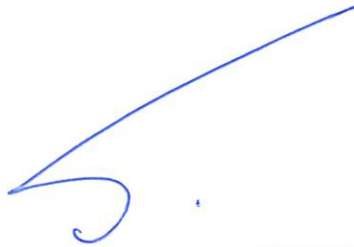


สภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

จารุณี ปิตโต

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มิถุนายน 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

อาจารย์ที่ปรึกษาและหัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา ได้พิจารณาการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระ เรื่อง "สภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร" เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยนเรศวร



.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อูปไมยอริชัย)

อาจารย์ที่ปรึกษา



.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง)

รักษาราชการแทน หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2564

## ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัตตา อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือข้าพเจ้ามาโดยตลอด จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาติรัฐประวีณ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร นายอรธวุฒิ แผ่นทอง ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ พร้อมทั้งส่งเสริมให้คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของการศึกษาค้นคว้าอิสระ จนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร และครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ทุกท่าน ที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้

ขอบคุณเพื่อนสาขาการบริหารการศึกษา รุ่น 31 ทุกคนที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุน จนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสิ้น และขอกราบขอบพระคุณผู้ที่ช่วยเหลือและสนับสนุน ที่มีได้เอยนามทุกท่าน ทุกองค์กร ทุกหน่วยงาน ทำยนี้ ขอขอบพระคุณ บิดา มารดาและครอบครัว อันเป็นที่รักยิ่ง ที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา ทำให้งานในครั้งนี้นำมาซึ่งผลสำเร็จเป็นอย่างดี

จารุณี ปิตโต

ชื่อเรื่อง	สภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร
ผู้ศึกษาค้นคว้า	จารุณี ปิตโต
ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย
ประเภทสารนิพนธ์	การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563
คำสำคัญ	การบริหารงานบุคคล แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 21 คน โดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง และครู จำนวน 175 คน ได้มาจากวิธีการ สุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วน ปีการศึกษา 2563 ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด พิจิตร เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบน การนำเสนอแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร โดยการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่าสภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร พบว่าในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน รองลงมา ได้แก่ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและ การกำหนดตำแหน่ง แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการเสริมสร้างการปฏิบัติราชการ 4) ด้านวินัยและการ รักษาวินัย 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

<b>Title</b>	CONDITIONS AND GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE SCHOOL UNDER THE LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION PHICHIT PROVINCE
<b>Author</b>	Jarunee Pitto
<b>Advisor</b>	Associate professor Thirasak Uppamaithichai, Ed.D.
<b>Academic Paper</b>	Independent Study M.Ed. in Educational Administration, Naresuan University, 2020
<b>Keywords</b>	Personnel Management Guidelines for the development of school personnel management Under the local government organization

#### ABSTRACT

This research aims to study and find ways to develop personnel management in schools. Under the local government organization Phichit Province. The sample group used in the research was 21 school administrators using a specific random sampling method and 175 teachers were obtained from a stratified randomization method for the academic year 2020 of the schools under the local administrative organization Phichit Province. Data were collected by questionnaires. Analyze data with mean and the deviation presenting guidelines for the development of personnel management in schools under the local government organization Phichit Province. By interviewing the use of content analysis

The results of the research condition and guidelines for development of personnel management in schools under the local government organization Phichit Province. Found that the overall level was a high level the areas with the highest average were performance appraisal followed by recruiting and recruiting and discipline and discipline the areas with the lowest average were rate planning and position determination. Guidelines for the development of personnel management in school under the local government organization Phichit province consists of 1) manpower planning and position determination

2) Recruitment and appointment 3) Enhancement of Government Operations 4) Discipline and Discipline 5) Performance appraisal.

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร.....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	16
บริบทโรงเรียนในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร.....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	40
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	41
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	45

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	48
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร.....	48
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร.....	60
5 บทสรุป.....	76
สรุปผลการวิจัย.....	76
อภิปรายผลการวิจัย.....	78
ข้อเสนอแนะ.....	82
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก.....	87
ประวัติผู้วิจัย.....	97



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้ของงานการบริหารงานบุคคลเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	34
2 แสดงข้อมูลโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิจิตร.....	36
3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร.....	41
4 แสดงการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	47
5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	48
6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาศาภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ในภาพรวม.....	50
7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาศาภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง.....	51
8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาศาภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง.....	52
9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาศาภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ.....	53

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาศาภาพการบริหาร งานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้าน วินัยและการรักษาวินัย.....	55
11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาศาภาพการบริหาร งานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	57
12 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	60
13 แสดงสรุปผลการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร.....	73

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	40

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 ได้บัญญัติให้รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษา เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่างๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพได้มาตรฐานสากล (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2561) และตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 14 (ราชกิจจานุเบกษา, 2542) ได้บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่น รวมทั้งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กำหนดให้ถ่ายโอนภารกิจส่งเสริมคุณภาพชีวิตด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามนโยบายการปฏิรูป การศึกษาที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ราชกิจจานุเบกษา, 2542)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2569) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมและพัฒนาบริการสาธารณะของท้องถิ่นที่มีคุณภาพเพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน (2) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดของท้องถิ่นผ่านกระบวนการพัฒนาในรูปแบบของวิทยาลัยการพัฒนาศึกษาของท้องถิ่นเป็นการเฉพาะ มีหลักสูตรการพัฒนาที่ออกแบบขึ้นมาสำหรับโรงเรียนในสังกัดท้องถิ่นตาม

ประเภทของโรงเรียน และบริบทของพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2560) ทั้งนี้ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545 - พ.ศ. 2559 เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะ ที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ประกอบกับนโยบายการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 18 ประกอบด้วย 4 จังหวัด (จังหวัดกำแพงเพชร, จังหวัดนครสวรรค์, จังหวัดพิจิตร, จังหวัดอุทัยธานี) มีนโยบายด้านครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยวางแผนงานบุคคล พิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง (กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 18, 2562, น. 4)

ถึงแม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศจะได้มีความพยายามปฏิบัติภารกิจ ด้านการจัดการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพของตนเองก็ตาม แต่ก็ยังมีปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล สำนัก/กองการศึกษา ยังขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการศึกษา และมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ น้อยกว่าบุคลากรในสถานศึกษา การสรรหาบุคลากร มีการใช้ระบบอุปถัมภ์และการแทรกแซงทางการเมือง ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้อยังไม่ได้รับการส่งเสริมจากต้นสังกัดเท่าที่ควร นอกจากนี้การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษายังขาดความต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551)

ดังนั้น จึงทำให้ที่ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นนักวิชาการศึกษา กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด มีความสนใจที่จะศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิจิตร เพื่อจะได้นำผลที่ได้จากการวิจัยไปมาเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิจิตร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประเทศชาติต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิจิตร
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร
2. ผลจากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้บริหารระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำไปวางแผนปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิจิตร ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

#### 1. เนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัยและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ปีการศึกษา 2563 ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และครู 320 คน รวมทั้งหมด 341 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน โดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง ส่วนครู จำนวน 175 คน ในปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปจากการเปิดตารางเครซี่และมอร์แกน (สถิติพร เซาว์นชัย, 2561. น . 62) และเลือกกลุ่มตัวอย่างครูด้วยการสุ่มอย่างง่าย ตามสัดส่วน (stratified random sampling) ของครูในแต่ละโรงเรียน

#### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ใน 5 ด้าน ดังนี้

- 3.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
- 3.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3.3 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 3.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย
- 3.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร**

### 1. เนื้อหา

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ในขั้นตอนที่ 1 เลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของแต่ละด้าน มาเป็นประเด็นในการสร้างแบบสัมภาษณ์ แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) มีคุณสมบัติ โดยเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษา นักการศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารงานบุคคลให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้เป็นอย่างดี ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคน การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน การวางแผนใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการมีส่วนร่วมในการวางแผน

3. การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงาน โดยการสอบแข่งขัน การคัดเลือก การแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติราชการ การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย

4. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง จัดปฐมนิเทศและอบรมครู เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถนำความไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี การดำเนินการร้องผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการที่ดี ปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ รางวัล บันทึกรวมเชย และเครื่องราชอิสริยาภรณ์

5. วินัย และการรักษาวินัย หมายถึง การเสริมสร้างและพัฒนาให้ครูมีวินัย การควบคุมความประพฤติให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน จรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้เกิดผลดีแก่ทางราชการ รวมถึงการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ วินิจฉัยอย่างเป็นระบบ เพื่อนำผลการประเมินประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าตอบแทน การให้รางวัลประจำปี และให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

7. สภาพการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระดับความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในการดำเนินงานบริหารบุคคลในสถานศึกษา ตามแบบสอบถามการศึกษาสภาพของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

8. แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคล หมายถึง แนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคคลที่เป็นหลักในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

9. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ของโรงเรียน ในปีการศึกษา 2563 ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

10. ครู หมายถึง ครูผู้สอนของโรงเรียนในปีการศึกษา 2563 ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

11. โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร หมายถึง โรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิจิตร โรงเรียนเทศบาล โรงเรียนองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดพิจิตร ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จำนวน 22 แห่ง



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหาร
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 หลักการบริหาร
  - 1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหาร
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 2.3 หลักการบริหารงานบุคคล
  - 2.4 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล
3. บริบทโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหาร

##### ความหมายของการบริหาร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

ถนัด เดชทรัพย์ (2550, น.19) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหาร ตัดสินใจเลือกแล้ว

ธีระ ฤกษ์เจริญ (2550, น.12) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่เข้ามาร่วมกัน เพื่อกระทำการกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมาย ตามที่กำหนด

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551, น.13) ได้กล่าวว่า ความหมายของการบริหาร ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การกระทำต่างๆ ที่มีผู้กระทำตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้กระบวนการทำอย่างมีระเบียบ ทรัพยากร และเทคนิค ต่างๆ ที่เหมาะสม

วิเชียร วิทญญุตม (2552, น. 17) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงกระบวนการทำงาน ร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ภารดี อนันต์นาวี (2552, น. 1) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงกิจกรรมของคน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555 , น. 1) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงกระบวนการดำเนินการ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ (planning) การจัดองค์การ (organizing) การชี้นำ (leading) และการควบคุมองค์การ (controlling)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555) ได้กล่าวว่า การบริหารบางครั้งเรียกว่า การบริหาร จัดการ หมายถึงการดำเนินงาน การปฏิบัติงานใดๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและ หน่วยงาน โดยครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ที่เรียกว่า “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญ ต่อการบริหาร ” ที่เรียกว่า แพมส์-โพสคอร์บ (PAMS –POSDCORB) ได้แก่ การบริหารนโยบาย (policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (authority) การบริหารคุณธรรม (morality) การบริหารเกี่ยวกับ สังคม (society) การวางแผน (planning) การจัดองค์การ(organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (staffing) การอำนวยการ (directing) การประสานงาน (coordinating) การรายงาน (reporting) และการงบประมาณ (budgeting)

ศิริ ถีอาสนา (2557, น. 8) ได้กล่าวว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มตั้งแต่สอง คนขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การจัดคณะทำงาน (staffing) การอำนวยการ (directing) การประสานงาน (coordinating) การรายงาน (reporting) และการงบประมาณ (budgeting)

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Drucker, P.F., 1993) ได้กล่าวว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพ องค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงาน ในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์วัตถุดิบ เงินทุนรวม

ทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่าย และตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

จากการที่มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมายของการบริหารข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ว่า การบริหาร เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการบริหารและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัย อย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### หลักการบริหาร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการบริหารไว้ ดังนี้

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol, 1949) ได้กล่าวว่า หลักพื้นฐานทางการบริหารไว้ 14 ประการ ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การแบ่งงานกันทำจะทำให้คนเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) อันเป็นหลักการใช้ประโยชน์ของคนและกลุ่มคนให้ทำงานเกิดประโยชน์สูงสุด
2. อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารมีสิทธิที่จะสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการได้โดยจะมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เกิดขึ้นตามมาด้วย ซึ่งจะมีความสมดุลซึ่งกันและกัน
3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) บุคคลในองค์กรจะต้องเคารพเชื่อฟัง และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กติกาและข้อบังคับต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ความมีระเบียบวินัยจะมาจากความเป็นผู้นำที่ดี
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการทำงานได้บังคับบัญชาควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ไม่เช่นนั้นจะเกิดการโต้แย้งสับสน
5. เอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) ควรอยู่ภายใต้การจัดการหรือการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง คนใด
6. ผลประโยชน์ขององค์กรมาก่อนผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of individual interest to the general interest) คำนี้ถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นอันดับแรก
7. ผลตอบแทนที่ได้รับ (Remuneration of Personnel) ต้องยุติธรรมและเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย
8. การรวมอำนาจ (Centralization) ควรรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเพื่อให้สามารถควบคุมได้

9. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การติดต่อสื่อสารควรเป็นไปตามสายงาน
  10. ความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงาน เพื่อประสิทธิภาพในการจัดระเบียบการทำงาน
  11. ความเสมอภาค (Equity) ยุติธรรม และความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี
  12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel) การหมุนเวียนคนงาน ตลอดจนการเรียนรู้ และความมั่นคงในการจ้างงาน
  13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ให้แสดงออกถึงความคิดริเริ่ม
  14. ความสามัคคี (Esprit de Corps) หลีกเลี่ยงการแบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์การ
- พัชรี โภคสวัสดิ์ (2550, น.16) ได้กล่าวว่า การบริหารประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการที่สำคัญ 5 อย่าง ดังนี้
1. การวางแผน คือ การศึกษาอนาคตและความต้องการแล้ววางแผนทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า
  2. การจัดการองค์การ คือ การจัดแบ่งหน่วยงานออกเป็นแผนก เป็นฝ่าย หรือ เป็นกลุ่ม ลักษณะของงาน และการแบ่งงานกันทำ
  3. การจัดคนเข้าทำงาน คือ การจัดตัวบุคคลเป็นการบริหารงานด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน
  4. การอำนวยการสั่งการ คือ การบังคับบัญชา สั่งการให้คนงานทำงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้น
  5. การควบคุม คือ การควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ หรือตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยรวดเร็ว หน้าที่ในการบริหารเป็นของ ผู้บริหารทุกระดับชั้น
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น.8) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผนวิธีและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะ ถ้าระบบบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำให้งานได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะการดำเนินการต่างๆ มิใช่เพียงแต่กิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีเพื่อนร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้

งานนั้นประสบความสำเร็จผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญาและความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ลูเธอร์ กุลลิค (Gulick Luther, 1937) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการควบคุม การสั่งการ การประสานงานจะต้อง สร้างขอบข่ายการควบคุม (Span of control) ให้มีประสิทธิภาพต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆประกอบ เช่น จำนวนที่เป็นหัวหน้า จำนวนที่เป็นลูกน้อง ความสามารถเฉพาะตัวของหัวหน้า ลักษณะเฉพาะของงานที่ทำและเสถียรภาพขององค์กร อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการองค์กรคือ เอกภาพการควบคุม (unity of command) องค์กรที่ดีต้องสามารถสร้างโครงสร้าง อำนาจภายในองค์กรในลักษณะที่มีหัวหน้าฝ่ายบริหารควบคุมและประสานงานต่างๆ แต่เพียง ผู้เดียวขององค์กรเกิดขึ้นมาเพราะเพราะมนุษย์ที่อยู่รวมกันได้ช่วยกันแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ ของแต่ละคนซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงานอย่างยิ่ง เมื่อสังคมขยายตัว ลักษณะ การแบ่งงานกันทำจะสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จนในที่สุดจำเป็นต้องสร้างกลไกหรือโครงสร้างบางประการเพื่อผูกโยงประสานหน่วยงานแต่ละหน่วย (Work unit) เข้าด้วยกัน หัวใจทฤษฎีเกี่ยวกับ องค์กรจึงเป็นเรื่องของความพยายามจัดโครงสร้าง การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยให้มีประสิทธิภาพ หลักในการประสานงานหน่วยงานย่อยมีอยู่สองวิธีที่ต้องใช้ควบคู่กันไป คือ วิธีแรก เรียกว่า การประสานงาน โดยการสร้างกลไกในความควบคุมภายในองค์กร หมายถึง การจัดตั้ง โครงสร้างอำนาจ (Structure of authority) ซึ่งประกอบด้วยสายการบังคับบัญชา ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เป็นลำดับชั้น เชื่อมโยงจากยอดถึงของโครงสร้างอำนาจโดยให้คนในแต่ละชั้นของ โครงสร้างดังกล่าวแบ่งงานกัน ทำเป็นหน่วยงาน วิธีที่สอง เรียกว่าการประสานงานโดยการผูกมัด ทางใจ ทำให้คนที่มาร่วมกันทำงานมีพลังจิต ตั้งใจ ประกอบการงานเต็มความสามารถและทำด้วยความกระตือรือร้น บรรยากาศในการทำงาน ดังกล่าวจะสร้างขึ้นได้ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำ (Leadership) กิจกรรม 7 ประการ มีดังนี้

P คือ การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่าควรทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไรและจะดำเนินการอย่างไร

O คือ การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์กรเพื่อประสานงานหน่วยงานย่อยต่างๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

D คือ การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาโดยพยายามนำเอาการตัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่ง คำแนะนำ นอกจากนี้ยังหมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ

S คือ การบรรจุ (Staffing) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์การเรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

CO คือ การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง หน้าที่สำคัญต่างๆ ในการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้ากันอย่างดี

R คือ การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่างๆ ในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การวิจัยตรวจสอบ

B คือ การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณในรูปแบบของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินการบัญชี

จากการที่มีผู้ให้ความหมายของหลักการบริหารข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ว่าการบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหาร 4 ประการ คือ การวางแผน การมอบความรับผิดชอบ การสร้าง แรงจูงใจ และการกำกับติดตาม ผู้บริหารควรคำนึงถึงองค์ประกอบหลายอย่าง ทางการบริหาร เช่น หน้าที่ทางการบริหาร หลักเกณฑ์ทางการบริหาร ที่ยังใช้อยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารที่ช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จทางการบริหาร

#### ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหาร

1. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือ ทฤษฎีอุปติการณ (Contingency Theory) ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญาไปสู่การมองการบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง แนวคิดเกิดจากมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใด การบริหารต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ ดังนั้นในการบริหารจึงมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่าทุก ๆ ส่วนจะต้องสัมพันธ์กัน บางสถานการณ์จะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจ บางสถานการณ์ก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ บางสถานการณ์ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก โดยมีหลักการของการบริหาร ดังนี้

1.1 การบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

1.2 ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด

1.3 ผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

1.4 สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม

1.5 ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน

1.6 ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ในเรื่องของความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงานมาใช้ประโยชน์ เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล วิธีการ กระบวนการ ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

2. ทฤษฎีระบบ (Systems Approach หรือ General Systems Theory) แนวความคิดเชิงระบบเข้ามาใช้ในการบริหารเนื่องจาก จากแนวคิดคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์กร องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม นักทฤษฎีบริหารจึงหันมาสนใจการศึกษาพฤติกรรมขององค์กร องค์กรประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และมีส่วนกระทบต่อบริษัทระหว่างกัน ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรประกอบพื้นฐานของทฤษฎีระบบ ได้แก่ ปัจจัยการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลกระทบ (Impact) ทฤษฎีระบบจะช่วยให้กระบวนการทั้งหลายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และสามารถช่วยให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์

3. ทฤษฎีระบบสังคม (Social Systems Theory) ทฤษฎีระบบสังคมเป็นทฤษฎีที่วิเคราะห์พฤติกรรมในองค์กร ทฤษฎีระบบสังคม แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสถาบันมิติ (Nemothetic Dimension) และด้านบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านสถาบันมิติ ประกอบด้วย

3.1.1 สถาบัน (Institution) ได้แก่ หน่วยงาน หรือองค์กรที่มีวัฒนธรรม (Culture) ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นครอบคลุมอยู่

3.1.2 บทบาทตามหน้าที่ (Role) สถาบันจะกำหนดบทบาท หน้าที่ และตำแหน่งต่าง ๆ ให้บุคคลปฏิบัติ มีกฎและหลักการอย่างเป็นทางการ และมีธรรมเนียมการปฏิบัติ

3.1.3 ความคาดหวังของสถาบันหรือบุคคลภายนอก (Expectations) เป็นความคาดหวังที่สถาบันหรือบุคคลภายนอกคาดหวังว่าสถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โรงเรียนมีความคาดหวังที่จะต้องผลิตนักเรียนที่ดีมีคุณภาพ

### 3.2 ด้านบุคลาภิติ ประกอบด้วย

3.2.1 บุคลากรแต่ละคน (Individual) ที่ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ๆ เช่น ในโรงเรียนมีนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน คณงาน ภารโรง มีวัฒนธรรมย่อยที่ครอบคลุมต่างไปจากวัฒนธรรมโดยรวม

3.2.2 บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ความสามารถ ความรู้ ความถนัด เจตคติ อารมณ์ และแนวคิดของบุคคลที่เข้ามาทำงานในสถาบันนั้นจะมีความแตกต่างปะปนกันอยู่ และมี ธรรมเนียมของแต่ละบุคคลเป็นอิทธิพลครอบงำ

3.2.3 ความต้องการส่วนตัว (Need-Dispositions) บุคคลในสถาบันมีความต้องการที่แตกต่างกันไป บางคนทำงานเพราะต้องการเงินเลี้ยงชีพ บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการ ความมั่นคง ปลอดภัย บางคนทำงานเพราะความรัก บางคนต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ความก้าวหน้า

4. ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human and Motivation) Abraham H. Maslow ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ และได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับ พฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

4.1 มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใด ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะ เริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

4.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

4.3 ความต้องการของมนุษย์ มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

5. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่ง Douglas McGregor ได้เสนอสมมติฐานดังนี้

5.1 ทฤษฎี X มีสมมติฐานว่า

5.1.1 ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส



5.1.2 มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน ต้องใช้วิธีการข่มขู่ ควบคุม สั่งการ หรือบังคับจึงจะส่งผลให้ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์กรให้สำเร็จ

5.1.3 มนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ แต่ต้องการ ความมั่นคง อบอุ่น และปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

5.2 ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า

5.2.1 การที่ร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองของความพอใจอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน

5.2.2 มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบให้บรรลุจุดประสงค์

5.2.3 คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5.2.4 คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง วิธีการที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุ จุดประสงค์ขององค์กร

5.2.5 มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานองค์กร ก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน เมื่อองค์กร ประสบความสำเร็จ

5.2.4 เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านการยอมรับ ความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย

5.2.5 มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ดีกระจายอยู่ทั่วไปทุกคน มีความฉลาดเฉลียว และว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร

5.2.6 สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่

6. ทฤษฎี Z ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดคือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร

6.1 องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎี Z มี 4 ประการ คือ

6.1.1 การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุผล

6.1.2 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6.1.3 การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6.1.4 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

## 6.2 หลักการสำคัญของทฤษฎี Z มี 3 ประการ คือ

6.2.1 คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน

6.2.2 คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6.2.3 คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

#### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551, น. 267) ได้กล่าวว่า การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, น.148) ได้กล่าวว่า การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรการเพิ่มขีดความสามารถ การพัฒนา การสร้างคุณค่าและการจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายโดยสามารถร่วมงานกับบุคคลอื่นและร่วมงานกับองค์กรได้นานที่สุด

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2553, น. 89) ได้กล่าวว่า กระบวนการการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับงานและตำแหน่ง ทั้งนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจัดหาอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ต้องมั่นใจว่า จะได้นักบุคลากรที่เป็นทั้งคนดี คนเก่งมาทำงานให้กับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2558, น. 9) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ เพื่อสรรหาคณะคนเก่งเข้ามาร่วมงานพัฒนาเขาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างกลไกจูงใจให้เขาทำงานอยู่กับองค์กรนาน และเมื่อเกษียณอายุไปแล้วเขาสามารถมีชีวิตอยู่ได้อย่างมั่นคง

วนิดา วาดีเจริญและคณะ (2556, น. 11) ได้กล่าวว่า ศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนามาจากการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยการรับบุคลากรเข้าทำงาน การดูแลบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน อันได้แก่ การเข้าทำงาน การขาด การลา และการจ่ายค่าตอบแทน

วีรวิชัย ปิยนนทศิลป์ (2559, น. 2) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ คือ กระบวนการในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีกลไกที่มีสมรรถนะ เพื่อการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกคนเก่งและคนดี เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร

จากการที่มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ว่า คือ เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีกระบวนการตั้งแต่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การประเมินผล การปฏิบัติงาน

#### ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

เดชวิทย์ นิลวรรณ (2549, น. 2) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น วิธีการจัดการ ให้ได้บุคคลที่ดี มีคุณภาพ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญต่อองค์การในการช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ช่วยพัฒนาองค์การ และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม ดังนี้

1. เพิ่มศักยภาพของบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้บุคลากรในองค์การได้ค้นพบศักยภาพของตัวเอง ผ่านกระบวนการในการพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติพิเศษ มีประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและลูกคำสั่งผลให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสุขในการดำเนินชีวิต

2. ช่วยพัฒนาองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วย ในการพัฒนาองค์การ ให้มีผลดำเนินงานที่เป็นเลิศ และมีผลตอบแทนที่น่าพอใจ จากประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ตรงจุด ด้วยประสิทธิภาพของบุคลากร ทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้าความมั่นคง และสามารถขยายกิจการออกไปได้ด้วยดี

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม เนื่องจากองค์การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม รวมทั้งบุคลากรขององค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของสังคม หากองค์การมีความมั่นคง มีความเจริญก้าวหน้า บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงาน การพัฒนาทางด้านจิตใจเป็นผลให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพ มีรายได้ที่ดี ส่งผลต่อครอบครัวให้มีความสุขและความอบอุ่น เมื่อองค์ประกอบย่อยของสังคมมีความมั่นคงก็จะทำให้ชุมชนและสังคม โดยรวมเกิดความมั่นคงแข็งแรง และสังคมที่อบอุ่นตามมา

วีรวิชญ์ ปิยนนทศิลป์ (2559, น. 3) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เน้นให้ความสำคัญให้ความหมายของคนหรือมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ โดยเฉพาะการเป็นทรัพยากรในการทำงานเนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์ (Human

Resource) เป็นบุคคลที่มีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ เป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผน วางกลยุทธ์ด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

ปราชญา กล้าผจญและพอลตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550, น. 49-50) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลต่อองค์การ มีดังต่อไปนี้

1. ปรับปรุงใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างคุ้มค่า
2. ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยให้จ้างทรัพยากรมนุษย์ในองค์การใหม่ เป็นไปอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
4. ช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพและสมบูรณ์ เป็นประโยชน์ต่อการจัดการมนุษย์ในองค์การอื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานย่อยอื่นๆภายในองค์การด้วย
5. ช่วยให้การสร้างอุปสงค์ของแรงงานในตลาดแรงงานท้องถิ่นประสบความสำเร็จ
6. ช่วยขจัดปัญหาขาดพอก "ไม้ตายซาก" ให้พ้นไปจากองค์การ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างมาก
7. ช่วยในการประสานความแตกต่างระหว่างการจัดการมนุษย์ในองค์การ เช่น แผนการปฏิบัติงานและความจำเป็นในการจ้างบุคลากร สำหรับองค์การ

จากการที่มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อองค์การ โดยจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้วางแผนงานดำเนินการใช้และการบริหารจัดการในแต่ละองค์การดังกล่าว คือช่วยให้กิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยพัฒนาองค์การพนักงานมีคุณภาพ ก็จะสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทางด้านบริการและการผลิตสินค้า ย่อมจะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดีช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือสภาพการเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้น ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารควรมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์กร และกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจนรวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ

#### หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลนับได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง หลักการบริหารงานบุคคลที่ดี ต้องใช้ระบบที่สามารถดึงดูดและบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ที่มีความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2550, น.21-23) ได้กล่าวว่า งานบริหารบุคคลในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบันว่า การบริหารงานบุคคลต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวคน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบกับหลักการบริหารงานบุคคลด้วยการบริหารงานคนแผนใหม่ จึงยึดหลักการสำคัญ 12 ประการเป็นหลักในกระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อกีดกันเรื่องฐานะ เพศ ผิวด และศาสนา ในการเปิดรับสมัครโดยทั่วไป
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หรือคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
3. ความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมืองมุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชน ตามนโยบายของรัฐบาล
5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรโดยการให้การศึกษา อบรม จัดระบบการนิเทศและการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี
6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงานโดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้และความสามารถ
7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลโดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีการบริหารสวัสดิการต่างๆที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรม และคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมชอบของบุคลากร

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับ นับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ได้แก่ ถือว่าการทำงานให้ได้ต้องพยายามทำให้เกิดผลมากที่สุด โดยใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานคุณภาพจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, น. 137) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมไว้ ดังนี้

1. หลักความสามารถ หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าระบบตำแหน่งใดจะต้องยึดความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญโดยพยายามหาทางคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

2. หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติและมีพื้นฐานความรู้ตามที่กำหนดได้มีสิทธิ์เข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูลหรือศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้ที่มีสิทธิ์เท่าเทียมกัน โดยในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ยึดความเสมอภาค

3. หลักความมั่นคง หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถยึดราชการเป็นอาชีพได้ตราบเท่าที่ยังมีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติและมีความซื่อสัตย์ สุจริต ต่อหน้าที่ราชการโดยให้มีเงินเดือนเพียงพอกับการครองชีพและได้สวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้องเป็นการในครั้งต้องเป็นกลางในทางการเมือง กล่าวคือ ข้าราชการประจำต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิโดยไม่คำนึงถึงว่าจะไปนโยบายของรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม

จากการที่มีผู้ให้ความหมายของหลักการบริหารงานบุคคลข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยเน้นโดยมุ่งเน้นไปที่การ

พัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการด้านทุนมนุษย์เพื่อจะนำเพื่อจะได้นำหลักการและแนวคิดไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานโดยสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

#### ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้

จันจิรา อินตะเสาร์ (2550, น. 22-23) ได้กล่าวถึง ภารกิจที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) หรือ การจัดอัตรากำลัง
  2. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
  3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึง การใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน
  4. การนำเข้าสู่งาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อให้การปรับตัวของผู้มาทำงานใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว อันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น
  5. การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบและพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้วทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงาน หรือเพื่อใช้เป็นรากฐานในการพิจารณาความดีความชอบ
  6. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น
  7. การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึง การจัดหาสิ่งตอบแทนการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุ เช่น เงินหรือสิทธิบางอย่างก็ได้ เป็นต้น
- พิรัฐ พลภูมิรักษ์ (2550, น. 34) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย
1. การจัดทำ แผนงาน โครงการ เกี่ยวกับบุคลากร
  2. การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
  3. การสร้างและบำรุงขวัญบุคลากร
- มาโนช เพ็งอุบล (2552, น. 20) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย
1. การวางแผนกำลังคน

2. การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง
3. การปฐมนิเทศการทดลองปฏิบัติงาน
4. การบำรุงรักษา
5. การพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การให้พ้นจากงาน

สมเด็จพระสังฆราช (2555, น. 835) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายภารกิจงานด้านการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษา ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานผลการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
14. การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การส่งเสริมประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
19. การสนับสนุนส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา



สมคิด บางโม (2558, น. 138) ได้กล่าวถึง งานของผู้บริหารที่เกี่ยวกับคนมีขอบเขตตั้งแต่ การวางแผนรับคนเข้าทำงานจนถึงการให้พ้นจากงาน ขอบข่ายของการจัดการงานบุคคลที่สำคัญ มีเพียง 4 ลักษณะ คือ การให้ได้มา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไป กระบวนการจัดการ งานบุคคลอาจแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้น ต้องการคนจำนวน เท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ธุรกิจขยายตัว เพิ่มขึ้นก็ศึกษา วิเคราะห์ว่าคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใด มีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหา ได้จากแหล่งไหน ถ้าหน่วยงานมีขนาดเล็กก็ต้องลดจำนวนคนลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของ ฝ่ายบุคคล การวางแผนกำลังคนประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะของงาน การกำหนดคุณสมบัติของดำรงตำแหน่ง การประเมินค่าของงาน และการกำหนดอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกำลังคนและตำแหน่ง

2. การสรรหาและคัดเลือก หลักการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานคือหาคนที่มีความสามารถ ที่สุดเท่าที่จะทำได้ (Find the best man available) ทั้งนี้ โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาค การสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานต้องกระทำอย่างมีมาตรฐาน เช่น สอบตำแหน่งเดียวกัน ข้อสอบควรจะยากง่ายเท่า ๆ กัน เป็นต้น กระบวนการในการรับคนเข้าทำงานนี้เรามักเรียกรวมกัน ไปว่า การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน แต่ที่จริงแล้วแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การสรรหา การเลือกสรร การคัดเลือก และ การบรรจุ

3. การธำรงรักษา เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องธำรงรักษาบุคลากร ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดและตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การธำรง รักษาบุคลากรนอกจากการให้เงินเดือนและค่าจ้างไม่น้อยกว่าองค์กรอื่นแล้วยังจะต้องอาศัย สิ่งจูงใจ หลายชนิด

4. การประเมินผล เป็นการนำระบบคุณธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมืองมาใช้ในการจัดการงาน บุคคลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมึเครื่องมือมาวัดว่าบุคคลในองค์กรแต่ละคนมีพฤติกรรมเป็น อย่างไร เริ่มตั้งแต่การเข้ามาทำงานก็อาจจะมีการประเมินผลอย่างง่าย ๆ โดยการสอบข้อเขียน เพื่อวัด ความรู้ความสามารถ ความถนัด และสอบสัมภาษณ์ เพื่อดูบุคลิกภาพและทัศนคติ เมื่อเข้า มา ทำงานแล้วจะต้องพิจารณาต่อไปอีกว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ หรือไม่ สมควรจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือควรที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างไร ซึ่งขั้นตอน

เหล่านี้ ส่วนหนึ่งจะรู้ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็น เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยค้ำจุนระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล

#### 5. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร

5.1 การพัฒนาบุคลากร เป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดี ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจรักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

5.2 การฝึกอบรมบุคลากร เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ ในรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันนำมาซึ่งการแสดงผลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6. การให้พ้นจากงาน การให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการชวนชววย ขาดการปรับปรุงตนเองพ้นจากงานเป็นสิ่งปกติที่ทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศ สำหรับสังคมไทยเป็นเรื่องลำบาก โดยเฉพาะในระบบราชการ ในภาคเอกชนการให้บุคคลพ้นจากงานทำได้ไม่ยากนัก ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการจัดการงานบุคคลจึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้นคือ ต้องแน่ใจว่าเป็นคนดีมีฝีมือจริง ๆ

วีริชญา ปิยนนทศิลป์ (2559, น. 18) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Planning) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำหลักการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้องค์การมีบุคลากร ที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่องให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสามารถนำความรู้ประสบการณ์ และทักษะต่างๆเข้ามาประกอบ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพ และยังประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ บุคลากร และสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนมากมาย โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ ในงานทรัพยากรมนุษย์คือการวางแผน (Planning) ผู้บริหารงานทรัพยากร มนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทิศทาง การดำเนินงานและความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ได้อย่างรอบคอบ รัดกุม

มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้ ดังนั้นจากความหมายของการวางแผนที่กล่าวมา ทำให้เราสามารถกล่าวได้ว่า "การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กรขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรจนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กรเพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life; QWL) ที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กรโดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม"

2. การออกแบบงาน (Job design) การบริหารงานในองค์กรย่อมมีหน่วยงานย่อยที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไป การออกแบบงาน (Job design) เป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อยภายในองค์กรให้รู้ถึงขอบเขตงาน การออกแบบงานตามแนวคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์อาจจะออกแบบงานตามแนวความคิดและทฤษฎีการบริหารต่างมีวิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพบริบทขององค์กร และการวิเคราะห์งาน (Job analysis) การวิเคราะห์งานหมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานในลักษณะงานต่าง ๆ ที่กำหนดถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานโดยต้องตั้งคำถามว่าใครเป็นคนทำ เป็นผู้ปฏิบัติรับผิดชอบในงานนั้น ซึ่งจะต้องมีความสามารถด้านทักษะและความชำนาญในงานนั้น ๆ ด้วย โดยมีการกำหนดการบรรยายลักษณะงาน (Job description) ซึ่งบ่งบอกถึงลักษณะงานว่าเป็นงานชนิดหรือประเภทใด นอกจากนี้ต้องกำหนดผู้ปฏิบัติว่ามีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานนั้นหรือไม่หรือที่เรียกว่า (Job specification)

3. การสรรหา (Recruitment) การสรรหาบุคลากรสามารถสรรหาจาก 2 แหล่งได้แก่ การสรรหาจากภายในองค์กรและการสรรหาจากภายนอกองค์กร

3.1 การสรรหาบุคคลจากภายใน (Internal Source) การระบุตำแหน่งที่รับจากผู้สมัครภายในมีข้อดี คือ พนักงานจะรู้สึกความสามารถของเขาเป็นที่ยอมรับขององค์กรก็จะทำให้พวกเขาตั้งใจทำงานมากขึ้น พนักงานจะรู้สึกผูกพันและจะทำให้เกิดความเสียสละภาพให้แก่องค์กร เพราะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่บางครั้งอาจทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ เกิดขึ้นมาได้ เช่น พนักงานซึ่งสมัครเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เมื่อไม่ได้รับการคัดเลือกอาจเกิดความ

ไม่พอใจและมีปฏิกิริยาที่ไม่ดีในการทำงาน หรือกรณีที่นายจ้างต้องการให้ผู้บริหารทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครภายในทุกคนอย่างละเอียด ซึ่งทำให้เสียเวลาเป็นอย่างมาก และพนักงานกลุ่มต่างๆ ในองค์การอาจเกิดความไม่พอใจหัวหน้าคนใหม่ที่ได้มาจากพนักงานที่เคยรู้จักและเป็นเพื่อนกันทำให้เกิดการไม่ยอมรับกันในการสรรหาบุคคลจากภายในองค์การนั้น อาจจะมีวิธีการสรรหาได้หลายวิธี

3.2 การสรรหาบุคคลจากภายนอก (External Source) หากผู้สมัครจากแหล่งภายในเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างไม่เพียงพอ หรือไม่มีผู้เข้าสมัครมากพอ หรือบางตำแหน่งยังหาบุคคลภายในที่เหมาะสมไม่ได้ บางครั้งก็ต้องมุ่งรับสมัครงานจากแหล่งภายนอกโดยการชักจูงให้คนจากภายนอกเข้ามาทำงานหรือสมัครทำงาน ซึ่งอาจจะมีวิธีการดำเนินการสรรหาได้หลายวิธี

4. การคัดเลือก (Selections) เมื่อผู้สมัครมาสมัครงานแล้ว ผู้ดำเนินการสรรหาก็จะมีหน้าที่คัดเลือกผู้สมัครต่างๆ เพื่อให้เลือกคนตามจำนวนที่องค์การต้องการ กระบวนการคัดเลือกนี้มีความสำคัญ เพราะหากคัดเลือกแล้วได้คนที่ไม่เหมาะสม องค์การก็เสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหาไปเปล่าๆ ดังนั้นการคัดเลือกจึงต้องมีมาตรการดำเนินการอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง มาตรการที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่แท้จริงก็คือข้อมูลของผู้สมัครนั่นเอง ผู้รับสมัครต้องพิจารณาให้ได้ว่า ผู้สมัครมีข้อมูลของตัวเองอย่างไร และมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์การหรือไม่ชนิดของข้อมูลผู้สมัครแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

4.1 พฤติกรรม ได้แก่การกระทำหรือการแสดงออกที่ผ่านมาในอดีต และที่ปรากฏในปัจจุบัน

4.2 รูปร่างลักษณะภายนอก เช่น อายุ รูปร่าง สุขภาพ บุคลิกภาพ พื้นฐานครอบครัว

4.3 คุณลักษณะต่างๆ เช่น ความสามารถ ความสนใจเฉพาะด้าน ประสบการณ์ทัศนคติ ความเชื่อ การควบคุมอารมณ์ การตัดสินใจแนวทางการดำเนินการให้ได้ข้อมูลดังกล่าว นอกจากจะให้ผู้สมัครให้รายละเอียดตามที่ต้องการแล้วยังใช้เครื่องมืออื่นเข้าช่วยอีก เช่น การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ หรือการทดสอบทางจิตวิทยา โดยให้ผลที่ได้มีความชัดเจน เชื่อถือได้ และนำไปสู่เกณฑ์การพิจารณารับเข้าทำงานได้แน่นอน

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เมื่อองค์การสามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน เป็นที่พึงพอใจของฝ่ายบริหารแล้วจะต้องนำบุคคลเหล่านั้น มาอบรมเพื่อให้ทราบถึงประวัติขององค์การ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การโดยผ่านการบวนการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมที่

จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะหรือความชำนาญ และเจตคติ ที่เหมาะสมให้เกิดแก่นุคลากร อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ สภาพแวดล้อมทั่วไป เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น และทำให้นุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น การพัฒนา (Development) การพัฒนาบุคลากร คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคล เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และ/หรือเพื่อให้บุคคลมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายในระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคคลมีความงอกงามเติบโต มากกว่ามุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคคล

6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความจงรักภักดี มีความทุ่มเทและเต็มใจปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ การที่บุคลากรจะทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยการจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงอัตราการจ่ายผลตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์การที่เป็นคู่แข่งด้วย เนื่องจากการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพของต้นทุน หากองค์การกำหนดค่าตอบแทนที่สูงทำให้เกิดความไม่ประหยัด แต่หากกำหนดผลตอบแทนต่ำ อาจทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากรเนื่องจากการย้ายออกไปทำงานในองค์การอื่นที่อาจเป็นของคู่แข่งซึ่งเสนอผลตอบแทนที่จูงใจมากกว่า ดังนั้นการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจึงเป็นสิ่งที่จูงใจสำคัญ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

7. ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย (Safety and Health) สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับชีวิตลูกจ้าง เพราะลูกจ้างยังชีพอยู่ได้โดยอาศัยค่าจ้าง ถ้ามีสุขภาพไม่ดีหรือประสบเหตุจนไม่สามารถทำงานได้ ลูกจ้างย่อมอยู่ในฐานะลำบากและทำให้ครอบครัวของลูกจ้างเดือดร้อนไปด้วย หัวหน้างานจึงมีหน้าที่ดูแลสุขภาพการทำงานของลูกจ้างให้มีความปลอดภัย และชี้แนะให้ลูกจ้างรู้จักวิธีทำงานที่ปลอดภัย ทั้งสามารถรักษาสุขภาพให้ดีอยู่เสมอ โดยทั่วไปผู้ที่รับผิดชอบในการดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานนั้น คือนายจ้าง เพราะถือว่า นายจ้างเป็นผู้จ้างลูกจ้างเข้าทำงาน เป็นผู้จัดสภาพการทำงานและมอบหมายงานให้ลูกจ้างทำ แต่ก็ยังมีนายจ้างอีกเป็นจำนวนมากที่ขาดความรับผิดชอบในเรื่องนี้ประเทศต่างๆ จึงได้ออกกฎหมายบังคับนายจ้างทั้งในส่วนกำหนดเป็นมาตรฐานความปลอดภัย และการดูแลลูกจ้างที่ประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยจากการทำงาน

8. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) แรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องระหว่างบุคคลหลายฝ่าย ตั้งแต่รัฐบาล นายจ้างลูกจ้างและสังคมส่วนรวม ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเกิดปัญหาขัดแย้งขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ดังนั้นรัฐบาลจึงต้องกำหนดกฎระเบียบที่ชัดเจนถึงวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ซึ่งพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ (พ.ศ. 2518) เป็นพระราชบัญญัติที่กล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการด้านแรงงานสัมพันธ์ที่นายจ้างและลูกจ้างจะต้องปฏิบัติต่อกัน เช่น การยื่นขอเรียกร้องการเจรจาต่อรอง การระงับข้อพิพาทแรงงาน เงื่อนไขในการนัดหยุดงานหรือปิดงาน เป็นต้น นอกจากนี้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ยังครอบคลุมถึงการจัดตั้ง การดำเนินงาน และการล้มเลิกองค์การลูกจ้างและองค์การนายจ้าง ตลอดจนบทบาทของรัฐในการระงับข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้น

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) การประเมินผลการปฏิบัติงานกล่าวถึงกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์การหรือไม่ ตลอดจนการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทางปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การรวมทั้ง เพื่อให้ประโยชน์ในการให้รางวัลหรือลงโทษ ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

10. สารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System) ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System) หรือ HRIS เป็นระบบสารสนเทศที่ถูกนำมาใช้เพื่อการสนับสนุนกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นโดยการวางแผนและระบบงาน การจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการ ฐานข้อมูลของการจ้างงาน รูปแบบของฝึกอบรม และการพัฒนาและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการบริหารจัดการ องค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีข้อมูลสารสนเทศของข้อมูลบุคลากร เช่น ข้อมูลของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ ประวัติเงินเดือน และสวัสดิการ แบบผังการบริหารงานหรือโครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการแผนงานหลักและแผนงานย่อยทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้แล้ว สารสนเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การยังรวมถึงข้อมูลจากภายนอกที่ระบบบริหาร

ทรัพยากรบุคคลต้องทราบเพื่อให้มีการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่อาจ  
จะส่งผลกระทบต่อองค์การไม่ว่าจะเป็นสถานะทางเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม  
และวัฒนธรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่าง ๆ อีกด้วย

วรเทพ สวัสดิ์ (2538, น. 5) ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคล คือ กิจกรรมเกี่ยวกับการ  
การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง  
การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัย สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

กระทรวงศึกษาธิการ (2563, น. 6-214) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลมี ดังนี้

1. การสรรหา การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา สามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ การสอบแข่งขัน และการคัดเลือก

2. เงินเดือน และค่าตอบแทน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีอำนาจในการพิจารณา  
เงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4 กรณี ดังนี้

2.1 การให้ความเห็นชอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของผู้มีอำนาจส่งเลื่อนเงินเดือน  
ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

2.2 การพิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาไปศึกษา  
ฝึกอบรม หรือวิจัย ถือเป็นกรปฏิบัติหน้าที่ราชการและมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน  
ในระหว่างลา

2.3 การอนุมัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับเงินเพิ่มสำหรับ  
ตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่สอนคนพิการ  
(พ.ค.ก.)

2.4 การพิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้  
รับเงินเดือนในกรณี ที่ได้รับคุณวุฒิเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ตามคุณวุฒิที่ ก.ค.ศ. รับรอง

3. การย้ายผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ “การย้าย” หมายความว่า  
การย้ายผู้บริหารสถานศึกษาไปดำรงตำแหน่งเดิมในสถานศึกษาอื่น สังกัดส่วนราชการเดียวกัน  
“สถานศึกษา” หมายความว่า สถานศึกษาสังกัดส่วนราชการในกระทรวงศึกษาธิการ ยกเว้น  
โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การย้ายผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 กรณี ดังนี้

3.1 การย้ายกรณีปกติ คือ การย้ายตามคำร้องขอย้าย เพื่อดูแลบิดา มารดา เพื่อกลับ  
ภูมิลำเนา เพื่ออยู่ร่วมกับคู่สมรส หรือการย้ายด้วยเหตุผลอื่น

3.2 การย้ายกรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการ คือ การย้ายเพื่อพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา และการย้ายเพื่อแก้ปัญหาการบริหารจัดการในสถานศึกษา

3.3 การย้ายกรณีพิเศษ คือ การย้ายตามคำร้องขอย้าย เนื่องจากถูกคุกคามต่อชีวิต หรือเจ็บป่วยร้ายแรง หรือเพื่อดูแลบิดา มารดา คู่สมรส ซึ่งเจ็บป่วยร้ายแรงหรือทุพพลภาพ

4. การเปลี่ยนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การตัดโอน ตำแหน่งและอัตราเงินเดือนทั้งตำแหน่งว่าง หรือตำแหน่งที่มีคนครองจากหน่วยงานการศึกษา ที่มีอัตรากำลังเกินเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ไปกำหนดในหน่วยงานการศึกษาที่มีอัตรากำลังต่ำกว่า เกณฑ์ หรือจากหน่วยงานการศึกษาที่มีอัตรากำลังครบตามเกณฑ์ ไปกำหนดในหน่วยงาน การศึกษาที่มีอัตรากำลังต่ำกว่าเกณฑ์ หรือจากหน่วยงานการศึกษาที่มีอัตรากำลังต่ำกว่าเกณฑ์ น้อยกว่าไปกำหนดในหน่วยงานการศึกษาที่มีอัตรากำลังต่ำกว่าเกณฑ์มากกว่า

5. การโอน หมายถึง การรับโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัด กระทรวงศึกษาธิการ (มาตรา 57) และการรับโอนพนักงานส่วนท้องถิ่นและข้าราชการอื่นมาบรรจุ และแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 58) แยกได้ดังนี้

5.1 การโอนพนักงานส่วนท้องถิ่นและข้าราชการอื่นมาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.1.1 การโอนผู้สอบแข่งขันได้มาดำรง ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย

5.1.2 การโอนมาดำรงตำแหน่ง ครู

5.2 การโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้สอบแข่งขันได้มาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.3 การโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระหว่างส่วนราชการ ในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ

## 6. การประเมินวิทยฐานะ

6.1 การยื่นคำขอข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นคำขอมีวิทยฐานะชำนาญ การ ถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รอบปีละ 1 ครั้ง

6.2 การตรวจสอบคุณสมบัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติ ดังนี้

6.2.1 ดำรงตำแหน่งเป็นไปตามมาตรฐานตำแหน่ง และมาตรฐานวิทยฐานะตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

6.2.2 มีภาระงาน ดังนี้ สายงานการสอน มีภาระงานสอนไม่ต่ำกว่าภาระงานขั้นต่ำ ตามที่ส่วนราชการต้นสังกัดกำหนด โดยความเห็นชอบของ ก.ค.ศ. สายงานบริหารสถานศึกษา/ นิเทศการศึกษา มีภาระงานในสายงานเต็มเวลา



6.2.3 ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบย้อนหลัง 2 ปีติดต่อกัน นับถึงวันที่ยื่นคำขอกรณีตรวจสอบแล้วไม่มีคุณสมบัติให้เสนอ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจารณา แล้วแจ้งมติให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อแจ้งผู้ขอทราบ กรณีตรวจสอบแล้วมีคุณสมบัติให้เสนอ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตั้งคณะกรรมการประเมินต่อไป

6.3 การตั้งคณะกรรมการประเมินสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตั้งคณะกรรมการประเมิน 1 ชุด จำนวน 3 คน ต่อผู้ขอ จำนวน 1 ราย โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินประกอบด้วย

คนที่ 1 ผู้บังคับบัญชาของผู้ขอรับการประเมิน

คนที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒินอกสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม

คนที่ 3 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสายงานเดียวกับผู้ขอรับการประเมินที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ และเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์สอดคล้องกับความรับผิดชอบของผู้ขอรับการประเมิน

6.4 การประเมินของคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการประเมินทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ด้านที่ 2 ความรู้ความสามารถ

ด้านที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ตัดสิน

ด้านที่ 1 และด้านที่ 2 ต้องได้คะแนนจากกรรมการ 3 คน เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 65%

ด้านที่ 3 ได้คะแนนจากกรรมการแต่ละคน ไม่ต่ำกว่า 65%

กรณีผลการประเมินด้านใดด้านหนึ่งหรือทั้ง 3 ด้าน ไม่ผ่านเกณฑ์ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเสนอสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พิจารณาไม่อนุมัติกรณีคณะกรรมการประเมินมีความเห็นว่าผลการประเมินด้านใดด้านหนึ่งหรือทั้ง 3 ด้าน อยู่ในวิสัยที่สามารถพัฒนาให้ผ่านเกณฑ์ได้ ให้พัฒนาได้ไม่เกิน 2 ครั้ง ครั้งละไม่เกิน 3 เดือน โดยแจ้งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อแจ้งให้ผู้ขอรับการประเมินพัฒนาต่อไป

6.5 การพิจารณาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

กรณีผ่านเกณฑ์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจารณา อนุมัติ

กรณีไม่ผ่านเกณฑ์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจารณา ไม่อนุมัติ

เมื่อสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีมติเป็นประการใดแล้ว ให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแจ้งผลการพิจารณาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อแจ้งผู้ขอทราบกรณีผลการประเมิน ทั้ง 3 ด้านผ่านเกณฑ์ ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เสนอสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พิจารณาอนุมัติ

6.6 การแต่งตั้ง กรณี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีมติอนุมัติให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ส่งแต่งตั้งให้มีวิทยฐานะชำนาญการได้ไม่ก่อนวันที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับคำขอและเอกสารครบถ้วนครั้งสุดท้าย

6.6.1 การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มครูผู้ช่วย

1) หลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย

6.6.2 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สายงานการสอน

2) หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สายงานการสอน

## 7. การพัฒนา

การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

8. การดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการ หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการในการลงโทษข้าราชการซึ่งเป็นกระบวนการตามกฎหมายที่จะต้องกระทำเมื่อข้าราชการมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ได้แก่

8.1 การตั้งเรื่องกล่าวหา

8.2 การสืบสวนหรือการสอบสวน

8.3 การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ

8.4 การลงโทษหรืองดโทษ

8.5 การดำเนินการในระหว่างดำเนินการทางวินัย เช่น ให้พักราชการ หรือให้ออกจากราชการไว้ก่อนโดยที่คำสั่งลงโทษทางวินัยเป็นคำสั่งทางปกครอง ขั้นตอนการดำเนินการและการใช้

ดุลพินิจกำหนดโทษทางวินัย จึงต้องเป็นไปตามหลักความชอบด้วยกฎหมายของการกระทำทางปกครอง

#### 9. การร้องทุกข์และพิจารณาร้องทุกข์

การร้องทุกข์ หมายถึง การร้องขอให้แก้ไขปัญหาที่เห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือมีความคับข้องใจเนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ไม่ใช่การโต้แย้งคำสั่งลงโทษทางวินัยการร้องทุกข์เป็นวิธีการหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือมีความคับข้องใจในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ได้ปฏิบัติต่อตนว่าเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง ได้ร้องขอให้ผู้บังคับบัญชาได้ทบทวนการปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และแก้ไขในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือชี้แจงเหตุผลความถูกต้องที่ได้ปฏิบัติไปให้ผู้ร้องทุกข์ทราบและเข้าใจ หรือให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปได้พิจารณาให้ความเป็นธรรมตามสมควร ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยกระบวนการร้องทุกข์กำหนดให้มีการร้องทุกข์ด้วยวาจาเพื่อได้ทำความเข้าใจกันก่อน หากไม่เป็นที่พอใจจึงให้ร้องทุกข์เป็นหนังสือต่อองค์กรการบริหารงานบุคคลอันได้แก่ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีนอกจากนั้นการร้องทุกข์ยังเป็นช่องทางให้มีการตรวจสอบและถ่วงดุลการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาให้เป็นไปโดยถูกต้องและเป็นธรรมด้วย

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้ของหน่วยงานบริหารงานบุคคลเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

	จันจิรา อินตะเสาร์ (2550)	พัทธ์ พลภูมิรักษ์ (2550)	มานิช เพ็งอุบล (2552)	สมเดช สีแสง (2555)	วีรวิทย์ ปิยนนท์คิดปี (2559)	สมคิด อ. บางโม (2558)	กระทรวงศึกษาธิการ (2563)	วราเทพ สวัสดิ์ (2538)	กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น (2562)	รวม
1. การวางแผนกำลังคน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9
2. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้า ทำงาน	/		/	/	/	/	/	/	/	8
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน	/				/	/				3
4. การนำเข้าสู่งาน	/									1
5. การประเมินบุคลากร	/									1
6. การพัฒนาบุคลากร/การฝึกอบรม	/		/		/	/				4
7. การตอบแทนบุคลากร	/				/					2
8. การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน		/								1
9. การสร้างขวัญและบำรุงขวัญบุคลากร		/	/							2
10. การบรรจุแต่งตั้ง			/	/			/	/	/	5
11. การปฐมนิเทศ การทดลองการ ปฏิบัติงาน			/							1
12. การประเมินผลการปฏิบัติงาน			/	/	/	/	/	/	/	7
13. การให้พ้นจากงาน			/							1
14. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา				/						1
15. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นการย้าย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา				/						1
16. การเลื่อนขั้นเงินเดือน				/		/			/	3

## ตาราง 1 (ต่อ)

	จันจิรา อินตะเสาร์ (2550)	พัทธ์ พงษ์มัทธน์ (2550)	มานิช เพ็งจุบล (2552)	สมเดช สีแสง (2555)	วีรวิทย์ บิณฑนทีศิลป์ (2559)	สมคิด อ. บางโม (2558)	กระทรวงศึกษาธิการ (2563)	วราเทพ สวัสดิ์ (2538)	กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น (2562)	รวม
17. การลาทุกประเภท				/						1
18. วินัยและการรักษาวินัย				/		/	/		/	4
19. การออกแบบงาน					/					1
20. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติราชการ				/		/	/		/	4
21. การร้องทุกข์และพิจารณาร้องทุกข์				/		/				2

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยเลือกขอบข่ายงานบริหารบุคคลที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป และวิเคราะห์ขอบข่ายงานในลักษณะเดียวกันและกระบวนการต่อเนื่องกัน ได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคน การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน การวางแผนใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการมีส่วนร่วมในการวางแผน

2. การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงาน โดยการสอบแข่งขัน การคัดเลือก การแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติราชการ การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง จัดปฐมนิเทศและอบรมครู เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถนำความไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี การดำเนินการรองผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการที่ดี ปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ รางวัล บันทึกรับชมเชย และเครื่องราชอิสริยาภรณ์

4. วินัย และการรักษาวินัย หมายถึง การเสริมสร้างและพัฒนาให้ครูมีวินัย การควบคุมความประพฤติให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน จรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้เกิดผลดีแก่ทางราชการ รวมถึงการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ วินิจฉัยอย่างเป็นระบบ เพื่อนำผลการประเมินประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าตอบแทน การให้รางวัลประจำปี และให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

บริบทโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

ตาราง 2 แสดงข้อมูลโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โรงเรียน	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับชั้น
โรงเรียนบางลายพิทยาคม	องค์การบริหารส่วนจังหวัดพิจิตร	มัธยมศึกษา
โรงเรียนเทศบาล 2		ประถมศึกษา-มัธยมศึกษา
โรงเรียนเทศบาล 3 วัดสันติพลาราม		ประถมศึกษา
โรงเรียนเทศบาล 4	เทศบาลเมืองตะพานหิน	อนุบาล-ประถมศึกษา
โรงเรียนเทศบาลตะพานหินวิทยา คาร		อนุบาล-ประถมศึกษา
โรงเรียนเทศบาล 1 บางมูลนาก		อนุบาล-ประถมศึกษา
โรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคล	เทศบาลเมืองบางมูลนาก	อนุบาล-มัธยมศึกษา ตอนต้น
โรงเรียนเทศบาล 3 "5 ธันวา มหาราช"		อนุบาล-ประถมศึกษา
โรงเรียนเทศบาลบ้านท่าหลวง	เทศบาลเมืองพิจิตร	อนุบาล-มัธยมศึกษา ตอนต้น
โรงเรียนเทศบาลบ้านปากทาง		อนุบาล-มัธยมศึกษา
โรงเรียนเทศบาลทับคล้อ	เทศบาลตำบลทับคล้อ	อนุบาล-ประถมศึกษา

ตาราง 2 (ต่อ)

โรงเรียน	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับชั้น
โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลท่าเสา	เทศบาลตำบลท่าเสา	อนุบาล
โรงเรียนเทศบาล 1 (บางไผ่)	เทศบาลตำบลบางไผ่	อนุบาล
โรงเรียนเทศบาลไผ่รอบ	เทศบาลตำบลไผ่รอบ	อนุบาล
โรงเรียนเทศบาลโพธิ์ประทับช้าง	เทศบาลตำบลโพธิ์ประทับช้าง	อนุบาล-ประถมศึกษา
โรงเรียนเทศบาลโพธิ์ประทับช้างวิทยาลัย		มัธยมศึกษาตอนต้น
โรงเรียนเทศบาลตำบลสากเหล็ก	เทศบาลตำบลสากเหล็ก	อนุบาล-ประถมศึกษา
โรงเรียนเทศบาลตำบลหนองปล้อง	เทศบาลตำบลหนองปล้อง	อนุบาล
โรงเรียนเทศบาลราษฎร์เจริญ	เทศบาลตำบลหัวดง	อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น
โรงเรียนอนุบาลองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า	องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า	อนุบาล-ประถมศึกษา
โรงเรียนอนุบาล อบต. ยานยาว	องค์การบริหารส่วนตำบลย่านยาว	อนุบาล-ประถมศึกษา
โรงเรียนองค์การบริหารส่วนตำบลหัวดง	องค์การบริหารส่วนตำบลหัวดง	อนุบาล

ที่มา: ข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบสารสนเทศทางการศึกษา  
ท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ณ วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2563

จังหวัดพิจิตร มีโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 22 โรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในความรับผิดชอบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดพิจิตร (1 โรงเรียน) เทศบาลเมือง 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองตะพานหิน (4 โรงเรียน) เทศบาลเมืองบางมูลนาก

(2 โรงเรียน) และเทศบาลเมืองพิจิตร (3 โรงเรียน) เทศบาลตำบล 9 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 3 แห่ง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อวยพร สุรินทร์ประทีป (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 จำนวน 4 ด้าน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการเปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมพล อินทร์ตัน (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขพร เขต 2 ผลการศึกษาผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขพร เขต 2 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน ด้านที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลมากที่สุดคือด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง รองลงมาคือด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการด้านที่มีสภาพการบริหารงาน บุคคลน้อยที่สุดคือด้านการออกจากราชการ

ชนิตา เมืองเผือก (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.) ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงาน กศน. มีความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่าความคิดเห็นในระดับมาก ได้แก่ ด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการฝึกอบรมและพัฒนาส่วนความคิดเห็นในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการวางแผนอัตรากำลัง ข้าราชการสังกัดสำนักงาน กศน. ชายและหญิง มีความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยรวมแตกต่าง



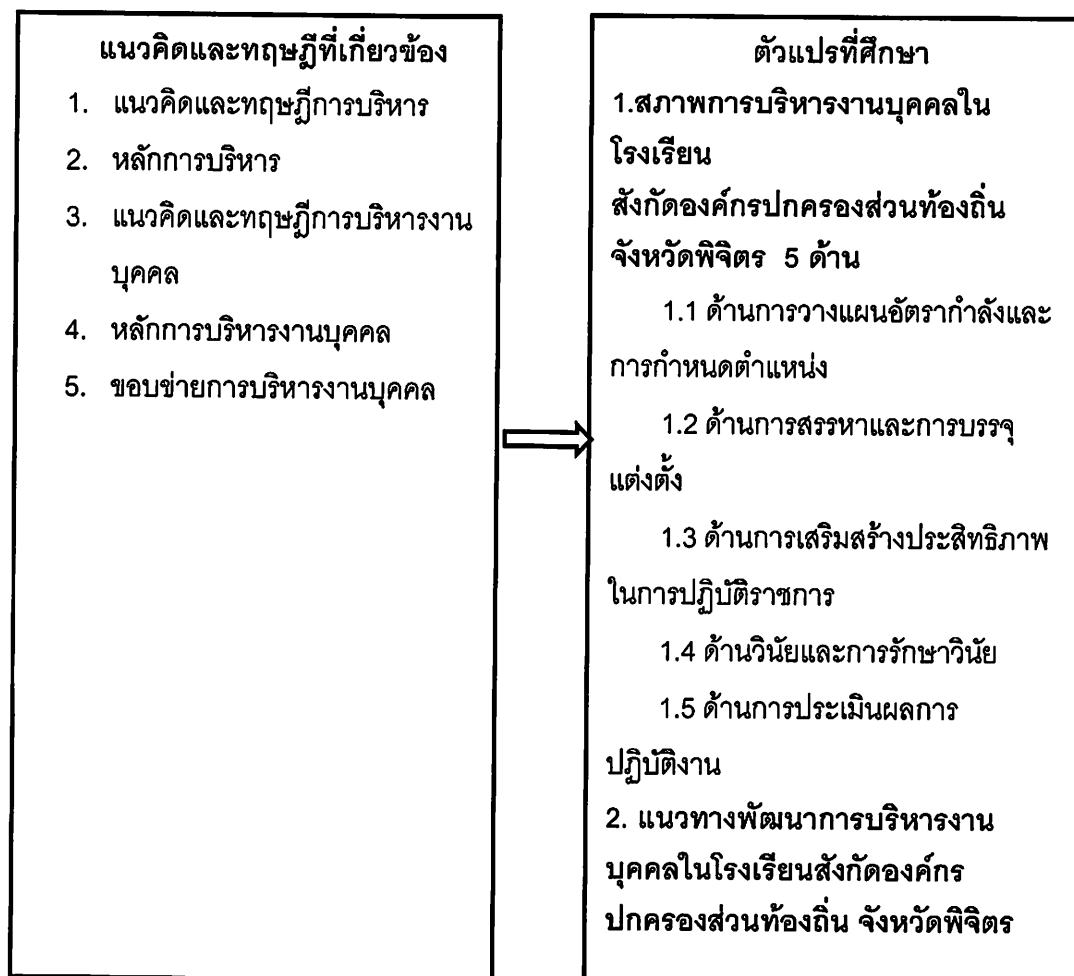
กัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ข้าราชการชายสังกัดสำนักงาน กศน. มีความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการบริหารค่าตอบแทนมากกว่าข้าราชการหญิง ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง ข้าราชการสังกัดสำนักงาน กศน. ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าข้าราชการที่มีอายุ 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51-60 ปี มีความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการบริหารค่าตอบแทนดีกว่า ข้าราชการที่มีอายุ 20-30 ปี ส่วนด้าน อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง ข้าราชการสังกัดสำนักงาน กศน. ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงาน กศน. ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการวางแผนอัตราค่าจ้าง ดีกว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี ข้าราชการสังกัดสำนักงาน กศน. ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ดีกว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ข้าราชการสังกัดสำนักงาน กศน. ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดีกว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปริญญาตรีและข้าราชการสังกัดสำนักงาน กศน. ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการบริหารค่าตอบแทน ดีกว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ข้าราชการสังกัดสำนักงาน กศน. ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยรวมไม่แตกต่างกัน

โสภณ สวชนท (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการกับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับ มาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 2) สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูอยู่ใน ระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ราชการกับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 มีความสัมพันธ์น้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

เนตรนภา นามสพุง และไพโรจน์ พรหมมีเนตร (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 อยู่ในระดับ มาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือด้านการวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งรองลง มาคือด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือด้านวินัยและการรักษาวินัย 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพการ ดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 2.1) การเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการบริหารงาน บุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งแสดงว่า สภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลตามความ คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เมื่อพิจารณาโดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ.05 และพิจารณาตามรายด้านมีด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนด ตำแหน่ง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 2.2) การเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แสดงว่าการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็น ของบุคลากรในสถานศึกษา ที่มีขนาดต่างกันเมื่อพิจารณาโดยรวมมีความ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พิจารณารายด้าน ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษา วินัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยดัง แสดงในภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ผู้วิจัยดำเนินการโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร**

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ในปีการศึกษา 2563 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน ครู 320 คน รวมทั้งหมด 341 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน โดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง ส่วนครู จำนวน 175 คน ในปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน Krejcie & Morgan (สถิตพร เชาวน์ชัย, 2561, น. 62) และเลือกกลุ่มตัวอย่างครูด้วยการสุ่มอย่างง่าย ตามสัดส่วน (stratified random sampling) ของครูในแต่ละโรงเรียน ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
1. โรงเรียนบางลายพิทยาคม	2	15	2	8
2. โรงเรียนเทศบาล 2	2	33	2	18
3. โรงเรียนเทศบาล 3 วัดสันติพลาราม	1	1	1	1
4. โรงเรียนเทศบาล 4	-	13	-	7
5. โรงเรียนเทศบาลตะพานหินวิทยาคาร	4	33	4	18

ตาราง 3 (ต่อ)

โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
6. โรงเรียนเทศบาล 1 บางมูลนาก	1	12	1	6
7. โรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคล	1	55	1	31
8. โรงเรียนเทศบาล 3 "5 ธันวาคมหาราช"	-	11	-	6
9. โรงเรียนเทศบาลบ้านท่าหลวง	1	14	1	8
10. โรงเรียนเทศบาลบ้านปากทาง	4	79	4	45
11. โรงเรียนเทศบาลทับคล้อ	-	5	-	2
12. โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลท่าเสา	1	3	1	1
13. โรงเรียนเทศบาล 1 (บางไผ่)	1	2	1	1
14. โรงเรียนเทศบาลไผ่รอบ	-	3	-	1
15. โรงเรียนเทศบาลโพธิ์ประทับช้าง	2	18	2	10
16. โรงเรียนเทศบาลโพธิ์ประทับช้างวิทยาลัย	-	2	-	1
17. โรงเรียนเทศบาลตำบลสากเหล็ก	-	3	-	1
18. โรงเรียนเทศบาลตำบลหนองปล้อง	-	2	-	1
19. โรงเรียนเทศบาลราษฎร์เจริญ	-	10	-	6
20. โรงเรียนอนุบาลองค์การบริหารส่วนตำบล เมืองเก่า	-	2	-	1
21. โรงเรียนอนุบาล อบต. ย่านยาว	-	2	-	1
22. โรงเรียนองค์การบริหารส่วนตำบลหัวดง	1	2	1	1
รวม	21	320	21	175

ที่มา: ข้อมูลจำนวนบุคลากรโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ณ วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2563

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามสภาพทั่วไปและในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนใน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ซึ่งเนื้อหาถามในเรื่องการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยงาน 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง สภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

### 2. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิจิตร มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การศึกษาดำรง เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.3 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1.4 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.5 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้ว จากนั้นนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการใช้สำนวนภาษา โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะและข้อความถาม วิทยานิพนธ์ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1.5.1 รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาติรุประชีวิน ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

1.5.2 รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

1.5.3 นายอรรถวุฒิ แผ่นทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระดับ นักบริหารงานระดับต้น องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง

1.6 นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่า IOC เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Congruence: IOC) โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนี้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

เสร็จแล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาคำนวณหาค่า IOC โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อความถามของ

ผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้อง ของข้อความถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า  $IOC \geq 0.50$  ถือว่า ข้อความนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

ถ้า  $IOC < 0.50$  ถือว่า ข้อความนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

ปรากฏว่าได้ค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งได้ข้อความทั้งสิ้น 35 ข้อ

1.7 นำเสนอแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญโดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูในเขตจังหวัดพิจิตร ประจำปีการศึกษา 2563 ที่ไม่ใช่ประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.95

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร แจ้งขออนุญาตทำการเก็บข้อมูลส่งถึงผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดพิจิตร สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ประสานงานโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแจ้งกำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทราบ

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนด้วยบริการทางไปรษณีย์ เป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารจำนวน 21 ฉบับ และครูจำนวน 175 ฉบับ ได้รับคืน ผู้บริหาร จำนวน 10 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 47.62 และครู จำนวน 153 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.43

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์สภาพเกี่ยวกับ สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดพิจิตร สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2554, น. 121)

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีระดับสภาพการบริหารงานบุคคล มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีระดับสภาพการบริหารงานบุคคล มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีระดับสภาพการบริหารงานบุคคล ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีระดับสภาพการบริหารงานบุคคล น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีระดับสภาพการบริหารงานบุคคล น้อยที่สุด



ขั้นตอนที่2 การศึกษาแนวทางแนวการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติ ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ทางด้านการบริหารงานบุคคลไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน ได้แก่

1.1 นายสมนึก จันทร์แดง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเชิงทราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

1.2 ดร.สุพิช ชัยมงคล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไคร้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. กลุ่มเป็นผู้ชำนาญการท้องถิ่น หรือนักการศึกษา ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องของการบริหารงานบุคคลไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน ได้แก่ ดร.สมเกียรติ บุญรอด อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure or Guided Interviews) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 อันดับในแต่ละด้าน

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง จำนวน 3 ข้อ
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง จำนวน 3 ข้อ.
3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ จำนวน 3 ข้อ
4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย จำนวน 3 ข้อ
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ

## 2. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 การศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2.2 นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ในขั้นตอนที่ 1 โดยการเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 อันดับในแต่ละด้าน

2.3 ร่างข้อคำถามแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษาและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.5 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1 ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวรถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวันเวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 25 มกราคม – 6 กุมภาพันธ์ 2564

### ตาราง 4 แสดงการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	วันที่สัมภาษณ์	เวลา	สถานที่
1	ดร.สุพิช ชัยมงคล ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านห้วยไคร้	27 มกราคม 2564	14:30 น.	โรงเรียนบ้านห้วยไคร้ อ.แม่สาย จ.เชียงราย

ตาราง 4 แสดงการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	วันที่สัมภาษณ์	เวลา	สถานที่
2	นายสมนึก จันทร์แดง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาล เชียงราย	28 มกราคม 2564	10:00 น.	โรงเรียนอนุบาล เชียงราย อ.เมือง จ.เชียงราย
3	ดร.สมเกียรติ บุญรอด อดีตผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ	6 กุมภาพันธ์ 2564	13.30น.	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาจัดกระทำกับข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องสภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

ตาราง 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ จำแนกเป็น		
1.1 ชาย	30	18.40
1.2 หญิง	133	81.60
รวม	163	100.00
2. อายุ จำแนกเป็น		
2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	17	10.40
2.2 31 ถึง 40 ปี	42	25.80
2.3 41 ถึง 50 ปี	68	41.70
2.4 51 ถึง 60 ปี	36	22.10
รวม	163	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษาจำแนกเป็น		
3.1 ปริญญาตรี	70	42.90
3.2 ปริญญาโท	88	54.00
3.3 ปริญญาเอก	5	3.10
รวม	163	100.00
4. ตำแหน่ง จำแนกเป็น		
4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	8	4.90
4.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	2	1.20
4.3 ครูผู้ช่วย	20	12.30
4.4 ครู ค.ศ. 1	34	20.90
4.5 ครู ค.ศ. 2	48	29.40
4.6 ครู ค.ศ.3	51	31.30
รวม	163	100.00
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
5.1 น้อยกว่า 1 ปี	1	0.6
5.2 1 ถึง 5 ปี	22	13.50
5.3 6 ถึง 10 ปี	55	33.70
5.4 11 ถึง 15 ปี	46	28.20
5.5 16 ปี ขึ้นไป	39	23.90
รวม	163	100.00

จากตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 81.60 และเพศชาย จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามช่วงอายุ พบว่า ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีจำนวน 17คน คิดเป็นร้อยละ 10.40 31 ถึง 40 ปี มีจำนวน

42 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80 41 ถึง 50ปี มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 41.70 และ 51ถึง 60 ปี มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาตรี มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 42.90 ระดับปริญญาโท มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 และปริญญาเอก มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20 ครูผู้ช่วย มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30 ครู ค.ศ.1 มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 20.90 ครู ค.ศ.2 มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40 และครูค.ศ.3 มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า น้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 1 ถึง 5 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50 6 ถึง 10 ปี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 33.70 11 ถึง 15 ปี มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 16 ปีขึ้นไป มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 23.90

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาระดับสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ในภาพรวม

ด้าน	รายการ	ผู้บริหารและครู (n=163 )		ระดับปฏิบัติ	อันดับที่
		$\bar{X}$	S. D.		
1	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง	3.93	0.66	มาก	5
2	ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง	4.04	0.54	มาก	3
3	ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	4.01	0.53	มาก	4
4	ด้านวินัย และการรักษาวินัย	4.07	0.54	มาก	2
5	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.09	0.58	มาก	1
	รวม	4.01	0.54	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.93$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาระดับสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง

ข้อ	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง	ผู้บริหารและครู (n=163)		ระดับ ปฏิบัติ	อันดับ ที่
		$\bar{X}$	S. D.		
1	มีการวิเคราะห์ปริมาณงานและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของโรงเรียน	3.86	0.78	มาก	6
2	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อร่วมกันวางแผนสำรวจความต้องการกำลังคน	3.91	0.82	มาก	4
3	มีการสำรวจความต้องการบุคคลของโรงเรียนเพื่อใช้ในการวางแผนอัตรากำลัง	3.90	0.85	มาก	5
4	มีการวางแผนการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน	4.04	0.74	มาก	1
5	มีการจัดทำแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้	3.92	0.70	มาก	3
6	มีการนำเสนอแผนอัตรากำลังคนเพื่อขอความเห็นชอบต่อกองการศึกษา	3.98	0.72	มาก	2
รวม		3.93	0.66	มาก	

จากตาราง 7 พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}=3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการวางแผนการ ใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}=4.04$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการนำเสนอแผนอัตรากำลังคนเพื่อขอความเห็นชอบต่อกองการศึกษา อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}=3.98$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการเคราะห์ปริมาณงานและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}=3.86$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาระดับสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

ข้อ	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	ผู้บริหารและครู (n=163)		ระดับปฏิบัติการ	อันดับที่
		$\bar{X}$	S. D.		
1	มีการบรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลข้าราชการหรือพนักงานท้องถิ่น	4.10	0.78	มาก	3
2	การบรรจุบุคคลเข้าทำงานตรงตามวิชาที่ต้องการ	3.92	0.92	มาก	4
3	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมและให้ความเห็นในการย้ายหรือการโอน	3.84	0.80	มาก	5
4	มีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ	4.13	0.65	มาก	2
5	มีการรายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดต่อกองการศึกษา	4.15	0.62	มาก	1



ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	ผู้บริหารและครู (n=163)		ระดับ ปฏิบัติการ	อันดับ ที่
		$\bar{X}$	S. D.		
6	มีการมอบหมายงานแก่บุคลากร ปฏิบัติตามลักษณะงานและปริมาณ งานอย่างเหมาะสม	4.10	0.70	มาก	3
รวม		4.04	0.56	มาก	

จากตาราง 8 พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}=4.04$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการรายงานผลการทดลองการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดต่อกองการศึกษา ฯ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมและให้ความเห็นในการย้ายหรือการโอน อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.84$ )

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาระดับสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

ข้อ	ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ	ผู้บริหารและครู (n=163)		ระดับ ปฏิบัติการ	อันดับ ที่
		$\bar{X}$	S. D.		
1	มีการจัดปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติ ราชการและมอบหมายงานตาม ความสามารถ	3.91	0.70	มาก	4
2	มีการประกาศคุณธรรมจริยธรรมของ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้างก่อนการปฏิบัติหน้าที่	3.88	0.72	มาก	5

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ	ผู้บริหารและครู (n=163)		ระดับ ปฏิบัติการ	อันดับ ที่
		$\bar{X}$	S. D.		
3	มีการยกย่องและให้รางวัลแก่ครูที่ทำ ความดีหรือปฏิบัติงานเป็นผลดีต่อ ทางราชการ	3.77	0.80	มาก	6
4	มีการส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมประกวด ผลงานดีเด่นในด้านต่างๆ	3.97	0.73	มาก	3
5	มีการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง	4.11	0.78	มาก	2
6	มีการสนับสนุนงบประมาณแก่ครูใน การปฏิบัติราชการให้เกิด ประสิทธิภาพเช่นการผลิต พัฒนาสื่อ	4.11	0.64	มาก	2
7	มีการกำหนดมาตรการให้ครูปฏิบัติ และรักษาวินัยอย่างเคร่งครัด	4.31	0.60	มาก	1
รวม		4.01	0.53	มาก	

จากตาราง 9 พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการกำหนดมาตรการให้ครูปฏิบัติและรักษาวินัยอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) รองลงมาได้แก่ มีการสนับสนุนงบประมาณแก่ครูให้การปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพเช่นการผลิต พัฒนาสื่อ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการยกย่องและให้รางวัลแก่ครูที่ทำความดีหรือปฏิบัติงานเป็นผลดีต่อทางราชการ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.77$ )

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาระดับสภาพการ  
บริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด  
พิจิตร ด้านวินัย และการรักษาวินัย

ข้อ	ด้านวินัย และการรักษาวินัย	ผู้บริหารและครู (n=163)		ระดับ ปฏิบัติ การ	อันดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	การดำเนินการให้ความรู้และแนวปฏิบัติการ รักษาระเบียบวินัยอย่างต่อเนื่อง	4.18	0.63	มาก	2
2	มีการควบคุมความประพฤติครูให้เป็นไปตาม ระเบียบแบบแผน และจรรยาบรรณวิชาชีพครู	4.24	0.65	มาก	1
3	มีการยกย่อง เชิดชู ครูต้นแบบ หรือแบบอย่าง ในด้านการรักษาวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ ครู	4.03	0.72	มาก	5
4	การลงโทษทางวินัยครูเป็นไปตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ โดยอยู่ในรูปคณะกรรมการ	4.02	0.75	มาก	6
5	มีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวน สืบข้อเท็จจริง เมื่อถูกกล่าวหาหรือประพฤติกรรมไม่เหมาะสม	4.06	0.71	มาก	4
6	มีการทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่าง ผู้อำนวยการสถานศึกษากับครู	4.12	0.70	มาก	3
7	เปิดโอกาสให้ครูที่ถูกลงโทษทางวินัยได้ อุทธรณ์ร้องขอให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ตาม กฎหมายกำหนดได้ ยกเรื่องขึ้นพิจารณาใหม่ ให้เป็นคุณแก่ผู้ถูกลงโทษทางวินัย	4.00	0.73	มาก	7
8	เปิดโอกาสให้ครูร้องทุกข์ขอให้แก้ไขปัญหาที่ ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา	3.96	0.75	มาก	8
รวม		4.07	0.54	มาก	

จากตาราง 10 พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการควบคุมความประพฤติครูให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน และจรรยาบรรณวิชาชีพครู อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมา ได้แก่ การดำเนินการให้ความรู้และแนวปฏิบัติการรักษาระเบียบวินัยอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ เปิดโอกาสให้ครูร้องทุกข์ขอแก้ไขปัญหาที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจเนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.96$ )

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาระดับสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารและครู (n=163)		ระดับ ปฏิบัติการ	อันดับ ที่
		$\bar{X}$	S. D.		
1	มีการสร้างความเข้าใจขั้นตอนและรายละเอียดตัวบ่งชี้ของแบบประเมินการปฏิบัติงาน	4.09	0.64	มาก	4
2	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและยุติธรรม	4.13	0.70	มาก	2
3	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2562	4.21	0.61	มาก	1
4	การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณา	4.09	0.73	มาก	4

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารและครู (n=163)		ระดับ ปฏิบัติการ	อันดับ ที่
		$\bar{X}$	S. D.		
5	มีการประกาศยกย่องครู ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.90	0.80	มาก	5
6	มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ครูทราบ เพื่อพัฒนาปรับปรุง	4.12	0.74	มาก	3
<b>รวม</b>		<b>4.09</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 11 พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2562 อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและยุติธรรม อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการประกาศยกย่องครู ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.90$ )

**ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร**

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน โดยนำผลจากการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

**ตาราง 12 แสดงผลแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**

ด้าน	แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร
1. ด้านการวางแผน อัตรากำลังและกำหนด ตำแหน่ง	<p>1. ควรมีการวิเคราะห์ปริมาณของโรงเรียน โดยยึดตามภาระงานซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์อัตรากำลังของต้นสังกัด และพิจารณาตามความขาดแคลนของครูในด้านวิชาเอก และ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ควรมีการสำรวจความต้องการบุคคลของโรงเรียน จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนครูตามกลุ่มสาระ จำนวนครูผู้เกษียณ จำนวนครูโอน/ย้าย เพื่อใช้ในการวางแผน</p> <p>2. ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อร่วมกันวางแผนสำรวจอัตรา เช่น รูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกับคณะผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ และตัวแทนครู</p>

## ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร
2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	<p>1. ควรมีการจัดทำข้อมูล รวบรวมข้อมูลการโอน ย้าย เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเห็น</p> <p>2. ควรดำเนินการขอกำหนดตำแหน่งเพื่อบรรจุแต่งตั้งครูผู้สอนจะดำเนินการตามแผนอัตรากำลังซึ่งทางโรงเรียนต้องส่งผ่านกองการศึกษา เพื่อพิจารณาดำเนินการกำหนดตำแหน่ง สรรหาและบรรจุแต่งตั้งต่อไป</p> <p>3. ควรจัดทำรายงานของภารกิจงาน ปริมาณงาน พิจารณาจากความรู้และความสามารถ และให้ครูเลือกตามความสนใจ และหมุนเวียนงาน ความรับผิดชอบให้กระจายได้ปฏิบัติกันทุกคน</p>
3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	<p>ควรพิจารณาจัดทำเป็นโครงการ เช่น โครงการยกย่องเชิดชูเกียรติครู การให้ขวัญกำลังใจ มอบเกียรติบัตร มอบโล่ เกียรติคุณ การกล่าวชมเชย และการประกาศผ่านทางสื่อมวลชนมีเดีย และพิจารณาให้เลื่อนเงินเดือน และอาจได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ</p> <p>ควรมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมข้าราชการฯ อาจปรากฏในอัตลักษณ์ของโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพ และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด นำมาประกอบกัน เช่น โครงการธรรมาภิบาลข้าราชการครู ครูต้นแบบ และการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในโรงเรียน ควรมีการแนะนำให้รู้จักบริบทของโรงเรียน สถานที่ บุคคล วัฒนธรรมองค์กร และจัดทำคู่มือของการทำงาน ติดตามผลเป็นระยะ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน โดยมีครูพี่เลี้ยงเป็นผู้คอยให้คำแนะนำ</p>

## ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน	แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร
4. ด้านวินัยและการรักษา วินัย	ควรมีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีโอกาสในการร้องทุกข์ทั้งทางวาจาและเอกสาร เช่น จัดให้มีการประชุมประจำเดือน มีกล่องรับความคิดเห็น และการให้คำปรึกษาเป็นการส่วนตัวก่อนที่จะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องตามระเบียบราชการ ควรให้คำปรึกษาปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ ว่ากล่าวตักเตือน เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย การอุทธรณ์ตามลำดับชั้นการตัดสินใจที่กำหนดไว้ในระเบียบฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบข้อเท็จจริงตามต้นเรื่องที่วินัยการสอบอำนาจ และการพิจารณาใหม่ดูจากสำนวน ข้อเท็จจริงใหม่ หรือข้อกฎหมายใหม่ การลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการจะมีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ 2 คณะ ได้แก่คณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง และคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ตามที่ระเบียบได้กำหนดไว้
5. ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ควรมีการยกย่อง กล่าวชมเชย ให้รางวัล มอบเกียรติบัตร ทำเป็นโครงการ เช่น โครงการยกย่องเชิดชูเกียรติครู การให้ขวัญกำลังใจ และพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน ควรมีการจัดประชุมและชี้แจงข้อปฏิบัติตามแบบประเมินให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน แบบข้อตกลงร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องเครื่องมือที่ใช้ วิธีการ เกณฑ์ และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ปิดประกาศให้ทุกคนทราบและแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการประเมินติดตามผลและให้คำแนะนำ ควรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ระเบียบได้กำหนดไว้ โดยการนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 21 คน และครูจำนวน 175 คน รวม 196 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปจากการเปิดตารางเครซี่และมอร์แกน และกลุ่มตัวอย่างครูด้วยการสุ่มอย่างง่าย ตามสัดส่วนของครูในแต่ละโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร แบบประมาณค่า 5 ระดับ ค่าความเที่ยง 0.92 สถิติที่ใช้คือค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ตอนที่ 2 การนำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

#### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านปรากฏผลดังนี้

1.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการวางแผนการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ มีการนำเสนอแผนอัตรากำลังคนเพื่อขอความเห็นชอบต่อกองการศึกษา อยู่ในระดับมาก

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการเคราะห์ปริมาณงานและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของโรงเรียน

1.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการรายงานผลการทดลองการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดต่อกองการศึกษา อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ มีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมและให้ความเห็นในการย้ายหรือการโอน

1.3 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการควบคุมความประพฤติครูให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน และจรรยาบรรณวิชาชีพครู อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ การดำเนินการให้ความรู้และแนวปฏิบัติการรักษาระเบียบวินัยอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ครูร้องทุกข์ขอให้แก่ไขปัญหาที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา

1.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการควบคุมความประพฤติครูให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน และจรรยาบรรณวิชาชีพครู อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ การดำเนินการให้ความรู้และแนวปฏิบัติการรักษาระเบียบวินัยอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ครูร้องทุกข์ขอให้แก่ไขปัญหาที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา

1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2562 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและยุติธรรม

อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การประกาศยกย่องครู ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. ผลการเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร สรุปได้ดังนี้

### 2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

ควรมีการวิเคราะห์ปริมาณของโรงเรียน โดยยึดตามภาระงานซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์อัตรากำลังของต้นสังกัด และพิจารณาตามความขาดแคลนของครูในด้านวิชาเอก และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ควรมีการสำรวจความต้องการบุคคลของโรงเรียน จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนครูตามกลุ่มสาระ จำนวนครูผู้เกษียณ จำนวนครูโอน/ย้าย เพื่อใช้ในการวางแผน ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อร่วมกันวางแผนสำรวจอัตรา เช่น รูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกับคณะผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ และตัวแทนครู

### 2.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง พบว่า

ควรมีการจัดทำข้อมูล รวบรวมข้อมูลการโอน ย้าย เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้เห็น ควรดำเนินการขอกำหนดตำแหน่งเพื่อบรรจุแต่งตั้งครูผู้สอน จะดำเนินการตามแผนอัตรากำลังซึ่งทางโรงเรียนต้องส่งผ่านกองการศึกษา เพื่อพิจารณาดำเนินการกำหนดตำแหน่ง สรรหา และบรรจุแต่งตั้งต่อไป ควรจัดทำรายงานของภารกิจงาน ปริมาณงาน พิจารณาจากความรู้และความสามารถ และให้ครูเลือกตามความสนใจ และหมุนเวียนงาน ความรับผิดชอบให้กระจายได้ปฏิบัติกันทุกคน

### 2.3 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ พบว่า

ควรพิจารณาจัดทำเป็นโครงการ เช่น โครงการยกย่องเชิดชูเกียรติครู การให้ขวัญกำลังใจ มอบเกียรติบัตร มอบโล่ เกียรติคุณ การกล่าวชมเชย และการประกาศผ่านทางสื่อมวลชน และพิจารณาให้เลื่อนเงินเดือน และอาจได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ควรมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมข้าราชการฯ อาจปรากฏในอัตลักษณ์ของโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพ และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด นำมาประกอบกัน เช่น โครงการธรรมาภิบาลข้าราชการครู ครูต้นแบบ และการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในโรงเรียน ควรมีการแนะนำให้รู้จักบริบทของโรงเรียน สถานที่ บุคคล วัฒนธรรมองค์กร และจัดทำคู่มือของการปฏิบัติงาน ติดตามผลเป็นระยะ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน โดยมีครูที่เลี้ยงเป็นผู้คอยให้คำแนะนำ

#### 2.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย พบว่า

ควรมีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีโอกาสในการร้องทุกข์ทั้งทางวาจาและเอกสาร เช่น จัดให้มีการประชุมประจำเดือน มีกล่องรับความคิดเห็น และการให้คำปรึกษาเป็นการส่วนตัวก่อนที่จะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องตามระเบียบราชการ ควรให้คำปรึกษาปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ ว่ากล่าวตักเตือน เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย การอุทธรณ์ตามลำดับชั้นการตัดสินใจที่กำหนดไว้ในระเบียบฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบข้อเท็จจริงตามต้นเรื่องที่ยื่นการสอบอำนาจ และการพิจารณาใหม่จากสำนวน ข้อเท็จจริงใหม่ หรือข้อกฎหมายใหม่ การลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการจะมีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง และคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ตามที่ระเบียบได้กำหนดไว้

#### 2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า

ควรมีการยกย่อง กล่าวชมเชย ให้รางวัล มอบเกียรติบัตร ทำเป็นโครงการ เช่น โครงการยกย่องเชิดชูเกียรติครู การให้ขวัญกำลังใจ และพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน ควรมีการจัดประชุมและชี้แจงข้อปฏิบัติตามแบบประเมินให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน แบบข้อตกลงร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องเครื่องมือที่ใช้ วิธีการหลักเกณฑ์ และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ปิดประกาศให้ทุกคนทราบและแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการประเมินติดตามผลและให้คำแนะนำ ควรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ระเบียบได้กำหนดไว้ โดยการนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

#### อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนและกำหนดอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงาน การวัดผลงาน กระประเมินผลงาน และการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งข้อมูลให้กับข้าราชการครูและพนักงานครูทราบ มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเลื่อนเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรมีทั้งการประเมินเชิงพฤติกรรม และการประเมินผลลัพธ์ ผู้รับการประเมินควรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ทราบหลักเกณฑ์การประเมิน และทราบสิ่งที่จะถูกประเมินด้วย การประเมินควรเป็นการประเมิน การปฏิบัติงาน มิใช่เป็นการประเมินตัวบุคคล นอกจากนั้น วิธีการประเมินและระดับของการประเมิน ควรกำหนดไว้อย่างชัดเจนไม่คลุมเคลือ และควรมุ่งตอบสนองทั้งต่อความต้องการส่วนบุคคลและองค์กร ซึ่งตามทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factors theory) สาเหตุจูงใจให้ทำงาน เฮิร์ซเบิร์ก (Herberg) จะมี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพอใจในการทำงาน มีความรู้สึกในด้านดี ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยคนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิต ปัจจัยกระตุ้นก็คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าและลักษณะของงานที่ทำ ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้ คนทำงานก็จะเกิด ความพอใจในการทำงานและเกิดแรงจูงใจ เพราะสามารถตอบสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้ แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ ความพอใจในการทำงานและแรงจูงใจก็ไม่เกิดขึ้น และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) จึงประกอบด้วย นโยบายและการบริหารองค์การ การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพของงานและสถานภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เตือนใจ คล้ายแก้ว (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วราพร พรหมแก้วพันธ์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอมาบตาพาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพล อินทร์รัตน์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

เมื่อผู้วิจัยได้พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปริมาณงานและประเมินสภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์อัตรากำลังของต้นสังกัด โดยพิจารณาตามความขาดแคลนของครูในด้านวิชาเอก และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง รวมทั้งสำรวจความต้องการบุคคลของโรงเรียนเพื่อใช้ในการวางแผนอัตรากำลัง ดังนั้น จึงเห็นควรให้มีการสำรวจความต้องการบุคคลของ

โรงเรียน จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนครูตามกลุ่มสาระ จำนวนครูผู้เกษียณ จำนวนครูโอน/ย้าย เพื่อใช้ในการวางแผน ตลอดจนเห็นควรให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อร่วมกันวางแผนสำรวจอัตรา เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกับคณะผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระและตัวแทนครู สอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัยผิน เครือคำ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐนิช ศรีลาคำ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก

2. ผลการอภิปรายแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง มีแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรวิเคราะห์ปริมาณงานและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของโรงเรียน การวิเคราะห์ปริมาณของโรงเรียนยึดตามภาระงานซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์อัตรากำลังของต้นสังกัด และพิจารณาตามความขาดแคลนของครูในด้านวิชาเอก และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง 2) ผู้บริหาร ควรมีการสำรวจความต้องการบุคคลของโรงเรียน จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนครูตามกลุ่มสาระ จำนวนครูผู้เกษียณ จำนวนครูโอน/ย้าย เพื่อใช้ในการวางแผน 3) ผู้บริหารควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อร่วมกันวางแผนสำรวจอัตรา เช่น รูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกับคณะผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ และตัวแทนครู สอดคล้องกับ เตือนใจ คล้ายแก้ว (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนงานบุคคล มีแนวทางดำเนินการคือ แต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา สำรวจอัตรากำลัง เพื่อใช้เป็นข้อมูลหลักในการบริหารงานบุคคล จัดทำแผนอัตรากำลังสู่การปฏิบัติเพื่อใช้เป็นข้อมูลหลักในการบริหารบุคคลรวมทั้งจัดประชุมบุคลากรเพื่อพิจารณา ทำความเข้าใจกำหนดและมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจน สนับสนุน ทั้งด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ให้คำปรึกษาและควบคุมการปฏิบัติงาน กำกับติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน

2.2 ด้านการส่งเสริมการปฏิบัติราชการ มีแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีการยกย่องและให้รางวัลแก่ครูที่ทำความดีหรือปฏิบัติงานเป็นผลดีต่อทางราชการควรพิจารณาจัดทำเป็นโครงการ เช่น โครงการยกย่องเชิดชูเกียรติครู การให้ขวัญกำลังใจ มอบเกียรติบัตร มอบโล่ เกียรติคุณ การกล่าวชมเชย และการประกาศผ่านทางสื่อมวลชนมีเดีย และพิจารณาให้เลื่อนเงินเดือน และอาจได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2) มีการประกาศคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้างก่อนการปฏิบัติหน้าที่ควรมีการกำหนดคุณธรรมจริยธรรมข้าราชการฯ อาจปรากฏในอัตลักษณ์ของโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพ และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด นำมาประกอบกัน เช่น โครงการรณรงค์ข้าราชการครู ครูต้นแบบ และการรื้อฟื้นหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในโรงเรียน 3) มีการจัดปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติราชการและมอบหมายงานตามความสามารถควรมีการแนะนำให้รู้จักบริบทของโรงเรียน สถานที่ บุคคล วัฒนธรรมองค์กร และจัดทำคู่มือของการปฏิบัติงาน ติดตามผลเป็นระยะ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน โดยมีครูพี่เลี้ยงเป็นผู้คอยให้คำแนะนำ ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัยผิน เครือคำ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาสมรรถนะหลัก สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพบุคคล จรรยาบรรณวิชาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของอานนท์ ฤทธิเวทย์ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลให้ประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างแรงจูงใจมุ่งมั่นพัฒนาในด้านบุคลากรทางการศึกษา ร้อยละ 87 ต้องการการพัฒนาแหล่งเรียนรู้หรือการมี KM ในโรงเรียน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีเหตุผลที่สำคัญเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในด้านการเรียนการสอน

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ควรมีการสำรวจความต้องการบุคคลของโรงเรียน จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนครูตามกลุ่มสาระ จำนวนครูผู้เกษียณ จำนวนครูโอน/ย้าย เพื่อใช้ในการวางแผน และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกับคณะผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ และตัวแทนครู

1.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารควรมีการจัดทำรายงานของภารกิจงาน ปริมาณ งาน พิจารณาจากความรู้และความสามารถ และให้ครูเลือกตามความสนใจ และหมุนเวียนงาน หน้าที่ความรับผิดชอบให้กระจายได้ปฏิบัติงานกันทุกคน

1.3 ด้านการเสริมสร้างการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารควรมีการยกย่องและให้รางวัลแก่ครูที่ทำความ ดีหรือปฏิบัติงานเป็นผลดีต่อทางราชการควรพิจารณาจัดทำเป็นโครงการ

1.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานดำรงตนอยู่ในวินัยและยกย่องเชิดชู เกียรติผู้ปฏิบัติงานที่รักษาวินัย

1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรสร้างระบบการประเมินแบบยึดหลักคุณธรรม

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร และเปรียบเทียบผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ในด้านการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542.  
กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- จันจิรา อินตะเสาร์. (2550). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่.  
เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชนิตา เมืองเผือก. (2555). ศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ณัฐนิช ศรีลาคำ. (2558). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ณัฐนันท์ เขจรนันท์. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เดชวิทย์ นิลวรรณ. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธนุชนทัศน์.
- เดือนใจ คล้ายแก้ว. (2560). แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ถนัด เดชทรัพย์. (2550). การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึกษา อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล. อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- ธีระ ฤกษ์เจริญ. (2553). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ธนาเพลส.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). ไม้ด้อยบริหาร. เชียงใหม่: ออเรนจ์ กรุ๊ป ดีไซน์.
- เนตรนภา นามสพุง, และไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2558). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. นครราชสีมา: วิทยาลัยนครราชสีมา
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2558). การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ปราชญา กล้าผจญ, และพอลตา บุตรสุทธิวงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์.  
กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ภาวดี อนันต์นาวี. (2552). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ฉบับปรับปรุง.  
ชลบุรี: มนต์วี.

- ภิญโญ สารธ. (2517). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- มานิช เพ็งอุบล. (2552). *สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในอำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี*. สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคใหญ่.
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วราพร พรหมแก้วพันธ์. (2556). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอมาบตาพุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2*. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2555). *แนวคิดและความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ*. สืบค้น 15 มิถุนายน 2555, จาก <http://www.wiruch.com>
- วนิดา วาตีเจริญ, และคณะ. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วีรวิชญ์ ปิยนนทศิลป์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เชียงใหม่: ปภาวีการพิมพ์.
- วิจิตร ศรีสะอาด. (2550). *การปฏิรูปสถาบันการศึกษาและการจัดการศึกษาตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์การพิมพ์.
- ศิริ ถีอาสนา. (2557). *เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่: แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. (2544). *การบริหารงานบุคคล*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมพล อินทร์ตัน. (2554). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). *การจัดการจากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: จีพีไอเบอร์พริ้นท์.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2553). *หลักการบริหารธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

- สมเดช สีแสง. (2555). *คู่มือการบริหารโรงเรียน*. นครสวรรค์: ริมปิงการพิมพ์.
- สมคิด บางโม. (2558). *หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- โสภณ สวชนท. (2557). *การบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการกับสมรรถนะของผู้ประกอบอาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครราชสีมา เขต 4*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อุทัยฉิน เครือคำ. (2557). *สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2*. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อวยพร สุรินทร์ประทีป. (2553). *ปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ**

**รายนามผู้เชี่ยวชาญ**

- |   |   |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตรูปะชีวิน | ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร                                      |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. จิตมา วรรณศรี     | ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร                                      |
| 3. นายอรรถวุฒิ แผ่นทอง                  | ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและ<br>วัฒนธรรม นักบริหารงานระดับต้น<br>องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง |

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ**

- |  |   |
|--|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมเกียรติ บุญรอด | อดีตผู้ตรวจการกระทรวงศึกษาธิการ   |
| 2. นายสมนึก จันทร์แดง                      | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเชียงราย<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>เชียงราย เขต 1 |
| 3. ดร. สุพิช ชัยมงคล                       | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไคร้ สำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย<br>เขต 3   |



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๔

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๒๕๕๕

วันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี

ด้วย นางสาวจรรณี ปิตโต รหัสประจำตัว ๒๒๐๗๐๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ดร.จิตติมา นรัตถภักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๙

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๒๕๙๕

วันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตบุระชีวิน

ด้วย นางสาวจรรณี บิดโต รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๐๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "การศึกษาสภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุบโนยอธชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ดร.คณิดา นรดิรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๔

ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว.๒๕๐๕๕ วันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน นายอรธวุฒิ แผ่นทอง ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

ด้วย นางสาวจรรุณี ปิตโต รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๐๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "การศึกษาสภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอธิตชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ดร.คณิดา นรด์รक्षा)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๔๗๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นางสาวจารุณี ปิตโต รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๐๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.จิรศักดิ์ อุปไมยอริชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ กิ่งสนาโยธิน)  
รองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๔

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒. นางสาวจารุณี ปิตโต

โทร ๐๙-๕๖๓๖-๔๓๗๔

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ



แบบสอบถาม

เรื่อง "สภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร"

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 33 ข้อ

3. ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงกับสภาพความเป็นจริง ตามการปฏิบัติงานของท่าน และคำตอบของท่านจะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงวิชาการ โดยผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ โดยไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเพื่อปรับปรุง พัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับการอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวจรรณี ปิตโต

นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี

31 ถึง 40 ปี

41 ถึง 50 ปี

51 ถึง 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาครู

ครูผู้ช่วย

ค.ศ. 1

ครู ค.ศ. 2

ครู ค.ศ. 3

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก

น้อยกว่า 1 ปี

1 – 5 ปี

6 – 10 ปี

11 – 15 ปี

16 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	ข้อความ	สภาพการบริหารงานบุคคล				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
<b>1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง</b>						
1.	มีการวิเคราะห์ปริมาณงาน และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของโรงเรียน					
2.	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อร่วมกันวางแผนสำรวจความต้องการกำลังคน					
3.	มีการสำรวจความต้องการบุคคลของโรงเรียนเพื่อใช้ในการวางแผนอัตรากำลัง					
4.	มีการวางแผนการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน					
5.	มีการจัดทำแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้					
6.	มีการนำเสนอแผนอัตรากำลังคนเพื่อขอความเห็นชอบต่อกองการศึกษาฯ					
<b>2. ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง</b>						
7.	มีการบรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานท้องถิ่น					
8.	การบรรจุบุคคลเข้าทำงานตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ					
9.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมและให้ความเห็นการย้ายหรือโอน					
10.	มีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ					

ข้อ	ข้อความ	สภาพการบริหารงานบุคคล				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
11.	มีการรายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ต่อกองการศึกษาฯ					
12.	มีการมอบหมายงานแก่บุคลากรปฏิบัติตามลักษณะงานและปริมาณงานอย่างเหมาะสม					
<b>3.ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ</b>						
13.	มีการจัดปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติราชการและมอบหมายงานตามความสามารถ					
14.	มีการประกาศคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้าง ก่อนการปฏิบัติหน้าที่					
15.	มีการยกย่องและให้รางวัลแก่ครูที่ทำความดีหรือปฏิบัติงานเป็นผลดีต่อทางราชการ					
16.	มีการส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมประกวดผลงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ					
17.	มีการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง					
18.	มีการสนับสนุนงบประมาณแก่ครูในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพเช่นการผลิต พัฒนาสื่อ ฯ					
19.	มีการกำหนดมาตรการให้ครูปฏิบัติและรักษาวินัยอย่างเคร่งครัด					

ข้อ	ข้อความ	สภาพการบริหารงานบุคคล				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
<b>4. ด้านวินัย และการรักษาวินัย</b>						
20.	การดำเนินการให้ความรู้และแนวปฏิบัติการรักษาระเบียบวินัยอย่างต่อเนื่อง					
21.	มีการควบคุมความประพฤติครูให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน และจรรยาบรรณวิชาชีพครู					
22.	มีการยกย่อง เชิดชู ครูต้นแบบ หรือแบบอย่างในด้านการรักษาวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ					
23.	การลงโทษทางวินัยครูเป็นไปตามกฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ โดยอยู่ในรูปคณะกรรมการ					
24.	มีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวน สืบข้อเท็จจริง เมื่อถูกกล่าวหาหรือประพฤติดนไม่เหมาะสม					
25.	มีการทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษา กับครู					
26.	เปิดโอกาสให้ครูที่ถูกลงโทษทางวินัยได้อุทธรณ์ร้องขอให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดไว้ ยกเรื่องขึ้นพิจารณาใหม่ให้เป็นคุณแก่ผู้ถูกลงโทษทางวินัย					
27.	เปิดโอกาสให้ครูร้องทุกข์ขอให้แก้ไขปัญหาที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องจากกระทำของผู้บังคับบัญชา					

ข้อ	ข้อความ	สภาพการบริหารงานบุคคล				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
<b>5.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>						
28.	มีการสร้างความเข้าใจขั้นตอนและรายละเอียดตัวบ่งชี้ของแบบประเมินการปฏิบัติงาน					
29.	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และยุติธรรม					
30.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาของศักรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2562					
31.	การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณา					
32.	มีการประกาศยกย่องครู ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
33.	มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ครูทราบ เพื่อพัฒนาปรับปรุง					



ภาคผนวก ง ตารางแสดงการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ



แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะของแบบสอบถาม  
สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน  
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

**คำชี้แจง**

โปรดพิจารณาว่าข้อคำถามรายชื่อต่อไปนี้มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร  
การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1, 0 และ -1 เพื่อให้  
คะแนนตามความหมายดังนี้

- |    |   |
|----|---|
| +1 | แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ    |
| 0  | ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ |
| -1 | แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ |

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์  
นางสาวจรรณี ปิตโต

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่าง () ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

**1.1 เพศ** ชาย หญิง**1.2 ช่วงอายุ** ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี 31 ถึง 40 ปี 41 ถึง 50 ปี 51 ถึง 60 ปี**1.3 ตำแหน่ง** ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาครู ครูผู้ช่วย ค.ศ. 1 ครู ค.ศ. 2 ครู ค.ศ. 3**1.4 ระดับการศึกษา** ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ตารางแสดงการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

ข้อ	สภาพการบริหารงานบุคคล	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	รวม		
	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง						
1	มีการวิเคราะห์ปริมาณงาน และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อร่วมกันวางแผนสำรวจความต้องการกำลังคน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	มีการสำรวจความต้องการบุคคลของโรงเรียนเพื่อใช้ในการวางแผนอัตรากำลัง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	มีการวางแผนการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	มีการจัดทำแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	มีการนำเสนอแผนอัตรากำลังคนเพื่อขอความเห็นชอบต่อกองการศึกษาฯ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการบริหารงานบุคคล	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	รวม		
	ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง						
7	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการบุคคลเข้าทำงาน	+1	-1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้
8	มีการบรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานท้องถิ่น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	มีการกำหนดขอบข่ายงานบริหารงานบุคคล	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้
10	การบรรจุบุคคลเข้าทำงานตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมและให้ความเห็นการย้ายหรือโอน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	มีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	มีการรายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการของตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ต่อกองการศึกษาฯ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	มีการมอบหมายงานแก่บุคลากรปฏิบัติตามลักษณะงานและปริมาณงานอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการบริหารงานบุคคล	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	รวม		
	ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ						
15	มีการจัดปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติราชการและมอบหมายงานตามความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
16	มีการประกาศคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้างก่อนการปฏิบัติหน้าที่	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	มีการยกย่องและให้รางวัลแก่ครูที่ทำความดีหรือปฏิบัติงานเป็นผลดีต่อทางราชการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
18	มีการส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมประกวดผลงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19	มีการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20	มีการสนับสนุนงบประมาณแก่ครูในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพเช่นการผลิตพัฒนาสื่อ ฯ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	มีการกำหนดมาตรการให้ครูปฏิบัติและรักษาวินัยอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการบริหารงานบุคคล	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	รวม		
	ด้านวินัย และการรักษาวินัย						
22	การดำเนินการให้ความรู้และแนวปฏิบัติการ รักษาระเบียบวินัยอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	มีการควบคุมความประพฤติครูให้เป็นไปตาม ระเบียบแบบแผน และจรรยาบรรณวิชาชีพครู	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	มีการยกย่อง เชิดชู ครูต้นแบบ หรือแบบอย่าง ในด้านการรักษาวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
25	การลงโทษทางวินัยครูเป็นไปตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ โดยอยู่ในรูปคณะกรรมการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
26	มีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวน สืบข้อเท็จจริง เมื่อถูกกล่าวหาหรือประพฤตินไม่เหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
27	มีการทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่าง ผู้อำนวยการสถานศึกษา กับครู	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
28	เปิดโอกาสให้ครูที่ถูกลงโทษทางวินัยได้อุทธรณ์ ร้องขอให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย กำหนดไว้ ยกเรื่องขึ้นพิจารณาใหม่ให้เป็นคุณ แก่ผู้ถูกลงโทษทางวินัย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
29	เปิดโอกาสให้ครูร้องทุกข์ขอให้แก้ไขปัญหาที่ ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการบริหารงานบุคคล	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	รวม		
	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
30	มีการสร้างความเข้าใจขั้นตอนและรายละเอียด ตัวบ่งชี้ของแบบประเมินการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
31	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
32	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในระเบียบ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูหรือพนักงานครูและบุคลากร ทางการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2562	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
33	การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยนำผลการประเมินมา ประกอบการพิจารณา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
34	มีการประกาศยกย่องครู ที่มีผลการปฏิบัติงาน ที่ดี เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
35	มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ครู ทราบ เพื่อพัฒนาปรับปรุง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาคผนวก จ หนังสือขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๘๗๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเชียงราย  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นางสาวจารุณี ปิตโต รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๐๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "สภาพ  
และแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร"  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา โดย มี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์  
อุปไมยอริชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย  
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า  
ด้วยตนเองซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.คณิดา นรตกรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย  
โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๙  
โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๐๖
๒. นางสาวจารุณี ปิตโต  
โทร ๐๙-๙๖๓๖-๔๓๗๙



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๘๗/๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไคร้

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นางสาวจารุณี ปิตโต รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๐๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอชิชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้มี จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้มีลิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.คณิดา นรัตถรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย  
โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๙  
โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖
๒. นางสาวจารุณี ปิตโต  
โทร ๐๙-๙๖๓๖-๕๓๗๙



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๖/ว ๓๘๗๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ดร.สมเกียรติ บุญรอด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นางสาวจากรุณี ปิตโต รหัสประจำตัว ๖๖๐๗๐๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "สภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.คณิดา นรัตถรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๓. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๘

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๖๖

๒. นางสาวจากรุณี ปิตโต

โทร ๐๙-๙๖๓๖-๕๓๗๕

ภาคผนวก จ เครื่องมือในการสัมภาษณ์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ



แบบสัมภาษณ์แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

แบบสัมภาษณ์แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร ของนางสาวจารุณี ปิตโต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย

วัตถุประสงค์ของแบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้การสัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล.....

ตำแหน่ง.....

สังกัด.....

อายุราชการ/ประสบการณ์.....

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....

เวลา.....น. สถานที่.....

หมายเลขโทรศัพท์.....

**ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตชายแดนไทย-ลาวด้านจังหวัดเลย**

จากการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร พบว่า จาก 5 ด้าน ต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย ดิฉันจึงขออนุญาตสอบถามความคิดเห็นท่าน เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

**1.ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง**

**1.1 ท่านมีแนวทางในการวิเคราะห์ปริมาณงานและประเมินสภาพความต้องการกำลังคน**

**กับการกิจของโรงเรียนอย่างไร**

.....

.....

.....

**1.2 ท่านมีแนวทางในการสำรวจความต้องการบุคคลของโรงเรียน เพื่อใช้ในการวางแผนอัตรากำลังอย่างไร**

.....

.....

.....

**1.3 ท่านมีแนวทางในการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อร่วมกันวางแผนสำรวจความต้องการกำลังคนอย่างไร**

.....

.....

.....

**2.ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง**

**2.1 ท่านมีแนวทางในการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมีส่วนร่วมและให้ความเห็นในการย้ายหรือการโอนอย่างไร**

.....

.....

.....

2.2 ท่านมีแนวทางในการบรรจุแต่งตั้งครูเข้าทำงานตรงตามวิชาที่ต้องการอย่างไร

.....

.....

.....

2.3 ท่านมีแนวทางในการมอบหมายงานแก่บุคลากรปฏิบัติตามลักษณะงานและปริมาณงานอย่างเหมาะสมอย่างไร

.....

.....

.....

3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.1 ท่านมีแนวทางในการยกย่องและให้รางวัลแก่ครูที่ทำความดีหรือปฏิบัติงานเป็นผลดีต่อทางราชการอย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ท่านมีแนวทางในการประกาศคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้างก่อนการปฏิบัติหน้าที่อย่างไร

.....

.....

.....

3.3 ท่านมีแนวทางในการจัดปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติราชการและมอบหมายงานตามความสามารถอย่างไร

.....

.....

.....

4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย

4.1 ท่านมีแนวทางในการเปิดโอกาสให้ครูร้องทุกข์ขอแก้ไขปัญหาที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจเนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาอย่างไร

.....

.....

.....

4.2 ท่านมีแนวทางในการเปิดโอกาสให้ครูที่ถูกกลโโทษทางวินัยได้อุทธรณ์ร้องขอให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดไว้ ยกเรื่องขึ้นพิจารณาใหม่ให้เป็นคุณแก่ผู้ถูกลโโทษทางวินัยอย่างไร

.....

.....

.....

4.3 ท่านมีแนวทางในการลงโทษทางวินัยครูให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ โดยอยู่ในรูปคณะกรรมการอย่างไร

.....

.....

.....

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.1 ท่านมีแนวทางในการประกาศยกย่องครูที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

5.2 ท่านมีแนวทางในการสร้างความเข้าใจขั้นตอนและรายละเอียดตัวบ่งชี้ของแบบประเมินการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

5.3 ท่านมีแนวทางในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยนำผลการประเมินมาประกอบพิจารณาอย่างไร

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นางสาวจารุณี ปิตโต
วัน เดือน ปี เกิด	11 กุมภาพันธ์ 2523
ที่อยู่ปัจจุบัน	109 หมู่ 4 ตำบลโยนก อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย 57150
ที่ทำงานปัจจุบัน	องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง เลขที่ 99/9 หมู่ที่ 5 ตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย 57240
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษา
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2561	เทศบาลตำบลทับคล้อ อำเภอทับคล้อ จังหวัดพิจิตร
พ.ศ. 2563	องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฟ้าหลวง เลขที่ 99/9 หมู่ที่ 5 ตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2548	ค.บ. (เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
พ.ศ. 2553	บ.ธ.บ. (คอมพิวเตอร์ธุรกิจบัณฑิต) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
พ.ศ. 2557	ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย