด้าน พบว่า ควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง (ความถี่ = 77) รองลงมาคือ ควรให้ความรู้เรื่อง

วินัยและการรักษาวินัยแก่ครูทุกคน (ความถี่ = 75) และควรจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาครูให้  
เพียงพอและต่อเนื่อง (ความถี่ = 70)

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในบทนี้ ผู้ค้นคว้าอิสระจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ สมมติฐานของการค้นคว้าอิสระ วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการค้นคว้าอิสระ การอภิปรายผลการค้นคว้าอิสระและข้อเสนอแนะในการค้นคว้าอิสระ ดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
3. เพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

#### สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

1. ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 แตกต่างกัน
2. ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติราชการต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 แตกต่างกัน
3. ข้าราชการครูที่อยู่ในขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 แตกต่างกัน

### วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

1. ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูอำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ปีการศึกษา 2555 จากโรงเรียน จำนวน 15 โรงเรียน จำนวนประชากร 294 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 170 คน โดยใช้สูตร Yamane (อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยศุภวงศ์, 2546 : 104)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยที่ผู้ค้นคว้าอิสระสร้างขึ้นจากแนวคิดทั้งที่เป็นเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 จำนวน 49 ข้อ ดังนี้

- |                                            |              |
|--------------------------------------------|--------------|
| 1. ด้านการวางแผนบุคลากร                    | จำนวน 8 ข้อ  |
| 2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร          | จำนวน 6 ข้อ  |
| 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร                     | จำนวน 13 ข้อ |
| 4. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร                | จำนวน 12 ข้อ |
| 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร | จำนวน 10 ข้อ |

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert's Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ และได้ทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ Cronbach (อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 125) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ

.97

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Form) เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ตามปัญหาการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน คือด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ค้นคว้าอิสระดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ค้นคว้าอิสระขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อขอเก็บข้อมูลกับข้าราชการครู อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
2. ผู้ค้นคว้าอิสระส่งแบบสอบถามจำนวน 170 ชุด ถึงสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
3. หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 1 สัปดาห์ ผู้ศึกษาไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนตรวจหาความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับโดยส่งไปจำนวน 170 ชุด และได้รับคืน จำนวน 170 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100
5. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป โดยพบว่ามีความสมบูรณ์ 170 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

## การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ผู้ค้นคว้าอิสระใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 1.1 หาค่าร้อยละจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละรายการตามตัวแปรที่ต้องการศึกษา
- 1.2 หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อให้ทราบระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์การประเมินความเห็น (Opinion) (ประคอง กรรณสูตร ,2538 : 77) ดังนี้
 

|                              |                                                                        |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 | หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 | หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก       |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 | หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง   |

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

### สรุปผลการค้นคว้าอิสระ

ผลการค้นคว้าอิสระ สรุปประเด็นสำคัญดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 170 คน เป็นครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 88.20 มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 ทำงานในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40

ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาของครูในสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 มีผลดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การเสนอข้อมูลเพื่อขอเพิ่มอัตรากำลังต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการมีการวางแผนอัตรากำลังร่วมกันและกำหนดระยะเวลาการวางแผนบุคลากรไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านให้เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด



4. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การให้บุคลากรรักษาราชการแทนได้เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการเผยแพร่ข่าวสารด้านต่างๆ ให้บุคลากรทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านขั้นตอนการบำรุงรักษาบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามหลักเกณฑ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

6. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ด้านขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการชี้แจงและจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 มีผลดังนี้

1. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครูที่มีวุฒิกศษระดับปริญญาตรี มีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลมากกว่าครูที่มีวุฒิกศษสูงกว่าปริญญาตรี

2. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครูประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลมากกว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการการปฏิบัติราชการ น้อยกว่า 5 ปี และข้าราชการครูประสบการณ์ในการการปฏิบัติราชการ 5-10 ปี

3. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 รวมทุกด้านพบว่า ครูย้ายออกจากพื้นที่ มากส่งผลต่อการขาดแคลนครูมีความถี่สูงสุด (ร้อยละ 87) รองลงมาคืองบประมาณในการพัฒนา บุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอ (ร้อยละ 76) และครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 68) สำหรับข้อเสนอแนะรวมทุกด้าน พบว่า ควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 77) รองลงมาคือ ควรให้ความรู้เรื่องวินัยและการรักษาวินัยแก่ครูทุกคน (ร้อยละ 75) และควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาครูให้เพียงพอและต่อเนื่อง (ร้อยละ 70)

### อภิปรายผล

ผลการค้นคว้าอิสระ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และ สมมติฐาน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

1.1 ผลการค้นคว้าอิสระพบว่าการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 อยู่ในระดับมาก ซึ่ง สอดคล้องกับผลการค้นคว้าอิสระของสนธิ์ คงศักดิ์ (2548 : 70-71) การศึกษาการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 และณรงค์ ศรีละมุล (2546 : (3)) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา และละคร การะพันธ์ (2535 : 63) ได้ศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สุรินทร์ และสอดคล้องกับนิเวศน์ เกิดปราชญ์ (2539 : 108) ได้ศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด ปทุมธานี และยังสอดคล้องกับสุรินทร์ ทองเกลี้ยง (2543 : 7) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงาน บุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตจังหวัดชายแดน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว ผลการค้นคว้าอิสระพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการค้นคว้าอิสระเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ได้มีการ บริหารงานบุคคลที่เป็นไปในแนวทางตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารสถานศึกษายังสามารถที่จะจัดการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นไปตามหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ได้คำนึงถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยถือว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่งในสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์และศิลป์ของการบริหารงานบุคคลสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะเป็นเพราะว่าปัจจุบันการจัดการศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความตระหนักในการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถในการนำหลักการ ทฤษฎีทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานศึกษาของตนเอง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล อาจจะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารงานในโรงเรียน เพราะบุคลากรเป็นผู้ที่ทำให้กระบวนการทำงานที่ได้วางไว้เคลื่อนไหว รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญการบริหารงานในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวในการบริหารการจัดการซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบายและความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติในมาตรา 9(2) และมาตรา 39 ประกอบกับมาตรา 35 ที่กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามหลักการกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการโดยวิธีการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตัวแปรประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ และขนาดของสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

2.1 ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

2.2 ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน สอดคล้องกับการค้นคว้าอิสระของ ณรงค์ ศรีละมุล (2546 : (3)) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันและยังสอดคล้องกับสนธิ คงภักดี (2548 : 70-71) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

ผลการค้นคว้าอิสระเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ประสบการณ์ของครูเป็นปัจจัยหนึ่งที่หล่อหลอมความรู้ ความคิด เทคนิควิธีการต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมาได้พบเห็นการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา พบปัญหาและการแก้ไขปัญหาดัง ๆ มาไม่เท่ากัน อีกทั้งในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาประเทศไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษามีการปรับระบบการบริหารงานโดยเน้นการบริหารงานโดยวิธีการใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งครูและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานานจะมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานบุคคลที่จะให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2547 เป็นสิ่งที่ยังทำได้ไม่สมบูรณ์ และไม่ปฏิบัติตามรูปแบบมากนักจึงทำให้มีทัศนะที่แตกต่างกัน

2.3 ข้าราชการครูที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการค้นคว้าอิสระของ ณรงค์ ศรีละมุล (2546 : (3)) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา พบว่า ขนาดสถานศึกษาต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของวันชาวีรา เบ็ญลาเตะ (2545 : (3)) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนราธิวาส พบว่า โรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

ผลการค้นคว้าอิสระเป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากว่า ผู้บริหารต้องยึดหลักการบริหารงานบุคคลให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของที่จะให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลที่ว่าเพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว ให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาทุกขนาดมีกรอบการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน ไม่มีการกำหนดว่าสถานศึกษาขนาดใดไม่ต้องปฏิบัติงานในข้อใดบ้าง ถึงแม้ว่าสถานศึกษาจะมีหลายขนาด มีบุคลากรปฏิบัติงานมากน้อยไม่เท่ากัน แต่ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานมีลักษณะเดียวกัน สังกัดเดียวกันย่อมจะต้องปฏิบัติเหมือนกัน เนื่องจากได้รับคำสั่งหรือหนังสือสั่งการจากต้นสังกัดเดียวกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการค้นคว้าอิสระการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลค้นคว้าอิสระไปใช้

จากผลการค้นคว้าอิสระ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 หากผู้สนใจจะทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ผู้ค้นคว้าอิสระขอเสนอแนะดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประเมินและวิเคราะห์สถานศึกษาว่ามีสภาพและลักษณะอย่างไร ในการประเมินสมรรถนะขององค์การถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าสถานศึกษาของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่าง ๆ ในกรณีสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน

1.2 ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันพิจารณาความจำเป็นในการเพิ่มบุคลากร โดยคำนึงปริมาณงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่เพิ่มจริง การเพิ่มปริมาณและความรับผิดชอบเป็นครั้งคราวอาจใช้วิธีจ้างครูหรือพนักงานสัญญาจ้างพิเศษ การใช้เทคโนโลยีทดแทน และการพิจารณาหาจากบุคลากรภายในที่เหมาะสมจากส่วนงานอื่น

1.3 ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมสรรหาให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบคุณธรรม

1.4 ผู้บริหารควรจกมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ตรงตามความถนัดและความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.5 ผู้บริหารควรดำเนินการการนิเทศภายในแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยการ  
จัดตั้งคณะกรรมการนิเทศเพื่อเฝ้าระวังการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.6 ผู้บริหารควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ  
การปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทราบ

1.7 ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันกำหนดการวางแผน  
อัตรากำลังและการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานต่างๆ ของบุคลากรให้ชัดเจน

## 2. ข้อเสนอแนะในการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอมาขอส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 หากผู้สนใจจะทำการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ผู้ค้นคว้าอิสระขอเสนอแนะดังนี้

2.1 ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาขวัญและกำลังใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

## บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีดิถก. (2532). **การบริหารและนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์.
- กมล สดุดประเสริฐ. (2544). **รูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : พรักหวานการพิมพ์.
- กรองทอง เขียนทอง. (2537). **การบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของกรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาศักดิ์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2529). **ทฤษฎีการบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ : ชนการพิมพ์
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2531). **โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- จตุพงศ์ แก้วใส. (2540). **แนวโน้มนำการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ในทศวรรษหน้า**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : ปีกพอยท์.
- จารุวรรณ คุณพันธ์. (2537). **การศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เขาว์ โรจนแสง. (2548). **เอกสารสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารเล่ม 1**. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณรงค์ ศรีละมุน. (2546). **การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). **การจัดการทรัพยากรบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินติ้ง.

คณัย เทียนพุด. (2539). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ : การบริหารคน.

ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

\_\_\_\_\_. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

ถวัลย์ มหิมา. (2545). การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; อ้างถึงในนิธย์ นิลรัตน์.

(2547) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สุราษฎร์ธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

\_\_\_\_\_. (2537). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงศ์. (2533). องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

\_\_\_\_\_. (2537). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

\_\_\_\_\_. (2540). การบริหารงานบุคคล : Personnel Management. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

ธีระ รุณเจริญ ปรานญา กล้าหาญ และสัมมา รัชนิชัย. (2545). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการ

เรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอลโล่การพิมพ์

ธีรจิต ช่วยเกิด. (2547). การปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสงขลา.

วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยบัณฑิต.

นิตยา นิลรัตน์. (2547). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นที แก้วสีขาว. (2547). ความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ชลบุรี เขต 2 ต่อการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

\_\_\_\_\_. (2534). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพธิกรพิมพ์.

นิเวศน์ เกิดปราชญ์. (2539). การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543 : ข). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์. (2533). หลักการจัดการและจัดองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. วิชาการ.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2529). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เอ.เอส.พริน.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมประชาชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์.
- รุจิร ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม. (2545). การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์.
- ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ. (2538). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิจารณ์ ขาวแพร่. ปัญหาการบริหารงานบุคลากรครูผู้สอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา; อ้างถึงในสนธิ คงภูกติ. (2549). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วันชาวีรา เบญจมาเตะ. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนราธิวาส. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

วรรณธ แสงมณี. (2545). การบริหารงานบุคคล. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

วราภรณ์ นักพัฒนา (2545). ความคิดเห็นของข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
วิโรจน์ สารัตนะ. (2543). โรงเรียนองค์กรและการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา.  
กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

วิรัช วรรณศรี. (2545). การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนม จังหวัดสุราษฎร์ธานี.  
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ไฉลา พสมขมย์. (2543). ความต้องการในการพัฒนางานบุคลากรของข้าราชการในสำนักงาน  
สามัญศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศึกษาธิการ, กระทรวง (2546). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : เทคนิค.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2529). การบริหารการศึกษา (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.

สมิต สัจฉกร. (2548). การวางแผนการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สายธาร.

สันติ บุญภิรมย์. (2547). เอกสารคำสอนหลักการบริหารการศึกษา. ยะลา :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

สนิท คงศักดิ์. (2549). การบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

เสนาะ ดีเยาว์. (2543). การบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สายพิน เชื้อน้อย. (2543). “การสรรหาครูระบบใหม่” (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก :

<http://www.moe.go.th> (30 กรกฎาคม 2556)

สุดา สุวรรณภิรมย์. (2548). เอกสารคำสอนวิชาการบริหารงานบุคคล (Personnel management).  
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมเกียรติ พ่วงรอด. (2544). การบริหารงานบุคคล. ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์.  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- สมคิด บางโม. (2538). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ : นานาอักษรการพิมพ์.
- สมเดช สีแสง. (2543). **คู่มือบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ**.  
 ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย พัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2523). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพิศ สุภพงษ์. (2540). **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา**  
**สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2536). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สะอาด อุษมา. (2541). **การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอน**  
**ศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาการ**  
**บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.**
- สุธี สุทธิสมบุรณ์และสนาม รังสิโยกฤษฎ์. (2537). **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ :  
 สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ :  
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรินทร์ ทองเกลี้ยง. (2543). **การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน**  
**ประถมศึกษาในจังหวัดชายแดน สังกัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหา**  
**บัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา; อ้างใน**  
**สนิท คงศักดิ์. (2549). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาค**  
**วิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์.**
- สุริยัน นนทศักดิ์. (2525). **องค์การและการบริหารองค์การในการบริหารโรงเรียนและ**  
**การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เนติศึกษา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2543). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภัสสร ไซคุณา. (2542). **การบริหารงานบุคคล**. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุมร สวาลัง. (2545). **การปฏิบัติตามแนวบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**.  
 วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์.
- อำนวย แสงสว่าง. (2544). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.

## ภาษาอังกฤษ

Beach,D.S.(1980).Personnel : **The Management of People at Work**. 4 th ed.

New York : Macmillan Publishing Co., Inc.; อ้างอิงในณรงค์ ศรีละมุล. (2546).

**การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

Best, Jonh.W. (1977). **Research in Education**. 3<sup>rd</sup>. Englewood Cliffs. New Jersey.

Prentice Hall.Inc ; อ้างอิงในอุ่มริ์ สวาทล้ง. (2545). **การปฏิบัติตามแนวบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

Cooper,W.A.(1991). **Study of the merit reward for teacher programs in honor.**

Englewood cliff, New Jersey : New Hampshire & Harding Township : อ้างอิงในสนิท คงภักดี. (2549). **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาลังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

Cronback, Lee J. (1990). **Essentials of Psychological Testing**. 5 th ed. New York. Harper

Collins Publisher. Inc ; อ้างอิงในบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2543). **สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เรือนแก้วการพิมพ์.

Fredrick, Devis, (1988) ; อ้างอิงในเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2529). **ทฤษฎีการบริหารองค์การ.**

กรุงเทพฯ : ชนการพิมพ์

Gulick, Luther and Luther urwick. (1937). **Papers on the Science of Administration.**

Columbia University. ; อ้างอิงในอาภัสศรี ไชยคุณา. (2542).

**การบริหารงานบุคคล.** เชียงใหม่ : ครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่

Harold D.>koontz. ; อ้างอิงในณรงค์ ศรีละมุน. (2546). **การปฏิบัติงานตามกระบวนการ**

**บริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

Hinkle, Dennie E. ; Wierma, William; and G. Stephen Lers. (1982). **Basic Behavioral Statistics**.

Boston; Houghto Mifflin Company ; อ้างถึงในอุ่มร์ สวาหลัง. (2545).

**การปฏิบัติตามแนวบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์

มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

Maneth, Paul E.(1988). Faculty Development Practices at Kansas Community College :

An Analysis of Their Perceived Effectiveness. **Dissertation Abstract**

**International**. September ; อ้างถึงในไเวลา พสมยมย์. (2543). **ความต้องการในการ**

**พัฒนางานบุคลากรของข้าราชการในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12.**

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย

บูรพา.

Mondy, W.R. and Nor, R.M.(1990). **Human Resource Management**. Boston : Allyn and

Bacon. ; อ้างถึงในณรงค์ ศรีละมุน. (2546). **การปฏิบัติงานตามกระบวนการ**

**บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา**. วิทยานิพนธ์

มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

Padgett, Normal L. (1991). **A Study of the Contort of school Principals over selected**

**Personnel Administration Function**. Dissertation Abstracts International.

42(1) : 2417-A ; อ้างถึงในสนธิ กงักดี. (2549). **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร**

**สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

Rovinelli and Hambleton. (1978). อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540).

**วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- Stone, Donna Lawrence. (1991). An Exploratory Study of Relationships of Selected Staff Development Program and Incentive Pay to Evaluation of Teacher Performance in Elementary School. **Dissertation International**. 52(6) : 1976-A, 1977 -A. ; อ้างถึงในสนธิท คงศักดิ์. (2549). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- Taylor, Fredrick W. (1947). **Scientific Management**. New York : Harper & Row. ; อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมสิน.(2523). การบริหาร.กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- Yamane, Taro. (1973). **Statistic : An Introductory Analysis**. New York : Harper and Row
- Katz. ; อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์.(2540).วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๓๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา  
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา  
๙๕๐๐๐

๙ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาววราพร พรหมแก้วพันธ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการ ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอมายอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต ๒” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการ ค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ดร.จรรณี แก้วเอียน

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก

๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงบประมาณการศึกษา

โทรสาร - ๒๙๙๖๔๔

โทรศัพท์ - ๐๗๓ - ๒๙๙๖๑๐



ที่ ศธ ๐๕๕๔/ว ๑๑๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา  
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา  
๙๕๐๐๐

๙ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายเสริม ยอดรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาววราพร พรหมแก้วพันธ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการ ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ศึกษา การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอมายอ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต ๒” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการ ค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ดร.จรรณี แก้วเอียน

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก

๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔

โทรศัพท์ ๐๗๓ - ๒๙๙๖๑๐





ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๐๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา  
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา  
๙๕๐๐๐

๙ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายพิชิต ศรีมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาววราพร พรหมแก้วพันธ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการ ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอมายอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต ๒” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ดร.จรรณี แก้วเอียน

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก

๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๑๐

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

## สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

### 1. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการค้นคว้าอิสระ

1.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (อ้างถึงในพ้องศรี วาณิชสุภาวงศ์, 2546: 156) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  แทน ขนาดของกลุ่มประชากร  
 $e$  แทน ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมรับให้เกิดได้ที่ 0.05

1.2 คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$$\frac{\sum X}{N} \text{ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$N \text{ แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}$$

1.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  – Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538 : 200)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น  
 $n$  แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด  
 $S_i^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ  
 $S_t^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 2.1 คำนวณค่าร้อยละ (Percentage) จากสูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

### 2.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (อ้างถึงในพ่องศรี วาณิชยสุภวงศ์, 2546 :

156)

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{n}$$

|       |            |     |                             |
|-------|------------|-----|-----------------------------|
| เมื่อ | $\bar{X}$  | แทน | คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง |
|       | $\Sigma X$ | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมด        |
|       | n          | แทน | จำนวนข้อมูล                 |

### 2.3 คำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (อ้างถึงในพ่องศรี วาณิชยสุภวงศ์, 2546: 160)

$$SD = \sqrt{\frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma x)^2}{N(N-1)}}$$

|       |                |     |                                 |
|-------|----------------|-----|---------------------------------|
| เมื่อ | SD             | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน            |
|       | $\Sigma X^2$   | แทน | ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง |
|       | $(\Sigma X)^2$ | แทน | ผลรวมคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง     |
|       | N              | แทน | จำนวนข้อมูล                     |

### 2.4 การทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ใช้สูตร (อ้างถึงในพ่องศรี วาณิชยสุภวงศ์, 2546 : 179) ดังนี้

$$F = \sqrt{\frac{MS_h}{MS_w}}.df = k-1, n-k$$

|       |        |     |                            |
|-------|--------|-----|----------------------------|
| เมื่อ | F      | แทน | ค่าการแจกแจงของเอฟ         |
|       | $MS_h$ | แทน | ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม |
|       | $MS_w$ | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม   |
|       | k      | แทน | จำนวนกลุ่มที่ศึกษา         |
|       | n      | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง       |

2.5 การเปรียบเทียบพหุคูณ เมื่อพบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Sheffe's Method) ใช้สูตร (อ้างถึงในผ่องศรี วาณิชศุภวงศ์, 2546: 182) ดังนี้

$$F = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{MS_w \left\{ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right\} (K-1)}$$

|       |                                  |     |                                                   |
|-------|----------------------------------|-----|---------------------------------------------------|
| เมื่อ | F                                | แทน | ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ                         |
|       | $\overline{X_1}, \overline{X_2}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ |
|       | $MS_w$                           | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม                          |
|       | $n_i, n_j$                       | แทน | ขนาดของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ      |
|       | K                                | แทน | จำนวนกลุ่มที่ศึกษา                                |

ภาคผนวก ข  
คำ IOC ในการค้นคว้าอิสระ

### ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ

แบบสอบถามเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

| ข้อที่ | คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ |         |         | ผลรวม<br>$\Sigma R$ | IOC  | แปลผล     |
|--------|--------------------------------|---------|---------|---------------------|------|-----------|
|        | คนที่ 1                        | คนที่ 2 | คนที่ 3 |                     |      |           |
| 1      | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 2      | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 3      | +1                             | +1      | -1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 4      | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 5      | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 6      | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 7      | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 8      | +1                             | +1      | 0       | +2                  | 0.67 | ใช้ได้    |
| 9      | +1                             | +1      | 0       | +2                  | 0.67 | ใช้ได้    |
| 10     | 0                              | +1      | -1      | +1                  | 0.33 | ใช้ไม่ได้ |
| 11     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 12     | +1                             | +1      | -1      | +2                  | 0.67 | ใช้ได้    |
| 13     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 14     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 15     | +1                             | +1      | -1      | +2                  | 0.67 | ใช้ได้    |
| 16     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 17     | 0                              | +1      | +1      | +2                  | 0.67 | ใช้ได้    |
| 18     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 19     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 20     | +1                             | +1      | 0       | +2                  | 0.67 | ใช้ได้    |
| 21     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 22     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 23     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้    |
| 24     | +1                             | +1      | -1      | +2                  | 0.67 | ใช้ได้    |
| 25     | +1                             | +1      | -1      | +2                  | 0.67 | ใช้ได้    |



แบบสอบถามเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 (ต่อ)

| ข้อที่ | คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ |         |         | ผลรวม<br>$\Sigma R$ | IOC  | แปลผล  |
|--------|--------------------------------|---------|---------|---------------------|------|--------|
|        | คนที่ 1                        | คนที่ 2 | คนที่ 3 |                     |      |        |
| 26     | +1                             | -1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 27     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 28     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 29     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 30     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 31     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 32     | +1                             | +1      | 0       | +2                  | 0.67 | ใช้ได้ |
| 33     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 34     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 35     | +1                             | +1      | -1      | +2                  | 0.67 | ใช้ได้ |
| 36     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 37     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 38     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 39     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 40     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 41     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 42     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 43     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 44     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 45     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 46     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 47     | 0                              | +1      | +1      | +2                  | 0.67 | ใช้ได้ |
| 48     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 49     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |
| 50     | +1                             | +1      | +1      | +3                  | 1.00 | ใช้ได้ |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

## แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระ

### เรื่อง

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอมาบยอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

คำชี้แจง สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามทั้งหมดมี 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวผู้ตอบแบบสอบถาม มี 3 ข้อ
  - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 49 ข้อ
  - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ
2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกตอน และทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง
3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่านประการใด โดยจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปใช้เฉพาะการค้นคว้าอิสระครั้งนี้เท่านั้น
4. เมื่อทำเสร็จแล้วกรุณาส่งคืนผู้ค้นคว้าอิสระ และขอขอพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ

วรพร พรหมแก้วพันธ์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านลงใน  
( ) ซึ่งอยู่หน้าข้อความ

1. วุฒิการศึกษา

- ( ) ปริญญาตรี
- ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ

- ( ) น้อยกว่า 5 ปี
- ( ) 5 – 10 ปี
- ( ) มากกว่า 10 ปี

3. ขนาดของสถานศึกษา

- ( ) ขนาดเล็ก (นักเรียน 120 คน ลงมา)
- ( ) ขนาดกลาง (นักเรียน 121 - 300 คน)
- ( ) ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมายอ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อโดยละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับคะแนนที่  
ตรงกับกรปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล

- 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุด  
4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอยู่ในระดับมาก  
3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง  
2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอยู่ในระดับน้อย  
1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตัวอย่าง**

| ข้อที่ | ประเด็นการบริหารงานบุคคล                                              | ระดับการบริหาร |   |   |   |   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|
|        |                                                                       | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 00     | การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความ<br>เหมาะสมตรงตามความรู้ ความสามารถ | /              |   |   |   |   |

ในข้อ 00 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน  
เหมาะสมตรงตามความรู้ ความสามารถอยู่ในระดับมากที่สุด

| ข้อที่                         | ประเด็นการบริหารงานบุคคล                                                                      | ระดับการบริหาร |   |   |   |   |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|
|                                |                                                                                               | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน      |                                                                                               |                |   |   |   |   |
| 1                              | มีการวางแผนอัตรากำลังร่วมกัน                                                                  |                |   |   |   |   |
| 2                              | ยึดกรอบนโยบายเป็นหลักในการวางแผนบุคลากร                                                       |                |   |   |   |   |
| 3                              | กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน                                                |                |   |   |   |   |
| 4                              | การเสนอข้อมูลเพื่อขอเพิ่มอัตรากำลังต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา                   |                |   |   |   |   |
| 5                              | การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการวางแผนบุคลากร                              |                |   |   |   |   |
| 6                              | การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน                                                       |                |   |   |   |   |
| 7                              | มีความพร้อมด้านข้อมูลในการวางแผนบุคลากร                                                       |                |   |   |   |   |
| 8                              | กำหนดระยะเวลาการวางแผนบุคลากรไว้ชัดเจน                                                        |                |   |   |   |   |
| ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร |                                                                                               |                |   |   |   |   |
| 9                              | การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่สถานศึกษาต้องการ                     |                |   |   |   |   |
| 10                             | การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านให้เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา |                |   |   |   |   |
| 11                             | การขออนุมัติใช้อัตรารว่างเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง                                                |                |   |   |   |   |
| 12                             | การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร                                        |                |   |   |   |   |
| 13                             | การส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น                                    |                |   |   |   |   |
| 14                             | การรับและส่งตัวข้าราชการที่ได้รับการบรรจุได้ทันตามกำหนดเวลา                                   |                |   |   |   |   |

| ข้อที่                   | ประเด็นการบริหารงานบุคคล                                           | ระดับการบริหาร |   |   |   |   |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|
|                          |                                                                    | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านการพัฒนาบุคลากร      |                                                                    |                |   |   |   |   |
| 15                       | การจัดปฐมนิเทศบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงาน                            |                |   |   |   |   |
| 16                       | การจัดประชุมชี้แจงเพื่อให้บุคลากรได้ทราบแนวทางการปฏิบัติงาน        |                |   |   |   |   |
| 17                       | การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำไปศึกษาดูงานและลาศึกษาต่อ            |                |   |   |   |   |
| 18                       | การส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาและฝึกอบรม                |                |   |   |   |   |
| 29                       | การจัดบุคลากรไปปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งที่ว่าง                   |                |   |   |   |   |
| 20                       | การจัดทำโครงการประชุมสัมมนาและฝึกอบรมบุคลากร                       |                |   |   |   |   |
| 21                       | การจัดตำแหน่งหน้าที่บุคลากรตามความเหมาะสม                          |                |   |   |   |   |
| 22                       | การให้บุคลากรรักษาราชการแทนได้เหมาะสม                              |                |   |   |   |   |
| 23                       | การปฏิบัติงานของบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ       |                |   |   |   |   |
| 24                       | การจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทราบแนวการปฏิบัติตามแผนงานโครงการ       |                |   |   |   |   |
| 25                       | การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรให้เข้าประชุมตามแผนงานโครงการ           |                |   |   |   |   |
| 26                       | การดำเนินการนิเทศภายในแก่บุคลากร                                   |                |   |   |   |   |
| 27                       | การเผยแพร่ข่าวสารด้านต่างๆ ให้บุคลากรทราบ                          |                |   |   |   |   |
| ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร |                                                                    |                |   |   |   |   |
| 28                       | การพิจารณาความดีความชอบบุคลากรโดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมและเป็นธรรม |                |   |   |   |   |
| 29                       | การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานตรงกับความรูความสามารถ              |                |   |   |   |   |



| ข้อที่                        | ประเด็นการบริหารงานบุคคล                                                            | ระดับการบริหาร |   |   |   |   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|
|                               |                                                                                     | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30                            | การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน                             |                |   |   |   |   |
| 31                            | การดำเนินการเบิกจ่ายสวัสดิการให้ถูกต้องและรวดเร็ว                                   |                |   |   |   |   |
| 32                            | การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง                                            |                |   |   |   |   |
| 33                            | การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามหลักเกณฑ์                        |                |   |   |   |   |
| 34                            | การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการลาป่วยและลากิจตามหลักเกณฑ์                             |                |   |   |   |   |
| 35                            | การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ด้านระเบียบและข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง |                |   |   |   |   |
| 36                            | การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น                              |                |   |   |   |   |
| 37                            | การบำเหน็จความดีความชอบและให้กำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นพิเศษ          |                |   |   |   |   |
| 38                            | การบริการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว                         |                |   |   |   |   |
| 39                            | การนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ                                        |                |   |   |   |   |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน |                                                                                     |                |   |   |   |   |
| 40                            | มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง                                       |                |   |   |   |   |
| 41                            | การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสมและชัดเจน                                    |                |   |   |   |   |
| 42                            | การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ                         |                |   |   |   |   |
| 43                            | การกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน                               |                |   |   |   |   |

| ข้อที่ | ประเด็นการบริหารงานบุคคล                                            | ระดับการบริหาร |   |   |   |   |
|--------|---------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|
|        |                                                                     | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 44     | การชี้แจงและจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ      |                |   |   |   |   |
| 45     | การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง                            |                |   |   |   |   |
| 46     | การประเมินผลการปฏิบัติงานควรถือเป็นความลับ                          |                |   |   |   |   |
| 47     | การให้บุคลากรได้ทราบผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน                  |                |   |   |   |   |
| 48     | การส่งเสริมให้บุคลากรได้สร้างผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา |                |   |   |   |   |
| 49     | การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงาน             |                |   |   |   |   |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

| ปัญหา                                               | ข้อเสนอแนะ                                          |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. ด้านการวางแผนบุคลากร<br>.....<br>.....           | 1. ด้านการวางแผนบุคลากร<br>.....<br>.....           |
| 2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร<br>.....<br>..... | 2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร<br>.....<br>..... |
| 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร<br>.....<br>.....            | 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร<br>.....<br>.....            |
| 4. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร<br>.....<br>.....       | 4. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร<br>.....<br>.....       |
| 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>.....<br>.....  | 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>.....<br>.....  |

ภาคผนวก ง  
ค่าความเชื่อมั่น

### ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

|                                         |               |
|-----------------------------------------|---------------|
| 1. ด้านการวางแผนกำลังคน                 | 0.9724        |
| 2. ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร          | 0.9690        |
| 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร                  | 0.9753        |
| 4. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร             | 0.9874        |
| 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร | 0.9643        |
| <b>รวม</b>                              | <b>0.9737</b> |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา



มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก จ  
รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

## รายชื่อหน่วยงานที่ใช้ทำการทดลองเครื่องมือ

โรงเรียนบ้านระแวง หมู่ที่ 4 ถนนยะรัง-มายอ ตำบลบ้านระแวง อำเภอยะรัง จังหวัด  
ปัตตานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ข  
รายชื่อหน่วยงานที่ใช้ทำการค้นคว้าอิสระ

### รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

1. โรงเรียนมายอ (สถิตยัฎฐา)
2. โรงเรียนชุมชนบ้านเมืองยอน
3. โรงเรียนบ้านน้ำใส
4. โรงเรียนบ้านบุเกะกุง
5. โรงเรียนบ้านคูวา
6. โรงเรียนบ้านถนน
7. โรงเรียนบ้านแจนท้าว
8. โรงเรียนบ้านเจาะบาแน
9. โรงเรียนบ้านปลาส
10. โรงเรียนบ้านด่าน
11. โรงเรียนบ้านบาละแต
12. โรงเรียนบ้านสะก่า
13. โรงเรียนบ้านกูบังบาเคาะ
14. โรงเรียนบ้านกระหะ
15. โรงเรียนบ้านราวอ
16. โรงเรียนบ้านตรัง
17. โรงเรียนบ้านเขาวัง
18. โรงเรียนบ้านมะหุด
19. โรงเรียนบ้านควนหยี
20. โรงเรียนบ้านบูคน
21. โรงเรียนบ้านบาโง
22. โรงเรียนบ้านคลองช้าง
23. โรงเรียนบ้านคูวัง
24. โรงเรียนบ้านสมาหอ
25. โรงเรียนบ้านเกาะจัน
26. โรงเรียนบ้านกระเสาะ
27. โรงเรียนบ้านกลางสาต
28. โรงเรียนบ้านป้านัน
29. โรงเรียนบ้านบาตะกูโบ

ภาคผนวก ซ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### 1. ดร.เนาวรัตน์ ตริไพบูลย์

วุฒิการศึกษา

ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง

อาจารย์ ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์

สถานที่ทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

### 2. นายเสริม ยอดรัตน์

วุฒิการศึกษา

ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการ โรงเรียน

สถานที่ทำงาน

โรงเรียนพระราชดำริศูนย์ภูใต้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1

### 3. นายพิชิต ศรีมณี

วุฒิการศึกษา

ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการ โรงเรียน

สถานที่ทำงาน

โรงเรียนบ้านบาโหย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3