



แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2



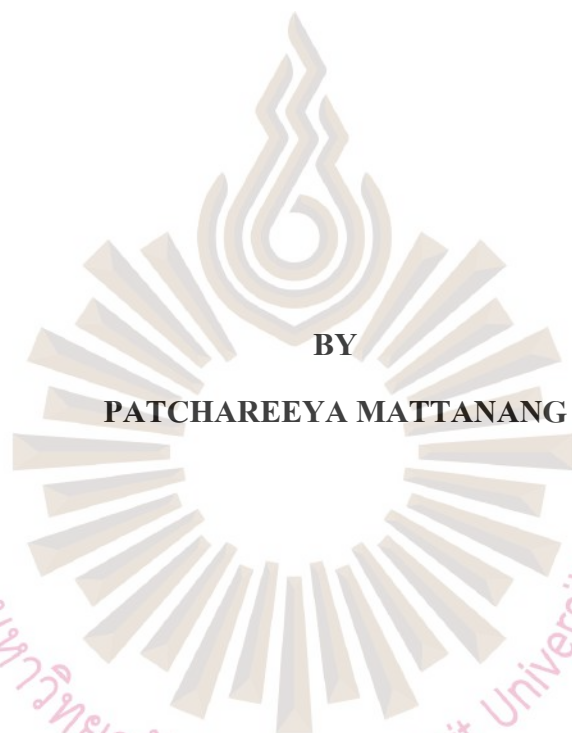
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยครุสุริยเทพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2566



**GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT
IN SMALL SCHOOLS UNDER PATHUM THANI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**



**BY
PATCHAREEYA MATTANANG**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
SURYADHEP TEACHERS COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**

วิทยานิพนธ์เรื่อง

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

โดย

พัชรียา มัทธนัง

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2566

รศ.ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรารักษ์
ประธานกรรมการสอบ

ดร.กัลยรัตน์ หล่อมณีนพรัตน์
กรรมการ

ดร.รัชชญา พิระธรณิศร์
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

11 ตุลาคม 2566

Thesis entitled

**GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT
IN SMALL SCHOOLS UNDER PATHUM THANI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

by

PATCHAREEYA MATTANUNG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Education in Educational Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Assoc.Prof. Wisut Wichitputchraporn, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Kunlayarat Lormanenoprat, Ed.D.
Member

Chatchaya Perathoranich, Ed.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plt.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

October 11, 2023

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่างๆอย่างดียิ่ง จากกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. วิสุทธิ วิจิตรพัชรารักษ์, ดร.กัลยรัตน์ หล่อมณีนิพนธ์, และอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ชัชญา พิระธรณิศร์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วยความเคารพยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่ง รวมทั้งช่วย ปรับปรุงแก้ไขงานต่างๆให้แก่ผู้วิจัยตลอดเวลาการทำงาน ขอขอบพระคุณผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และคณาจารย์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต และผู้บริหารสถานศึกษาและครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่กรุณาอนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จสมบูรณ์ อันเป็นประโยชน์และคุณค่าอันเกิดขึ้นจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเพื่อเป็นการกตัญญูทดแทนแต่บิดามารดา คณะครูอาจารย์ และผู้อุปการะคุณทุกท่าน

พัชรียา มัทธน์

ผู้วิจัย

6305204 : พัทธรีชา มัทธนันท์
 ชื่อวิทยานิพนธ์ : แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2
 หลักสูตร : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ชัชชญา พิระธรณิศร์

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นและเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบเชิงบรรยาย (Descriptive Research) กลุ่มประชากร คือ ครู จำนวน 134 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวมพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.032) 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 คือ การวิเคราะห์ความต้องการและการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่มีกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

(วิทยานิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 127 หน้า)

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล, ความต้องการจำเป็น, โรงเรียนขนาดเล็ก

6305204 : Patchareeya Mattanung
 Thesis Title : Guidelines for the Development of Personnel Management in Small
 Schools Under Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 2
 Program : Master of Education in Educational Administration
 Thesis Advisor : Chatchaya Perathoranich, Ed.D.

Abstract

The objectives of this study were to study the current condition, desirable condition and needs and to propose the guidelines for the development of personnel management in small schools under the Office of Pathum Thani Primary Educational Service Area 2. This study is descriptive research in which the population includes 134 teachers. The research instrument used for the data collection is a questionnaire with 5-point rating scale. The statistics used for the data analysis are frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, semi-structured interview and Modified Priority Need Index (PNI_{modified}).

The results revealed that 1) in reference to the overall current condition and desirable condition of personnel administration in small schools, the aspect of personnel development was at a high level, whereas the highest need was the recruitment and appointment with an index (PNI_{modified}) of 0.032. 2) In terms of the guidelines for the development of personnel management in small schools under the Office of Pathum Thani Primary Educational Service Area 2, it was proposed that there should be an analysis of needs and determination of qualifications for personnel positions with knowledge, abilities, and skills appropriate to the context of institutions, and a systematic procedure of recruitment and appointment with fairness, transparency and auditability.

(Total 127 pages)

Keywords: Guidelines for Development of Personnel Management, Needs, Small Schools

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูป	ช
บทที่ 1	บทนำ
	1
1.1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา
	1
1.2	วัตถุประสงค์การวิจัย
	3
1.3	คำถามการวิจัย
	4
1.4	ขอบเขตของการวิจัย
	4
1.5	กรอบแนวคิดของการวิจัย
	5
1.6	นิยามศัพท์เฉพาะ
	5
1.7	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
	7
บทที่ 2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	8
2.1	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
	9
2.2	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
	15
2.3	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
	32
2.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	36
บทที่ 3	ระเบียบวิธีการวิจัย
	41
3.1	ประชากร
	42
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
	42
3.3	การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
	43
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล
	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	46
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	47
บทที่ 4 ผลการวิจัย	50
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	50
4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล	50
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	77
5.1 สรุปผล	77
5.2 อภิปรายผล	82
5.3 ข้อเสนอแนะ	90
บรรณานุกรม	92
ภาคผนวก	98
ภาคผนวก ก ตารางแสดงดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	99
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	107
ภาคผนวก ค สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	121
ประวัติผู้วิจัย	127

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การสังเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา	29
3.1	จำนวนประชากร	42
4.1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	52
4.2	การวิเคราะห์ภาพรวมสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวม 5 ด้าน	54
4.3	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	56
4.4	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการธำรงรักษามูลค่า	57
4.5	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร	59
4.6	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	62

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.7	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการพ้นจากงาน	64
4.8	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2	67



สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
4.1	สรุปผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2	75



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การศึกษา การเมืองการปกครอง และด้านคุณธรรมจริยธรรม นับเป็นจังหวะเวลาที่ทำนายอย่างมากที่ประเทศไทยต้องปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันทางด้าน เศรษฐกิจ สังคมที่ใกล้ชิดเป็นโลกไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วและจะกระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทาง เศรษฐกิจอย่างมาก ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและเป็น อุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศอย่างชัดเจน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ดังนั้น การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลัก ในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญใน การสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคม ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคมของประเทศ การศึกษา ที่มีคุณภาพได้ต้องอาศัยครูและบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มี ประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจหลักที่สำคัญในการ ตอบสนองการดำเนินงานของสถานศึกษา สถานศึกษาจึงมีนโยบายให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู และบุคลากรให้มีความสามารถความรู้มีความมั่นคง สร้างขวัญกำลังใจ ได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติมี ก้าวหน้าในวิชาชีพ และความมั่นคง มุ่งมั่นพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เกิดความคล่องตัว มี อิสระภายใต้กฎระเบียบ เป็นไปตามกฎหมายและหลักธรรมาภิบาล ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนและ คุณภาพการศึกษา ผู้อำนวยการของโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการในด้านการบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจหลัก คือ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การวางแผนอัตรากำลังและการออกจากราชการ เสริมสร้าง

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานราชการ กำหนดตำแหน่ง และการรักษาวินัย แต่งงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความสลับซับซ้อน เป็นงานที่ใช้ความสามารถ ความรู้ รวมไปถึงความสามารถในการรับผิดชอบและที่สำคัญคนนั้นล้วนมีความรู้สึกรู้สึก นึกคิด อารมณ์ ในแต่ละองค์กรต้องพบเจอเกี่ยวกับปัญหาในด้านต่าง ๆ ซึ่งปัญหาที่พบมากได้แก่ การสรรหา การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ปัญหาด้านการวางแผนการบริหารบุคลากร ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ปัญหาด้านการมอบหมายภาระงาน ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัญหาด้านการควบคุมกำกับ ติดตาม และการนิเทศบุคลากร

การติดตามผลการประเมินการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ยังคงใช้ทรัพยากรและงบประมาณที่ไม่ครอบคลุมกับทุกด้าน ผลการดำเนินงานยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ การทดสอบระดับชาติ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ยังไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ จำนวนของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2546 – 2559 มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ตามลำดับ กล่าวคือ ในปีการศึกษา 2546 มีโรงเรียนขนาดเล็ก 10,877 โรงเรียน ร้อยละ 33.23 ของโรงเรียนทั้งหมด ในปีการศึกษา 2559 มีโรงเรียนขนาดเล็ก 15,705 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.12 ของโรงเรียนทั้งหมด เมื่อพิจารณาแนวโน้มของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น เมื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนโรงเรียน นักเรียน ครู และห้องเรียนของโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ 5 ปีย้อนหลัง คือ ปีการศึกษา 2555 – 2559 มาพิจารณา พบว่าอัตราส่วน ครู:นักเรียน ประมาณ 1:12 ห้องเรียน: ครู ประมาณ 1:70 ห้องเรียน: นักเรียน ประมาณ 1:8 และจากการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้ายค้ำคือ ส่วนใหญ่มี 8 ห้องเรียน คือชั้นอนุบาล 2 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีครูประจำการโรงเรียนเพียง 4 คน ทำให้ครู 1 คนต้องรับผิดชอบ 2 ห้องเรียนในเวลาเดียวกันและครู 1 คนต้องรับผิดชอบสอนหลายวิชา ทำให้นักเรียนขาดการกระตุ้น และการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในวิชานั้น หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีก็จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ เช่น ปัญหาการเรียนการสอน นักเรียนอ่านหนังสือไม่ออก เพราะขาดการดูแลเอาใจใส่และการพัฒนาคุณภาพตามวัยที่เหมาะสม ส่วนใหญ่ครูขาดทักษะ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในบริบทที่ครูไม่ครบชั้นเรียนและนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและไม่เต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอน รวมถึงหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ปัญหาการบริหารจัดการ เนื่องด้วยการบริหารจัดการภายในโรงเรียน จะต้องใช้งบประมาณตามรายชื่อของนักเรียน โรงเรียนขนาด

เล็กมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน ได้รับงบประมาณน้อยทำให้ยากต่อการบริหารจัดการภายในโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 มีภารกิจในการบริหารเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอธัญบุรี อำเภอลำลูกกา อำเภอหนองเสือ มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 67 โรงเรียน ในจำนวนโรงเรียนดังกล่าวเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน) จำนวน 13 โรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กส่วนมากไม่สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่ ปัญหาครูไม่ครบชั้น ปัญหาการสรรหาและการแต่งตั้งบุคลากร สถานศึกษามีความต้องการกำลังคนเป็นอย่างมาก เนื่องจากการโยกย้ายบุคลากรอยู่เสมอ การสรรหาและการแต่งตั้งบุคลากรที่ล่าช้า ทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนค่อนข้างต่ำ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2, 2563ก)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น การบริหารงานบุคคลสำคัญต่อการจัดการเรียนตลอดจนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของงานบุคคลและมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 เป็นการเร่งพัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

1.2.2 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 เป็นอย่างไร

1.3.2 แนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 เป็นอย่างไร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตไว้ ดังนี้

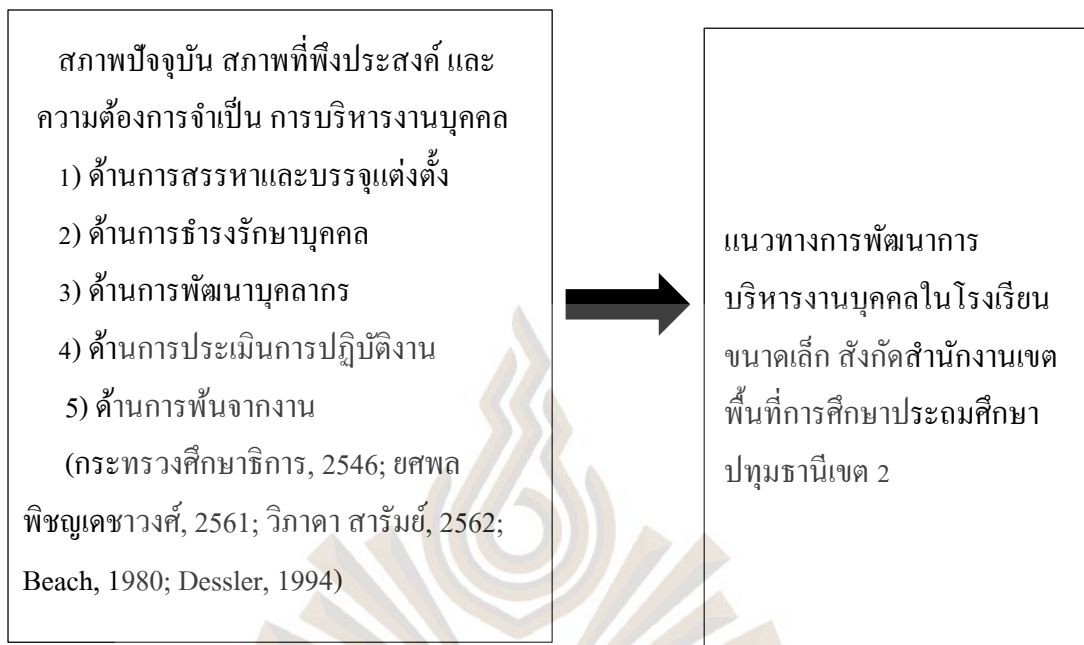
1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการ และสังเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของ กระทรวงศึกษาธิการ (2546), ยศพล พิชญเดชาวงศ์ (2561), วิภาดา สารัมย์ (2562), สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ (2561), Armstrong (1995), Beach (1980), Cascio (1992), Castetter and Young (2000), Dessler (1994), Flippo (1984) และ Story (1991) โดยใช้การสังเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 2) ด้านการธำรงรักษามูลค่า 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน 5) ด้านการพ้นจากงาน

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

1.4.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 13 โรงเรียน มีครูจำนวน 134 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย



รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 นิยามศัพท์

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการวางแผนอัตรากำลัง สรรหา การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย การออกจากราชการและการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วย

1) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง กลวิธีในการค้นหาคนมีความรู้ความสามารถตามอัตรากำลัง ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการเสนอความต้องการอัตรากำลัง ดำเนินการแต่งตั้ง การย้ายและการโอนข้าราชการครู โดยใช้หลักเกณฑ์วิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสม

2) การชำระรักษามูลค่า หมายถึง กระบวนการดูแล สนับสนุนบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรให้ดีที่สุด ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและมีประสิทธิภาพที่ดี ปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้วยความมั่นใจ มีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดี

ความชอบอย่างชัดเจน การให้รางวัลด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรมเนียม การยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน จัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย การจัดสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

3) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมเจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง จัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการ และการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงมีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา และการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริม และสร้างเจตคติที่ดี ในการปฏิบัติงาน มีการให้บำเหน็จความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติ มีการประเมินผล และติดตามการทำงานของข้าราชการครู เพื่อนำไปประกอบในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) การพ้นจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป มีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัย หรือแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยใช้วิธีการต่าง ๆ กรณีมีผู้กระทำความผิดวินัย การยื่นเรื่องอุทธรณ์ ร้องทุกข์ เมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรม มีการดำเนินการทางวินัย มีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม และการเสริมสร้างการป้องกัน การกระทำผิด ตลอดจนการดำเนินการ เกี่ยวกับการออกจากราชการของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ของส่วนราชการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล หมายถึง วิธีการดำเนินการบริหารงานบุคคล จากสภาพการทำงานที่มีอยู่เดิมในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการชำระรักษามูลค่า ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการพ้นจากงานตามข้อเสนอ แนวทางการพัฒนา ตามหลักปฏิบัติบทบาทของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อนำไปสู่การพัฒนางาน

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ใน อำเภอหนองเสือ อำเภอธัญบุรี และ อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.7.1 ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

1.7.2 ได้แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานให้เหมาะสมต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 เพื่อประกอบเป็นแนวทาง ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

2.1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

2.1.3 ทักษะของการบริหารสถานศึกษา

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

2.2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

2.2.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

2.2.4 กระบวนการบริหารงานบุคคล

2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

2.3.1 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

2.3.2 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

2.3.3 ขั้นตอนและวิธีใช้การประเมินความต้องการจำเป็น

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

หัตถ์ดาว สาระกุล (2561) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ที่ร่วมมือกันให้การศึกษาแก่สมาชิกที่อยู่ในสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการอย่างมีระบบ รวมทั้งพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อให้เป็นคนดีและสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารมีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษา ประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง คือ กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม ภายในสถานศึกษาโดยมีแบบแผน วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความสามารถ มีทักษะ มีคุณธรรมและนำไปปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวัน ได้อย่างมีความสุขผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการร่วมกัน โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ให้ได้มากที่สุดให้เป็นไปด้วยความถูกต้องเหมาะสมมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

พรทิพย์ เสือเหลือง (2563) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงานโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติภารกิจในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบมีการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (1916) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานที่มีหลักเกณฑ์เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นซึ่งหลักการที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องมีสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ

- 1) การเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูงที่สุด (Selection)
- 2) การฝึกอบรม พัฒนาบุคคลด้านการปฏิบัติงานให้ถูกวิธี (Training)

3) การหาแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Motivation)

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่มีหลักเกณฑ์ การบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน โดยนำหลัก “ธรรมาภิบาล” มาบริหารจัดการชุมชน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่าและหลักคุณธรรม โปร่งใส มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและการศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความแข็งแกร่งให้แก่สถานศึกษาและนำธรรมาภิบาลมาบูรณาการให้เข้ากับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิตนักเรียนให้มีความสุข และเป็นคนเก่ง คนดี

2.1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ความสำคัญของการบริหารการศึกษา คือ ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้จัดการเป็นสำคัญซึ่งจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการบริหารจัดการที่ดีและทักษะการบริหารที่ดีของผู้บริหารองค์กร การจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร การบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการศึกษาของผู้คนในประเทศจะดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษานั้นเอง หากประเทศใดได้รับการศึกษาที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรู้ มีความเข้าใจในงานด้านการศึกษาเป็นอย่างดี มีความสามารถอย่างแท้จริงแล้วนั้น จะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้คนในประเทศชาติแล้วประเทศนั้นจะมีความรุ่งเรืองในทุกๆ ด้าน ในทางตรงกันข้ามหากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่ดีก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้

ทิพวรรณ ลำเภาแก้ว (2560) ได้กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครูอาจารย์และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษา ภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชน จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การมีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษา ให้กับเยาวชนและประชาชนทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในการมุ่งเน้นให้เยาวชนเป็นคนดี คนเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ศรัณญา น้อยพิมาย (2562) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการให้ต่อเนื่อง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีบุคคลและองค์กรที่รับผิดชอบเข้าร่วม วิธีดำเนินการปฏิบัติงานต่อเนื่อง มีขั้นตอนมีรูปแบบที่ชัดเจน มีกฎกติกาที่เคร่งครัด รวมถึงการพัฒนาทักษะความรู้และสั่งสมทักษะประสบการณ์ กำหนดเป้าหมายร่วมด้วย กับการวางแผนในการทำงาน นำมาซึ่งความสำเร็จสู่ลงในการปฏิบัติงาน การยอมรับจากบุคคลภายในและภายนอกสถานศึกษา มีทรัพยากรสนับสนุนและมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่ตรงและเชื่อถือได้ รวมทั้งการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จต่อการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นการบริหารจัดการที่เป็นระบบ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ นำโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน ในการจัดการศึกษาให้กับเยาวชน อันจะทำให้เกิดการพัฒนาด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านความรู้ ด้านทักษะชีวิตและด้านคุณธรรมจริยธรรม ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ การบริหารจัดการที่ดี จะส่งผลให้ผู้เรียนนั้นมีประสิทธิภาพ อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2.1.3 ทักษะของการบริหารสถานศึกษา

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีของ Katz (2005) ที่เรียกว่า ทฤษฎี 3 ทักษะของ Katz (Katz's Three skills Theory) ซึ่งเขาได้อธิบายทฤษฎีไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะ คือ

1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารปฏิบัติงานกับเครื่องมือ ผู้บริหารนั้นใช้ทั้งความรู้และเทคนิคต่างๆ โดยทักษะและเทคนิคเกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่างๆ จากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน เช่น การทำ

ทะเบียนนักเรียน การจัดทำงบประมาณ การวางแผนอาคารสถานที่ การจัดชั้นเรียน เป็นต้น ในปัจจุบันถือว่าทักษะทางเทคนิคที่สำคัญของผู้บริหาร ประกอบด้วย ทักษะกระบวนการกลุ่ม การวางแผน (Planning Skills) ติดต่อสื่อสารความหมาย (Group Process and Communication Skills) และด้านการจัดการ (Management and Organizational Skills) เป็นต้น

2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน และไม่ใช่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงานเพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทักษะเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ สิ่งของ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน เป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคง ในอารมณ์จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น และต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับการงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคลนั้นๆ

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นทักษะของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์กร จากองค์ประกอบย่อยๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อน ภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความสามารถที่จะมองเห็นจุดด้อยขององค์กรที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้จะต้องเห็นภาพว่าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ ธุรกิจอื่นๆ ด้านนโยบายสังคม การเมือง ชุมชน และการพัฒนาของประเทศอย่างไร

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีของ Drake & Roe (1986) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาควรมีด้วยกัน 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทฤษฎี 3 ทักษะจาก Katz คือ ด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) ด้านมนุษย (Human Skill) ด้านเทคนิค (Technical Skill) อีก 2 ทักษะ ซึ่งมีทักษะที่เพิ่มเติมขึ้นมาคือการศึกษ และการสอน (Educational and Instructional Skills) และ ด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skill) ทั้งหมดมี 5 ทักษะ

1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) สามารถใช้ความรู้ ความนึกคิด ปัญญาด้านการจัดการภายในองค์กร เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นทักษะที่สำคัญในการเพิ่มพูนและเสริมสร้างด้านอื่นๆ

2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) สามารถใช้ความเชี่ยวชาญแก้ไขปัญหาทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงานของพวกเขา และสามารถให้คำแนะนำและชี้นำผู้อื่นในการใช้เครื่องมือ และเทคนิคที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามมาตรฐานที่เหมาะสม นอกจากนี้ ทักษะด้านเทคนิคยังช่วยสร้าง

ความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารในการทำงานและการตัดสินใจที่ใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆ ในการส่งเสริมประสิทธิภาพของธุรกิจหรือองค์กร

3) ทักษะด้านการสอนและการศึกษา (Instructional Skills) เป็นผู้นำทางในการพัฒนาและดำเนินการศึกษาในองค์กร พวกเขามีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจที่ลึกซึ้งในด้านการจัดการศึกษาและการสอน พวกเขาสามารถออกแบบและจัดการหลักสูตรที่เหมาะสมและมีคุณภาพ เพื่อสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและผู้เรียนในองค์กร

4) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการรู้จักบริหารจัดการคนให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคลของมนุษย์ รวมถึงการสร้างระบบความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ ได้

5) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ทั้งหมดในองค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ภายในและภายนอก องค์กร

ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Sergiovanni (1983) เกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะหลายประการที่จะเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการงานให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ต่อไปนี้คือความรู้และทักษะที่สำคัญตามแนวคิดดังกล่าว:

1) ความเข้าใจในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารควรมีความรู้และความเข้าใจในค่านิยม วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้สามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2) ทักษะในการสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธภาพกับผู้อื่น ผู้บริหารควรมีทักษะในการสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธภาพกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การสร้างทีมงานที่มีความร่วมมือและให้การสนับสนุนแก่บุคลากร

3) ทักษะในการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ผู้บริหารควรมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลการรวบรวมข้อมูล และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามแผนที่ถูกต้องและมีประสิทธิผล

4) ความเข้าใจในกระบวนการการเรียนรู้ ผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการการเรียนรู้ รวมถึงการออกแบบและจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อให้สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ทักษะในการสื่อสาร ผู้บริหารควรมีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในการสื่อสารภาษาเขียนและการพูด โดยสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและเข้าใจในทุกๆ ระดับภายในและภายนอกองค์กร

6) การบริหารและการวางแผน ผู้บริหารควรมีทักษะในการบริหารและการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบริหารจัดการเป็นไปตามแผนที่ถูกต้อง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการและบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา ความรู้และทักษะด้านต่างๆ นี้จะช่วยให้พวกเขาเป็นนักวิจัย นักวิเคราะห์ และผู้นำทางการศึกษาที่มีคุณภาพสูง

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ทักษะการบริหารเป็นความสามารถที่ผู้บริหารโรงเรียนมีในการบริหารและดูแลโรงเรียน ทักษะเหล่านี้รวมถึงสิ่งต่างๆ เช่น การรู้วิธีเป็นผู้นำ สอน คิด และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

1) ทักษะเชิงแนวคิด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จ.ปทุมธานี เรื่อง ความเข้าใจนโยบายการจัดการศึกษา โครงสร้างระบบโครงสร้างพนักงานและระบบบริหารงานของมหาวิทยาลัยเพื่อจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ทำให้เกิดผลสำเร็จด้วยกระบวนการกลุ่ม และส่งเสริมความร่วมมือกันภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจนประสานงานและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน

3) ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เขตปทุมธานี เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและเทคนิคการดำเนินงานในกิจกรรม รวมทั้งความสามารถในการใช้เครื่องมือต่างๆ

4) ทักษะการสอน หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นอันดับสองในด้านการพูดอธิบายและการใช้สื่อต่าง ๆ ในการเรียนการสอนเพื่อให้นักศึกษาได้เข้าใจบทเรียน นอกจากนี้ ยังสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม ในการทำงานอย่างเป็นกันเองกับคนรอบข้างเพื่อให้นักศึกษาได้มาสาธิตให้อาจารย์ดู คูเป็นตัวอย่าง และทำให้วิทยาลัยยอมรับและเชื่อมั่น

5) ทักษะทางความคิด หมายถึง ความรู้และสติปัญญาของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจในระดับต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อองค์กร

จากที่กล่าวมาเบื้องต้น สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นทักษะ ที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นความสามารถ ในการใช้กลยุทธ์ วิธีการ ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยหลายทักษะ เช่น ทักษะ ด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ภาครัฐและเอกชนไม่ว่าจะองค์กรใดย่อมมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ การบรรลุเป้าหมายที่ องค์กรได้ตั้งไว้ การปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิภพนั้น ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานทุกชนิด คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการในการบริหารจัดการ “คน” สำคัญเป็นอย่างมากในการบรรลุ เป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ การบริหารงานบุคคล ใช้เป็นคำในภาษาอังกฤษ “Personnel Management” หรือว่า “Personnel Administration” เป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้บัญญัติขึ้น การบริหารงานบุคคลในภาษาไทยมีใช้อยู่หลายคำ เช่น การ จัดการงานบุคคล การบริหารงานบุคคล การบริหารเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ หรือ บุคลากร เป็นต้น และ เนื่องด้วยในปัจจุบันในแวดวงวิชาชีพด้านการบริหารใช้คำว่า “การบริหารงานบุคคล” กันอย่าง แพร่หลายเป็นวงกว้าง และโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับ จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคล เป็นการ บริหารจัดการเกี่ยวกับบุคคลรวมถึงการสรรหา การดูแลและบำรุงรักษา จนกระทั่งการพ้นจากการ ปฏิบัติงาน

2.2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

Flippo (1984) ได้กล่าวว่า ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนการจัดการองค์กร การ แนะนำ การควบคุมในด้านการจัดทำ การพัฒนา การให้ตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษา และ การพ้นจากงานของบุคคล

ทศดาว สาระกุล (2561) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารที่ดำเนินการตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีบุคลากรทำหน้าที่เกี่ยวกับการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การวางแผนด้านอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัย รวมทั้งการพ้นจากราชการตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม

วิภาดา สารัมย์ (2562) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มด้วยกระบวนการวางแผนกำลังคน สรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง บำรุงรักษา พัฒนาบุคลากร ดำเนินการทางวินัยตลอดจนการให้พ้นจากราชการ

ศิวพร วิยะวงศ์ (2564) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อองค์กรต่างๆเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ในอดีต องค์กรมองบุคลากรว่าเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งด้านการผลิต และให้ความสำคัญเป็นเพียงแค่แรงงาน หรือกำลังคน แต่ในปัจจุบัน บุคลากรได้ถูกพัฒนาความสำคัญให้เป็นเสมือนทรัพยากร โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ ได้มีกลุ่มนักคิดที่ได้เสนอความคิดทางวิชาการต่อเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เอาไว้ดังนี้

กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

1) ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) หรือกลุ่ม แนวคิดแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism) เป็นวิธีคิดเกี่ยวกับวิธีที่ผู้คนทำงานร่วมกันในบริษัท กล่าวไว้ว่าเมื่อคนในบริษัทสื่อสารกันได้ดี และทำงานเป็นทีม ก็สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สิ่งนี้ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ และทำให้ผู้คนมีความสุขซึ่งนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น

2) ต้นแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือ แนวคิดแบบบริหารจัดการนิยม (Managerialism) เป็นโปรแกรมพิเศษที่โรงเรียนในรัฐมิชิแกน สอนผู้คนเกี่ยวกับวิธีการจัดการคน ซึ่งหมายถึง การมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองของผู้รับผิดชอบ และมุ่งเน้นไปที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ที่รับผิดชอบมักต้องการให้แน่ใจว่าพวกเขาได้รับประโยชน์สูงสุด และวิธีหนึ่งที่พวกเขาทำได้คือ การจัดการพนักงานให้ดี นั่นเป็นเหตุผลว่าทำไมจึงเรียกว่า "กลไกการใช้ประโยชน์" การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญของผู้บริหาร

กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

1) กลุ่มมุมมองแบบอ่อน (Soft) เป็นกลุ่มที่เน้นความสำคัญของบุคลากร และการสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกันในองค์กร หลักการในกลุ่มนี้คือ การให้ความสำคัญกับบุคลากร เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีศักยภาพ การบริหารจัดการในกลุ่มนี้ เน้นการสร้างความรู้สึกของความมุ่งมั่น (Commitment) และการมีส่วนร่วม (Participation) ในการทำงานของบุคลากร โดยเชื่อว่าการสร้างความเชื่อมั่น และความรู้สึกของการมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างผลลัพธ์ที่ดีในองค์กร

2) กลุ่มมุมมองแบบแข็ง (Hard) เป็นกลุ่มที่เน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุด หลักการในกลุ่มนี้คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การบริหารจัดการในกลุ่มนี้ เน้นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะมีการบูรณาการกลยุทธ์ทางธุรกิจ เข้ากับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องและส่งผลให้เกิดผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุดในองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและโครงการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร ซึ่งรวมถึงดำเนินการต่างๆ ในการจัดการบุคคลเพื่อให้บุคคลในองค์กรมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความสามารถที่ดี ซึ่งจะช่วยนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ลียา สมักรพันธ์ (2560) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมาก เพราะเมื่อคนมีคุณภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แล้วย่อมส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารงานด้านอื่นๆ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นงานสำคัญอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานบุคคลจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ งาน และคน งานเป็นภารกิจที่จะต้องดำเนินการ ให้สำเร็จ แต่การที่ดำเนินการให้ภารกิจสำเร็จนั้นจะต้องมีคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติงาน ดังกล่าวด้วยจึงจะทำให้งานสำเร็จ และจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ รวมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจ มีสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อให้คุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม

วาราดา ณ ลานคา (2560) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญต่อผู้บริหาร ในองค์กรทุกคน เพราะสภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับได้ว่ามีปัญหาถูกกระทบจากอิทธิพลและ การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถบริหารงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาให้มากที่สุด ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

พรทิพย์ เสือเหลือง (2563) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญอย่างมาก การ ที่องค์กรจะขับเคลื่อนได้นั้นต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญเพื่อทำให้องค์กรดำเนินไปได้ตาม วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ กระบวนการคัดเลือกบุคคล ที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง และใช้คนให้ตรงกับงานตรงกับความสามารถ และต้องมีการพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรมีความสามารถยิ่งขึ้นไป

ศิวพร วิยะวงศ์ (2564) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่สำคัญ ในการดูแลและพัฒนาพนักงานในองค์กร ดังนั้นนี่คือแนวทางที่สามารถนำมาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความสำเร็จในองค์กร ดังนี้

- 1) วางแผนและสร้างกลยุทธ์การวางแผนเพื่อรับ-สร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรรวมถึงกลยุทธ์ในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน และมีคุณภาพ
- 2) สร้างกรอบอัตรากำลังคนวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนขององค์กร และ กำหนดอัตรากำลังคนที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงานเพื่อให้มีความสอดคล้องกับภารกิจและการ ดำเนินงานขององค์กร
- 3) การสรรหาและเลือกบุคคล สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถและ คุณสมบัติที่ตรงตามความต้องการของตำแหน่งงานโดยใช้กระบวนการสรรหาที่เป็นธรรม
- 4) การฝึกอบรมและพัฒนา ให้โอกาสและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรผ่านการฝึกอบรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
- 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเจริญเติบโตของพนักงานสร้างสภาพ แวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันการสื่อสารที่เปิดเผยและการให้ความสำคัญกับความ รับผิดชอบและความสุภาพทางวินัย
- 6) การให้คำแนะนำการกำกับให้การติดตามและสนับสนุนในการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้คำแนะนำและการกำกับในการพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิภาพของพนักงาน

7) การประเมินและติดตามผล ใช้การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อให้แน่ใจว่ามีการพัฒนาและปรับปรุงในส่วนที่จำเป็น

8) การให้การปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์ ให้ข้อมูลและคำแนะนำเกี่ยวกับสวัสดิการ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบ การตรวจสอบและปรับปรุงตามความต้องการขององค์กรเองเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จได้ รวมถึงสนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์กรและสร้างความมั่นคงให้กับสังคมและประเทศชาติ

2.2.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) (ราชกิจจานุเบกษา, 2542) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้

2.2.3.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 งาน ดังนี้

- 1) วางแผนและพัฒนานโยบายทางวิชาการ
- 2) การบริหารและพัฒนาหลักสูตร
- 3) การประเมินและคุณภาพการศึกษา
- 4) การพัฒนาครูและบุคลากรทางวิชาการ
- 5) การวิจัยและพัฒนา
- 6) การจัดการและพัฒนาห้องสมุด
- 7) การบริหารและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 8) การพัฒนาและสนับสนุนการใช้สื่อการสอน
- 9) การสนับสนุนและพัฒนาศูนย์การเรียนรู้
- 10) การบริหารและพัฒนาการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา
- 11) การบริหารและพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชน
- 12) การบริหารและพัฒนาการสร้างความเสมอภาคในการศึกษา
- 13) การบริหารและพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาทางการอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต

- 14) การบริหารและพัฒนากิจการพัฒนาดังอื่น
- 15) การบริหารและพัฒนากิจการสื่อสาร
- 16) การบริหารและพัฒนางานทะเบียนและประมวลผล
- 17) การบริหารและพัฒนางานประกันคุณภาพ

2.2.3.2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 งาน ดังนี้

- 1) การจัดทำแผนงบประมาณและค่าขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
- 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
- 3) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 4) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- 5) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- 6) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- 8) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- 10) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 11) การวางแผนพัสดุ
- 12) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์สิ่งก่อสร้างที่ใช้งบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
- 13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศพัสดุ
- 14) การจัดหาพัสดุ
- 15) การควบคุมดูแลพัสดุ รักษา บำรุงและจำหน่าย
- 16) การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์
- 17) การเบิกเงินจากคลัง
- 18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 19) การนำเงินส่งคลัง
- 20) การจัดทำบัญชี
- 21) การจัดทำรายงานทางการเงิน
- 22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.2.3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 งาน ดังนี้

- 1) การวางแผนและจัดการทรัพยากรบุคคล
- 2) การสร้างและบริหารแบบบูรณาการ
- 3) การจัดการกระบวนการสรรหาบุคคล
- 4) การจัดการและพัฒนาบุคลากร
- 5) การวางแผนและดำเนินการทบทวนประสิทธิภาพการทำงาน
- 6) การจัดการและการพัฒนาการประเมินผลงาน
- 7) การบริหารและการพัฒนาการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร
- 8) การจัดการและการพัฒนาการฝึกอบรม
- 9) การจัดการและการพัฒนานโยบายและกระบวนการการตรวจสอบงาน
- 10) การบริหารและการพัฒนาการสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 11) การบริหารและการพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน
- 12) การบริหารและการพัฒนาการจัดการผลประโยชน์และค่าตอบแทน
- 13) การจัดการและการพัฒนาการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- 14) การบริหารและการพัฒนาการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ
- 15) การบริหารและการพัฒนาการจัดการปัญหาและข้อขัดแย้ง
- 16) การบริหารและการพัฒนาการดูแลบุคคล
- 17) การจัดการและการพัฒนานโยบายความปลอดภัยและสุขภาพ
- 18) การจัดการและการพัฒนาการสร้างความรับผิดชอบสังคม
- 19) การจัดการและการพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับภาคีเครือข่าย
- 20) การบริหารและการพัฒนาการสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจ

2.2.3.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 งาน ดังนี้

- 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 8) การดำเนินงานธุรการ

- 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 10) จัดทำสำมะโนนักเรียน
- 11) การรับนักเรียน
- 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ขุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 13) การประสานการจัดการศึกษาทั้ง 3 ระบบ
- 14) การระดมทรัพยากร
- 15) การทัศนศึกษา
- 16) งานกิจการนักเรียน
- 17) การประชาสัมพันธ์การศึกษา
- 18) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล และสังคม
- 19) การรายงานผลการปฏิบัติงานประสานงานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วน

ท้องถิ่น

- 20) การจัดระบบการควบคุมภายใน
- 21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียนการ

กระจาย

2.2.3.5 อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นงานที่มีความสำคัญและมุ่งหวังที่จะสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติการกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ราชกิจจานุเบกษา (2550) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาซึ่งวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีดังนี้

- 1) เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รวดเร็วและถูกต้อง
- 2) เพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้มีความสามารถ ความรู้และมีการสำนึกคิดในการปฏิบัติงานที่ตนเองได้รับรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามหลักการบริหาร
- 3) เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มี โดยถ้อยมั่นใน จรรยาบรรณ ระเบียบวินัย เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 4) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับคำชื่นชมเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และสามารถเติบโตได้ในอาชีพการงาน จะก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า กิจกรรมและภาระหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในองค์กรนั้นคือ ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลเป็น ซึ่งมีเป้าหมายหลักที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงาน เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รวดเร็วและถูกต้องโดย มุ่งเน้นเสริมสร้างความสามารถ ความรู้ และมีการสำนึกคิดในการปฏิบัติงานที่ตนเองได้รับ รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย เป็นไปตามหลักการทำงาน อีกทั้งเสริมสร้างให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างสุด ความสามารถที่มี โดยยึดหลักจรรยาบรรณ เป็นไปตามระเบียบวินัย มาตรฐานวิชาชีพ และเพื่อให้ บุคลากรทางการศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานได้รับการเชิดชูเกียรติ คำชื่นชม มีความมั่นคงและสามารถ ทำให้อาชีพการงานเติบโตได้ และการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานศึกษา จะส่งผลให้เกิดการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาในลักษณะที่สำคัญและยั่งยืน

2.2.4 กระบวนการบริหารงานบุคคล

เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล คือ ภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถ ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิด ความคล่องตัวภายใต้ระเบียบแบบแผนไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูการบริหารงาน บุคลากรจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ ดังที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการ บริหารงานบุคลากร

Flippo (1984) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 1) การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงาน ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การสรรหาบุคลากร คือ การค้นหาบุคคลต่างๆ ที่มี ความสามารถในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ภายในองค์กรหรือคาดว่าจะว่าง ในอนาคตข้างหน้าเพื่อตำแหน่งที่ต้องการ การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่าง ที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น เพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ หน่วยงานต้องการ ให้เข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

- 2) การพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์กรรับบุคคลเข้าทำงานจะเริ่มด้วยการจัดกิจกรรม อบรมนิเทศให้พนักงานที่รับมาใหม่ให้รู้และเข้าใจสภาพต่างๆ ในการทำงานขององค์กรตลอดจนการ ปฏิบัติตนต่างๆ ที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความมั่นใจแก่พนักงาน ใหม่ ให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะความรู้ที่ศึกษามายบางครั้งจำเป็นต้องเพิ่มพูน

ลักษณะเฉพาะของงานในแต่ละองค์กรผนวกเข้าไป ยังรวมไปถึงพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้ว เมื่อได้รับการบรรจุเข้าทำงานใหม่ก็ยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จำเป็นต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนความสามารถให้พนักงานใหม่สามารถทำงานได้เป็นอย่างดีซึ่งก็คือการใช้การพัฒนาเป็นตัวเปลี่ยนแปลงบุคคลนั่นเอง การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้นในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคล คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร การจะบรรลุผลการพัฒนาบุคคลดังกล่าวคือ การจัดกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม ฉะนั้นถ้าจะให้ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ มีความสมดุลกับงานที่องค์กร ต้องการให้พนักงานใหม่ทำนั้น จำเป็นต้องเพิ่มพูนกิจกรรมด้านการพัฒนาเข้าไปในตัวพนักงานใหม่จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3) การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตนเองในเรื่องของค่าจ้างที่มีการจ่ายเป็นเงินซึ่งจ่ายให้พนักงานและที่ธุรกิจถือว่าเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ มีความหมายที่สำคัญยิ่งกว่าที่เข้าใจกันมิใช่มีความหมายเพียงเป็นเงินทองที่จ่ายให้กับพนักงานที่จะไปจับจ่ายใช้สอยได้เท่านั้น หากแต่ยังมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายว่า ได้กระทำถูกต้องเพียงใด ทั้งนี้เพราะค่าจ้างของระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ให้คนงานนั้น ความหมายที่นอกเหนือจากการเป็นเงินสำหรับการจับจ่ายใช้สอยของ พนักงานแล้วยังเป็นเครื่องแสดงถึงฐานะและการเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานด้วย โดยที่เงินค่าจ้างที่จ่ายให้นี้เป็นจำนวนที่สามารถวัดได้เป็นคุณค่าที่แน่นอน ดังนั้นพนักงานส่วนใหญ่จึงมีความรู้สึกโดยตรงต่อขนาดมากน้อยของการจ่ายที่แต่ละคนได้รับมา โดยพยายามเปรียบเทียบกับยังพนักงานคนอื่นๆ ที่ได้รับการทำงานในจุดต่างๆ เหล่านั้นด้วย

4) การรวมพลัง หมายถึง การระดมสรรพกำลังบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดความรู้สึกร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างแท้จริง มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและเติบโตไปอย่างมั่นคง การที่จะเป็นไปตามแนวความคิดนี้ได้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะต้องบูรณาการแนวความคิด และความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เพื่อนำมาพัฒนาตนในฐานะที่เป็นผู้นำ มาพัฒนากิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีต่อกัน อันเป็นทางนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีปราศจากข้อขัดแย้งต่างๆ ผลที่สุดสมาชิกในองค์กรมีความสุข องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

5) การธำรงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยและสุขใจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้นาน

ที่สุดตราบใดที่องค์กรยอมรับว่า การดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีความต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยแรงงานของคนมาดำเนินการ องค์กรคงจะต้องยอมรับว่าการพิทักษ์ปกป้อง รักษา กลุ่มคนของบุคคลเหล่านั้น ย่อมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับองค์กร

6) การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป บุคลากรประเภทต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญในขณะที่ทำงานนั้น ส่วนมากถ้าหากได้มีการดำเนินการถูกต้อง ในขั้นตอนของการคัดเลือกการมอบหมายงาน ตลอดถึงมีการฝึกอบรมที่ดีและถูกต้องแล้ว บุคลากรส่วนใหญ่ก็มักจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ตามสมควร อย่างไรก็ตาม บ่อยครั้งจะมีบุคลากรบางส่วนที่เป็นส่วนน้อยที่ทำงานมีปัญหา นั่นคือ ความด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ทำให้ต้องมีปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวกับการบังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ฝ่ายจัดการจะต้องมีการดำเนินการอย่างระมัดระวังและหวังที่จะให้เป็นผลในทางบวก หรือพยายามให้เกิดผลในทางที่ดีก่อนเสมอ

Castetter and Young (2000) ได้กล่าวว่า ในบทบาทการบริหารงานบุคคลของครูเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุม ซึ่งประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ ในการปฏิบัติคือ

- 1) การวางแผนและประเมินความต้องการกำลังคนในสถานศึกษา เพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการดำเนินงาน
- 2) กระบวนการคัดเลือกและจัดหาบุคลากรใหม่ เพื่อเติมทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา
- 3) กระบวนการตรวจสอบ และเลือกบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหรืองานที่ต้องการ
- 4) กระบวนการช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าใจและประสบความสำเร็จในการทำงานในสถานศึกษา
- 5) กระบวนการประเมินและให้คำปรึกษาในการปรับปรุงผลการทำงานของบุคลากร
- 6) การวางแผนและจัดทำระบบส่งเสริมและตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในสถานศึกษา
- 7) การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา

8) การเป็นตัวแทนและเจรจากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการต่อรองและการเจรจาในเรื่องข้อขัดแย้ง

9) การดูแลและสร้างความมั่นคงในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

10) การวางแผนและดำเนินการให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบในสถานศึกษา

11) การเก็บรวบรวมและให้บริการข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

Beach (1980) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารคนในที่ทำงานมีขั้นตอนต่างๆ อันดับแรก ค้นหาและจ้างพนักงานใหม่ จากนั้น ช่วยให้พนักงานคุ้นเคยกับงานใหม่ จัดการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้พนักงานเรียนรู้และเติบโต มีการประเมินผลงานและให้ข้อเสนอแนะถ้าพนักงานต้องการความช่วยเหลือหรือทำผิดพลาด ผู้บริหารช่วยแก้ไขให้คำแนะนำ มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีปรับปรุงเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง บางครั้งมีการย้ายพนักงานไปยังตำแหน่งใหม่หรือมีการไล่ออกหากไม่ปฏิบัติตามกฎ

Story (1991) ได้ให้แนวคิดในการจัดการเรื่องคนที่สอดคล้องกับกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารงานบุคคล คือ การคัดเลือก ผลงาน ประเมินผล รางวัล และการพัฒนา

Cascio (1992) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลมี 6 ประการ คือ 1) การสร้างความสนใจ 2) การคัดเลือก 3) การชำระรักษาบุคคล 4) การพัฒนา 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) การปรับปรุงแก้ไข

Dessler (1994) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีหน้าที่จะต้องดำเนินการ 5 ประการ คือ

1) การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน การพัฒนาพฤติกรรมและการดำเนินการ การพัฒนาแผนงานและการคาดการณ์ โดยการพยากรณ์หรือการจัดทำโครงการเพื่อให้เกิดผลในอนาคต

2) การจัดงาน (Organizing) คือ การกำหนดรายละเอียดของงาน การสร้างแผนก กำหนดอำนาจหน้าที่ ช่องทางในการบังคับบัญชาและการสื่อสาร การประสานงานระหว่างกลุ่มย่อย

3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การคัดเลือกบุคคลที่ควรจะทำจ้าง การสรรหา ถูกจ้างโดยการคัดเลือก การกำหนดมาตรฐาน คุณสมบัติของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนแก่ พนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน

4) การใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การชักจูงแนะนำให้คนทำงาน การให้ขวัญ กำลังใจ และการให้แรงจูงใจ

5) การควบคุม (Controlling) คือ การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน มาตรฐานด้าน คุณภาพ หรือระดับของการกระทำ การตรวจสอบผลของงานเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และการ แก้ไขงานตามที่ทำเป็น

Armstrong (1995) ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้รวม 7 ประการ คือ

- 1) การแสวงหาบุคคล
- 2) การจ่ายค่าตอบแทน
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4) การพัฒนาบุคคล
- 5) การให้บริการกับบุคคล
- 6) การให้พ้นจากงาน
- 7) การเสริมแรงงานสัมพันธ์

กระบวนการบริหารงานบุคคลที่ สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ (2561) ได้กำหนดมีดังนี้

1) ด้านการสรรหาบุคคลากร ในด้านนี้เน้นการจัดทำกระบวนการสรรหาบุคคลากร ที่มีความชำนาญและสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ในสถานศึกษา การทำการสรรหาให้ ครบถ้วนโดยส่งเสริมให้มีความเปิดเผย และเสริมสร้างความหลากหลายในการสรรหาบุคคลากร เพื่อให้สามารถเลือกคัดเลือกบุคคลากรที่เหมาะสมกับงาน และเสริมสร้างทีมงานที่มีความสามารถ ในการทำงานร่วมกัน

2) ด้านการบำรุงรักษาบุคคลากร คือ การให้ความสำคัญในการส่งเสริมความ สุขภาพและสุขภาพใจของบุคคลากรในสถานศึกษา โดยให้การสนับสนุนในด้านสวัสดิการ สุขภาพ ทางกายและสุขภาพทางใจ พัฒนาความรู้และทักษะให้กับบุคคลากรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ในสถานศึกษา เช่น การให้ความรู้ในการบริหารจัดการ เทคโนโลยี และความเปลี่ยนแปลงทาง วิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลากรมีพัฒนาการและมีสุขภาพที่ดี เพื่อให้สามารถทำงานอย่าง มีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อให้สามารถต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาในสายงานที่ปฏิบัติ การทำการศึกษาต่อ การเข้าร่วมสัมมนา หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นและมีทักษะที่เพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

4) ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน คือ การกำหนดกระบวนการในการเลิกจ้างบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยทำการจัดการให้เหมาะสม ทำให้เรียนรู้และเข้าใจในกระบวนการและสาเหตุที่ทำให้บุคลากรเกิดเหตุการณ์ของการพ้นจากงาน และให้การสนับสนุนให้กับบุคลากรที่ต้องการการพ้นจากงาน ให้มีความรู้ในการแก้ไขปัญหาและหาวิธีแก้ไขในกรณีที่เกิดปัญหาด้านนี้ขึ้น

ยศพล พิษณุเดชาวงศ์ (2561) ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การสรรหาบุคลากร
- 2) การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
- 5) การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

วิภาดา สารมัย (2562) ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง
- 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การชำระรักษาบุคคล
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5) การพัฒนาบุคลากร

จากแนวความคิดองค์ประกอบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาของนักวิชาการแหล่งต่างๆ ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักสำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

กระบวนการบริหารงานบุคคล/ นักวิชาการ	กระทรวงศึกษาธิการ, 2546	Flippo, 1984	Castetter & Young, 2000	Beach, 1980	Armstrong, 1995	Cascio, 1992	Story, 1991	สุภากรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ, 2561	วิภาดา สวรมย์, 2562	ยศพล พิชญ์เดชาวาส, 2561	Dessler, 1994	ความถี่
การวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง	✓		✓						✓			3
การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	✓											1
การชำระรักษานุคคล		✓				✓	✓	✓	✓			5
วินัยและการรักษาวินัย	✓											1
การออกจากราชการ	✓											1
ผลงาน							✓					1
การพัฒนาบุคลากร		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8
สร้างความสนใจ						✓						1
การปรับปรุงแก้ไข				✓		✓				✓		3
การจ่ายค่าตอบแทน		✓	✓		✓							3
การให้บริการกับบุคคล					✓							1
การให้พ้นจากงาน		✓		✓	✓			✓				4
การเสริมแรงงานสัมพันธ์					✓							1
การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน			✓									1
การประเมินการปฏิบัติงาน			✓	✓		✓	✓		✓		✓	6
การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน				✓						✓		2
การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน				✓								1
การนำระเบียบต่างๆ มาใช้				✓								1
การเลื่อนขั้น				✓								1

ตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

กระบวนการบริหารงานบุคคล/ นักวิชาการ	กระทรวงศึกษาธิการ, 2546	Flippo, 1984	Castetter & Young, 2000	Beach, 1980	Armstrong, 1995	Cascio, 1992	Story, 1991	สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ, 2561	วิภาดา สารัมย์, 2562	ยศพล พิชญเดชาวงศ์, 2561	Dessler, 1994	ความถี่
การฝึกงาน				✓								1
การสร้างภาวะผู้นำในตัวบุคคล				✓							✓	2
ปฐมนิเทศ				✓								1
การฝึกอบรม				✓								1
การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่										✓		1
การสร้างขวัญกำลังใจ										✓	✓	2
การวางแผนงาน											✓	1
การจัดงาน											✓	1
การรวมพลัง		✓										1
การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง			✓									1
ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน			✓									1
การปฏิบัติงานต่อเนื่อง			✓									
การให้บริการข้อมูลข่าวสาร			✓									1

ที่มา: รวบรวมโดยผู้วิจัย

จากสังเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคคล ตามแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ (2546), ยศพล พิชญเดชาวงศ์ (2561), วิภาดา สารัมย์ (2562), สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ (2561), Armstrong (1995), Beach (1980), Cascio (1992), Castetter and Young (2000), Dessler (1994), Flippo (1984) และ Story (1991) โดยใช้การสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป จึงได้กระบวนการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง กลวิธีในการค้นหาคนมีความรู้ความสามารถตามอัตรากำลังตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการเสนอ

ความต้องการอัตรากำลัง ดำเนินการแต่งตั้ง การย้ายและการโอนข้าราชการครู โดยใช้หลักเกณฑ์วิธีการต่างๆ ให้เหมาะสม

2) ด้านการธำรงรักษานุคลากร หมายถึง กระบวนการดูแล สนับสนุนบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรให้ดีที่สุด ซึ่งจะทำให้นุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพที่ดีปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้วยความมั่นใจ มีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน การให้รางวัลด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรม การยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน จัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย การจัดสวัสดิการเพื่อให้นุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีพร้อมที่จะ ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองจัดให้นุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการ และการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงมีการศึกษาดูงาน ในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา และการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง

4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริม และสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการให้บำเหน็จความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติมีการประเมินผลและติดตามการทำงานของข้าราชการครู เพื่อนำไปประกอบในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) ด้านการพ้นจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป มีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยใช้วิธีการต่าง ๆ กรณีมีผู้กระทำความผิดวินัย การยื่นเรื่องอุทธรณ์ ร้องทุกข์ เมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรม มีการดำเนินการทางวินัยมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม และการเสริมสร้างการป้องกัน การกระทำผิด ตลอดจนการดำเนินการเกี่ยวกับการออกจากราชการของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาของส่วนราชการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้

2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น (Need) เป็นผลผลิตที่เกิดจากระบวนการที่เรียกว่า การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ซึ่งหมายถึงกระบวนการวิเคราะห์ช่องว่าง หรือความแตกต่างระหว่างผลของสภาพปัจจุบัน และผลของสภาพที่พึงประสงค์ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Setting Priorities) เพื่อนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อช่วยในการตัดสินใจปรับปรุงองค์กร ให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.1 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2558) ได้กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์ และกำหนดความต้องการที่จำเป็นในการแก้ไขสภาพปัญหาหรือ ประสพการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือระบบต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับการแยกแยะความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่ต้องการให้เป็นไปตามความต้องการหรือเป้าหมายที่ ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยใช้ผลลัพธ์หรือผลที่ต้องการเป็นตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ในการประเมิน ความต้องการ หลังจากนั้น ความต้องการที่จำเป็นที่สุด จะถูกจัดลำดับตามความสำคัญ เพื่อให้เลือก แก้ไขหรือแก้ปัญหาในลำดับที่สำคัญที่สุด เพื่อให้การแก้ไขมีผลมากที่สุดและสอดคล้องกับเป้าหมาย หรือปรัชญาขององค์กร หรือระบบที่ต้องการเสริมสร้างพัฒนาโดยการประเมินความต้องการจำเป็น สามารถใช้เครื่องมือและวิธีการทางวิชาการต่างๆ เช่น การสำรวจความคิดเห็น การจัดทำแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์ข้อมูล หรือการใช้เทคนิควิเคราะห์อื่นๆ เพื่อ เข้าใจและระบุความต้องการที่เป็นสำคัญในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงสภาพในองค์กรหรือ ระบบที่ต้องการเสริมสร้างหรือพัฒนา

อัญชลี เรือนแก้ว (2560) ได้กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่ ใช้ในการระบุความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็นหรือต้องการ ให้เกิดขึ้น จากนั้นจะทำการจัดลำดับความสำคัญของช่องว่างที่พบและต้องการแก้ไขจากนั้นจะเลือก ความต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุด ในการแก้ไขปัญหาหรือเติมเต็มสภาพที่ต้องการ

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2560) ได้กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นคือ กระบวนการหรือกิจกรรม เพื่อระบุความแตกต่างของสภาพที่คาดหวังหรือสภาพที่ควรจะเป็น

กับสภาพที่เป็นจริงหรือสภาพในปัจจุบัน ซึ่งมีขั้นตอนเป็นระบบเพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์สำหรับ ระบุขนาดความแตกต่างและลำดับของความจำเป็น ทำให้เกิดสารสนเทศในการกำหนดว่าสมควร เปลี่ยนแปลงสิ่งใดและมีลำดับก่อนหลังอย่างไรอันนำไปสู่การปรับปรุงในกระบวนการการศึกษา หรือเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทางโดยมุ่งผลในเชิงบวกและสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการการดำเนินกิจกรรมที่ศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อกำหนดความแตกต่าง จากนั้นนำผลลัพธ์มาจัดลำดับ ความสำคัญและนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3.2 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2558) ได้กล่าวว่า การวางแผนการทำงาน เริ่มต้นด้วยการประเมิน บริบทในหน่วยงาน เพื่อให้เข้าใจสภาพปัจจุบันและความต้องการขององค์กรว่าต้องการสนับสนุน ด้านใดบ้าง โดยการประเมินบริบทจะช่วยให้เรารู้จักและเข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่ต้องแก้ไข หรือจัดการในองค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมี เครื่องมือที่ช่วยในการวิจัยและประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยวิธีการวิจัย ประเมินความต้องการจำเป็นจะช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องการแก้ไข และจะช่วยให้ เราสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรือจัดการให้เหมาะสม

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2560) ได้กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเทคนิค ที่ใช้ศึกษาและวิจัยทางการศึกษาที่ได้รับความนิยมรับและนิยมนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็น แนวทางเทคนิคที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเพิ่มเติมการศึกษาสภาพจากการวิเคราะห์ระดับ ค่าเฉลี่ยตัว แปรเพียงจากสภาพจริงของตัวแปร ไปสู่การเพิ่มการศึกษาสภาพที่คาดหวัง แล้วให้ค่าความต้องการ จำเป็น ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทำให้เกิดคุณค่าของผลวิจัยได้มากขึ้น สารสนเทศวิจัยจากกระบวนการเทคนิคดังกล่าวเป็นประโยชน์อย่างมากต่อนักบริหารระดับต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทราบทั้งระดับการ ดำเนินการในปัจจุบัน ระดับที่คาดหวัง ที่จะได้รับ และค่าลำดับความสำคัญของตัวแปรที่สนใจของ กลุ่มตัวอย่างวิจัย ทำให้สามารถนำไปใช้ ประกอบการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

วรรณิศา พิมพร (2561) ได้กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญ คือ เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพที่เป็นอยู่จริงภายในสถานศึกษา นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อตอบสนองความต้องการแก่นักศึกษาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญ คือ การวางแผนการปฏิบัติงานในองค์กร ศึกษาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นการนำผลลัพธ์มาจัดลำดับความสำคัญและนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพโดยสามารถใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาในองค์กรเพื่อให้องค์กรได้ปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.3.3 ขั้นตอนและวิธีใช้การประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2558) ได้กล่าวว่า กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็น มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ศึกษาและกำหนดเป้าหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการให้การบริหารงานบุคคลบรรลุถึง
- 2) สำรวจและวิเคราะห์กระบวนการ การทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคล
- 3) วิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากข้อ 1) และข้อ 2) จัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น
- 4) เเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3) จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น
- 5) ศึกษาและกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสาเหตุที่วิเคราะห์ได้ กำหนดแผนการกระทำและการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาและสนับสนุนการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุถึง

วิธีการที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นมีด้วยกันหลากหลายวิธี ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี ได้แก่ การสำรวจ และการจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

1) การสำรวจ การระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจเรียกว่าการสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต

การใช้แบบสอบถาม วิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็น โดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์ การสอบถามทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามถือว่าเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่และกว้าง และลักษณะข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบ เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความต้องการจำเป็นด้วยแบบสอบถาม ส่วนใหญ่กำหนดรูปแบบการตอบเป็นมาตรฐานค่า ซึ่งมีทั้งรูปแบบการตอบสนองเดี่ยว (Single Response Format) คือ การให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นตามข้อรายการที่กำหนดให้ ระบุระดับของความจำเป็น และรูปแบบการตอบสนองคู่ (Dual Response Format) คือ การให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นตามข้อรายการที่กำหนดให้ระบุระดับของสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์

การสัมภาษณ์ วิธีการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์นับเป็นวิธีการหนึ่งที่ คนส่วนใหญ่ นิยมใช้เช่นเดียวกับแบบสอบถาม เพราะกระบวนการเก็บข้อมูลดำเนินการได้ง่าย ไม่ซับซ้อน แต่จะใช้เวลาในการเก็บข้อมูล เนื่องจากต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็น รายบุคคล ทั้งนี้ต้องมีการเลือกบุคคลที่ให้สัมภาษณ์ให้เป็นผู้ที่เข้าใจสภาพบริบทขององค์กร

การสังเกต การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้การสังเกต จะมีปริมาณการนำไปใช้น้อยกว่าการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เนื่องจากสิ้นเปลืองเวลา และมีความซับซ้อนในการวิเคราะห์ข้อมูลมากกว่า

2) การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุ และวิธีการแก้ไขต่อไป เทคนิคที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ได้แก่ เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยว และเทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูล แบบการตอบสนองทุกวิธีมีการดำเนินการคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการสำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ ความแตกต่างของสองวิธีนี้อยู่ที่ขั้นตอนการให้คะแนน ความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด และการจัดเรียงลำดับความสำคัญ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

วิลาวรรณ ปิงอุทา (2560) พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาสกลนคร เขต 3 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเป็นที่น่าสนใจ เนื่องจากมีการให้ความสำคัญและลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานและบริการที่ดีให้กับนักเรียน และสังคมในพื้นที่ที่บริหารงานอยู่ ด้านการออกจากราชการ การวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง น่าเป็นที่น่าสนใจเนื่องจากแสดงถึงการดำเนินการเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเก็บรักษาวินัยและมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน การมีการวางแผนและกำหนดตำแหน่งให้เหมาะสมตามความสามารถ และคุณสมบัติของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในการทำงานในองค์กร ด้านการวินัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงก็หมายถึงการดำเนินการเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเก็บรักษาวินัยและมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน การให้ความสำคัญในนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับวินัยและความประพฤติในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามข้อบังคับและมาตรการต่างๆ อย่างเป็นระเบียบและเป็นลำดับ จึงเป็นการดำเนินการที่สำคัญในการรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานในโรงเรียน และการทำการเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลระหว่างโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพการสอนและขนาดของโรงเรียน และพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทศดาว สาระกุล (2561) พบว่า การที่ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากหมายความว่าผู้บริหารมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่สำคัญในการดำเนินงานและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งนี้เป็นที่ดีที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดสระบุรี มีระดับที่สูง แสดงถึงการดูแลบุคลากรและการจัดการโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ทักษะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กัน มีค่าสถิติที่ระดับ .05

สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ (2561) พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย แสดงถึงการดำเนินงานด้านการสรรหาบุคลากร การชำระและพัฒนาเพื่อให้

บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้ ความสามารถ รวมถึงการพ้นจากงานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของครูที่มีความแตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ อยู่ในระดับมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรก ได้แก่ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรและกำหนดตำแหน่ง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงตามความรู้ สนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากร กระบวนการป้องกันการลาออกจากราชการของข้าราชการครู และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดระเบียบวินัย

วิภาดา สารัมย์ (2562) พบว่า 1) การบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร สามารถใช้แนวทางต่อไปนี้ (1) แผนการวางแผนกำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง ควรทำกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสม รวมถึงประสานกับต้นสังกัดเพื่อขอสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่การสอน (2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมการศึกษอบรมสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้คำยกย่องและชมเชยเพื่อสร้างกำลังใจและขวัญใจในการทำงาน (3) การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ควรจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการฝ่ายอาคารสถานที่เพื่อให้มีความพร้อมและความปลอดภัย รวมถึงการให้ทุกคนเสนอความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรติดตาม นิเทศ กำกับและบันทึกข้อมูลบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากร รวมถึงการหาแนวทางแก้ไข ในส่วนที่ยังบกพร่อง และ (5) การพัฒนาบุคลากรควรยึดหลักความยุติธรรมและความถูกต้องในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากร

พรทิพย์ เสือเหลือง (2563) พบว่า 1) ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีปัญหาสูงสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง รองลงมาคือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัย และการรักษาวินัย ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านที่มีปัญหาลดที่สุด คือ ด้านการออกจากราชการ 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก มีดังนี้ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ร่วมกันพิจารณาภาระงานและจำนวนบุคลากร เพื่อวางแผนในการมอบหมายภาระงานให้บุคคลที่ชัดเจนระหว่างผู้บริหารและครู 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาคัดเลือกบุคลากรตามสาขา

วิชาเอกและความต้องการของสถานศึกษา 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โรงเรียนแจ้งระเบียบหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนให้บุคลากรรับทราบ โดยทั่วกัน 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ประชุมแจ้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาโทษทางวินัยในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรยอมรับเป็นข้อตกลงร่วมกัน 5) ด้านการออกจากราชการ โรงเรียนแจ้งหลักเกณฑ์การออกจากราชการ เกษียณอายุราชการชัดเจนและไม่กระทบต่อสถานศึกษา

ศศิวิมล คนเสี้ยว (2563) พบว่า 1) การบริหารงานบุคคล สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ได้แก่ แนวทางการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารในสภาพปัจจุบันสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนต่างๆได้ดังนี้ (1) กำหนดตำแหน่งและการวางแผนอัตรากำลังวิเคราะห์ภารกิจและความต้องการกำลังคนของสถานศึกษาเพื่อให้มีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมและการกำหนดตำแหน่งที่เข้ากันได้ (2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะรวมถึงการเสนอความต้องการอัตรากำลัง แต่งตั้ง การย้ายและการโอนข้าราชการครู (3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรแจ้งหลักเกณฑ์ระเบียบ และขั้นตอนการดำเนินการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารับทราบ โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม (4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหารสถานศึกษาควรประชุมสร้างความรู้ ตระหนักถึงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และให้คำแนะนำเพื่อปฏิบัติตามระเบียบวินัยที่เหมาะสม และ (5) ด้านการออกจากราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดตามผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุกับสถานศึกษาของตน

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Harris (1979) พบว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาด้านการบริหารบุคคลควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญต่อไปนี้ 1) การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารบุคคลในโรงเรียน การทำแผนกำลังคนที่เหมาะสมช่วยให้โรงเรียนมีบุคลากรที่เพียงพอและมีความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ตรงกับความต้องการและภารกิจของโรงเรียน 2) การสรรหา เป็นการค้นหาและเรียกสำรองบุคลากรที่มีความสามารถในตำแหน่งงานที่ว่างในโรงเรียน การสรรหาบุคลากรควรให้ความสำคัญในการเลือกคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถในตำแหน่งนั้นๆ 3) การคัดเลือก คือ การประเมินความสามารถและความพร้อมของผู้สมัครในตำแหน่ง

งานที่กำลังเปิดรับ การคัดเลือกควรมีการให้ความเป็นธรรมและเชิงพิจารณาอย่างเคร่งครัด 4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสและรับเข้าใช้งานผู้ที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้วในตำแหน่งงานที่ต้องการ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน การประเมินควรมีการให้ติดตามและแจ้งผลอย่างสม่ำเสมอ 6) การพัฒนาเป็นกระบวนการที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานและปรับตัวตามสภาพแวดล้อม 7) การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงานและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้สิ่งจูงใจอาจเป็นการให้โอกาสเรียนรู้ การแสดงความชื่นชม หรือการเติบโตในอาชีพ 8) การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานะความสัมพันธ์และการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน 9) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน คือ การให้ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาและ 10) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน

Mary (1989) พบว่า บุคลากรครูมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถพิเศษที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่อย่างน้อยหนึ่งอย่างหรือมากกว่าหนึ่งอย่างและให้มีการได้มาของบุคลากรครู

Blanks (2002) พบว่า การบริหารบุคคลระบบกลไกของรัฐบาลของโรงเรียนอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยังล่าช้ากว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่นๆ ถึงแม้บุคคลที่รับผิดชอบด้านการบริหารบุคคลจะมีความรู้สูงก็ตามแต่ในด้านวิชาการแล้วยังไม่มีความพร้อมจึงต้องมีการฝึกทักษะ ความชำนาญ การฝึกอบรม ในลักษณะการศึกษาในและนอกโรงเรียน การบริหารบุคคลในโรงเรียนต้องมีการกำหนดความจำเป็นลำดับก่อนหลังโดยเฉพาะในเรื่องของงบประมาณการวางตำแหน่งงาน ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนองค์กรในภาคเอกชนเป็นตัวอย่าง จะสามารถดำเนินงานได้อย่างดี

Henry (2004) พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาามีหน้าที่และความรับผิดชอบของการบริหารงานบุคลากร ควรประกอบด้วยกระบวนการ 11 ประการดังนี้คือ การวางแผนกำลังคน การ

สรรหาการคัดเลือก การบรรจุการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร การให้คำตอบแทนการเจรจา
 ต่อรองการให้ความมั่นคงปลอดภัย การปฏิบัติต่อเนื่องและการให้ข่าวสาร

Waters (2012) พบว่า ช่วง 10 ปีที่ผ่านมาความต้องการผู้นำที่ทำหน้าที่บริหารบุคลากร
 เพิ่มขึ้นมากที่สุดในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างร้อยละ 16 ของผู้ตอบ
 แบบสอบถาม ใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกเป็นตัวแทนในการประชุมและให้คำปรึกษาร้อยละ 93 ของ
 ผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรเกี่ยวข้องอยู่ในเรื่องการประชุมและการให้คำปรึกษา ร้อยละ 54
 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรต้องทำหน้าที่อย่างอื่นด้วยนอกเหนือไปจากการบริหารงานบุคลากร
 หน้าที่ที่ต้องการให้ผู้บริหารทำ คือ เป็นตัวแทนของครูประเมินผลงานครู และเป็นผู้ออกไปรับรอง
 ให้ครูร้อยละ 63 ของผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าการดำเนินงานบริหารบุคลากรเป็นไปตามมติ
 ของส่วนรวมความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะต้องพัฒนาในอนาคต
 มีความต้องการอย่างมากที่จะให้การฝึกผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากร โดยเฉพาะใน
 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง เทคนิคการบริหารบุคลากรแบบใหม่ๆ ความรู้เกี่ยวกับ
 กฎหมายแรงงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากการศึกษาเอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้เสนอมาโดยลำดับแสดง
 ให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน เป็นภารกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลอย่างเป็น
 ขั้นตอน เพื่อให้องค์การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งบุคลากรตรงตามที่หน่วยงาน
 ต้องการ เพื่อมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี อยู่ในองค์การด้วย
 ความมั่นคงและมีความสุข มีขวัญและกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ ดังนั้น
 การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ทำให้
 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติได้อย่างดี และสามารถบรรลุเป้าหมายและพัฒนา
 คุณภาพการศึกษาของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 การวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีขั้นตอนการวิจัยที่มี 3 ขั้นตอนที่มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันที่มีสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นที่มีต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

ขั้นตอนที่ 2 เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากร
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 13 โรงเรียน มีจำนวนครูทั้งหมด 134 คน ดังแสดงตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร

ลำดับ	ประชากร	จำนวน
1	วัดนพรัตนาราม	11
2	แสนชั้นปานนุกูล	6
3	คลอง 11ศาลาครุ(เทียมอุปลัมภ์)	7
4	วัดจุฑาพิชรวาส	8
5	ศาลาลอย	9
6	วัดแสงมณี	10
7	แสนจำหน่ายวิทยา	8
8	วัดธรรมราษฎร์เจริญผล	15
9	วัดอดิศร	10
10	วัดนิเทศน์	10
11	วัดลานนา	10
12	นิกรราษฎร์บูรณะ(เหลาบัคย์อุทิศ)	14
13	ร่วมใจประสิทธิ์	16
รวม		134

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย คำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ ตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ
จำเป็น การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5
ระดับ ซึ่งมี 5 ด้าน จำนวน 30 ข้อ ดังนี้

- 1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 2) ด้านการดำรงรักษาบุคคล
- 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร
- 4) ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน
- 5) ด้านการพ้นจากงาน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการ
พัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

3.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

3.3.1 ศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
งานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา รวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางในการสร้าง
แบบสอบถาม

3.3.2 มีการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์และตัวแปรตามขอบเขตการ
วิจัย และกรอบแนวคิด

3.3.3 ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามฉบับร่างที่ความครอบคลุมด้านเนื้อหาที่
ต้องการวัดมาแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามคำชี้แนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว จึงนำไปให้
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติคือ วุฒิกศัการระดับปริญญาเอก ด้านนโยบายหรือสาขา
บริหารการศึกษา และด้านการบริหารงานบุคคล

3.3.4 ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ ตามข้อเสนอแนะตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษา ความเที่ยงตรงทางเนื้อหา และความครอบคลุมของรายการข้อคำถามโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาแล้ว นำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยพิจารณาความเที่ยงตรงจากดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยกำหนดคะแนนความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร
- 1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

โดยใช้สูตร ค่า IOC ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n} \quad (3-1)$$

- เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบสอบถาม
- $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
- n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

การพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำไปหาค่าดัชนีความ สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการจะวัด (Index of Item Objective Congruence: IOC) เป็นรายชื่อจะ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่า แบบสอบถาม จำนวน 30 ข้อ ได้ ค่า ICO เท่ากับ 0.67-1.00

3.3.4 นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูใน สถานศึกษาขนาดเล็ก ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหา ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (1984) ค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.82 และ สภาพที่พึงประสงค์ 0.86 ตามสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\} \quad (3-2)$$

เมื่อ	α	แทน	ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	S_i^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนข้อคำถามแต่ละข้อ
	Sz	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมของแบบสอบถาม
	n	แทน	จำนวนคำถามทั้งหมด

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.3.6 การหาคุณภาพเครื่องมือเชิงคุณภาพของการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีการสร้างแบบสัมภาษณ์ การหาคุณภาพเครื่องมือโดยกำหนดประเด็นหลักที่ได้จากการค้นคว้าเอกสารมาจัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการคำถามแต่ละประเด็นที่ศึกษา ตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จากนั้นปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปสัมภาษณ์

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

3.4.1 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย จากคณบดีวิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต ถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทมาณี เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถาม จากครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กในระหว่างวันที่ 14 เดือน พฤศจิกายน 2565 ได้แบบสอบถามกลับคืนมาด้วยตนเอง จำนวน 134 ฉบับ ครบถ้วนตามประชากรที่กำหนดคิดเป็นร้อยละ 100.00

3.4.2 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่รวบรวมได้ครบ มาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของการตอบคำถาม แล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปต่อไป

3.4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำหนังสือคณบดีวิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต ถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ขออนุญาตผู้บริหารระดับนโยบาย เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์และดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองจำนวน 5 คนซึ่งคัดเลือกมาโดยการเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้ 1) ผู้บริหาร ระดับนโยบาย 1 คน 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน 3) ครู 2 คน 4) หัวหน้างานบริหารงานบุคคล 1 คน

3.5 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยมีดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและดำเนินการวิเคราะห์ ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปนำแบบสอบถามนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามทั้งหมดมาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัสและทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2) วิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหารงานบุคคลของครูในโรงเรียนขนาดเล็กในแต่ละข้อ โดยนำมาหาค่าเฉลี่ย (Mean: μ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: σ) จำแนกเป็นรายข้อจำนวน 30 ข้อ รายด้านและรวมทุกด้าน โดยใช้เกณฑ์แปลความหมายของ Best (1981, p.195) ดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนน ของการบริหารงานบุคคล

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีความคาดหวังที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีความคาดหวังที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีความคาดหวังที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีความคาดหวังที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีความคาดหวังที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยในช่วงคะแนนดังนี้
 คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แปลความว่า มีผลปฏิบัติมากที่สุด
 คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แปลความว่า มีผลปฏิบัติมาก
 คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แปลความว่า มีผลปฏิบัติปานกลาง
 คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แปลความว่า มีผลปฏิบัติน้อย
 คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แปลความว่า มีผลปฏิบัติน้อยที่สุด

3.5.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ที่ใช้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้น มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่สอดคล้องกัน มาเป็นบทสรุปด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก

3.5.4 การวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ใช้การกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นใช้สูตร $PNI_{modified}$ ได้พิจารณาเรียงลำดับค่าดัชนี $PNI_{modified}$ จากมากไปหาน้อย และกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูงนั้นถือว่ามีความต้องการจำเป็นที่ควรเร่งการพัฒนา สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ เป็นสภาพของการปฏิบัติที่ดีอยู่แล้วโดยใช้สูตรในการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงที่ปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิม โดย นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2558)

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยได้ใช้สถิติ โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปดังนี้

3.6.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ครู ตอนที่ 1 ใช้ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

3.6.3 การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) และใช้เกณฑ์การพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (Index of Item Objective Congruence: IOC)

3.6.4 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการหา ค่าเฉลี่ย (Mean: μ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: σ) โดยใช้เกณฑ์หาค่าเฉลี่ยและแปลความหมายของ Best (1981, p. 195)

3.6.5 การวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) โดยใช้สูตร ในการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงที่ปรับปรุงจากสูตรโดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช ผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยช่วงที่ไม่กว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนา เข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) ดังสูตร

$$\text{PNI}_{\text{modified}} = \frac{(I - D)}{D} \quad (3-3)$$

เมื่อ $\text{PNI}_{\text{modified}}$ แทน ดัชนีเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI)

I (Importance) แทน ค่าเฉลี่ย (Mean: μ) ของ การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องมีและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดมีขึ้น

D (Degree of Success) แทน ค่าเฉลี่ย (Mean: μ) ของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นสภาพปัจจุบันมีอยู่จริง

การใช้วิธี Priority Needs Index (PNI) โดยวิธีการคำนวณหาค่าดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากการหาค่าผลต่างของน้ำหนักคะแนนตามสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิด (I) และสภาพปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยน้ำหนักคะแนนตามสภาพปัจจุบัน (D)

3.6.6 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 นี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ผู้วิจัยได้การวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	ขนาดของประชากร
μ	แทน	ค่าเฉลี่ย
σ	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
PNI _{Modified}	แทน	ค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความคาดหวังที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคล โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean: μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{modified}) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ตอนที่ 4 เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ มีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย คือครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 134 คน ดังแสดงตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N=134)

	สภาพทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ	ชาย	47	35.07
	หญิง	87	64.93
	รวม	134	100.00
2.อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	53	39.55
	31 - 40 ปี	58	43.28
	41-50 ปี	14	10.45
	มากกว่า 50 ปี	9	6.72
	รวม	134	100.00
3.วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	0	0
	ระดับปริญญาตรี	98	73.13
	ระดับสูงกว่าปริญญาตรี	36	26.87
	รวม	134	100.00
4.ตำแหน่ง ในปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	0	0
	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	0	0
	ข้าราชการครู	91	67.91
	ครูอัตราจ้าง	43	32.09
	รวม	134	100.00
5.ประสบการณ์ใน การทำงาน	ต่ำกว่า 10 ปี	75	55.97
	10 -20 ปี	50	37.31
	มากกว่า 20 ปี	9	6.72
	รวม	134	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นมีจำนวน 134 คน

กลุ่มประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 64.93 และเพศชาย จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 35.07

อายุตั้งแต่ 31-40 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 43.28 รองลงมาคืออายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 39.55 ต่อมาคืออายุตั้งแต่ 41-50 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.45 และที่น้อยที่สุดคือ อายุ 51-60 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.72 ตามลำดับ

วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 73.13 และที่น้อยที่สุดคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 26.87 ตามลำดับ

ตำแหน่งข้าราชการครู จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 67.91 และที่น้อยที่สุดคือ ครูอัตราจ้าง จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 32.09 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 55.97 รองลงมาคือ 10 -20 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 37.31 และที่น้อยที่สุดคือ 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.72 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI modified) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังแสดงตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ภาพรวมสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ
 การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยรวม 5 ด้าน

(N = 134)

ตัวแปร	สภาพปัจจุบัน(D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI Modified (I-D)/D	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล		
1. ด้านการสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง	3.91	0.96	มาก	4.04	0.88	มาก	0.032	1
2. ด้านการชำระ รักษานักพล	4.08	0.93	มาก	4.16	0.87	มาก	0.019	5
3. ด้านการพัฒนา บุคลากร	4.08	0.95	มาก	4.18	0.86	มาก	0.024	4
4. ด้านการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	3.97	1.04	มาก	4.08	0.92	มาก	0.027	2
5. ด้านการพ้น จากงาน	3.90	1.06	มาก	4.00	0.98	มาก	0.025	3
รวม	3.99	0.99	มาก	4.09	0.90	มาก	0.025	-

ตารางที่ 4.2 เมื่อพิจารณาภาพรวมการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก
 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.99$, $\sigma = 0.99$) เมื่อพิจารณาภาพรวมทุกด้าน
 พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.08$, $\sigma = 0.95$) รองลงมาคือ ด้านการชำระ
 รักษานักพล ($\mu = 4.08$, $\sigma = 0.93$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.97$, $\sigma = 1.04$) ด้าน
 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($\mu = 3.91$, $\sigma = 0.96$) และด้านการพ้นจากงาน ($\mu = 3.90$, $\sigma = 0.99$)
 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับสภาพที่พึง
 ประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.09$, $\sigma = 0.90$) เมื่อพิจารณาภาพรวมทุกด้านพบว่าด้านการ

พัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.18$, $\sigma = 0.86$) รองลงมาคือ ด้านการชำระรักษานักพล ($\mu = 4.16$, $\sigma = 0.87$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\mu = 4.08$, $\sigma = 0.92$) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($\mu = 4.04$, $\sigma = 0.88$) และ ด้านการพ้นจากงาน งาน ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.98$) ตามลำดับ

สำหรับภาพรวมความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวม พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งมีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.032$) รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.027$) และน้อยที่สุด คือ ด้านการชำระรักษานักพล มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.019$) ตามลำดับ

นอกจากนี้ในการพิจารณาเป็นรายด้าน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 สามารถแสดงดังตารางที่ 4.3 - 4.7

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

(N= 134)

ตัวแปร	สภาพปัจจุบัน(D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI Modified (I-D)/D	ลำดับ ความ ต้อง การ จำเป็น
	μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล		
1.มีการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.16	0.67	มาก	4.22	0.66	มาก	0.014	5
2.การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ	3.83	1.02	มาก	3.96	0.92	มาก	0.033	3

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (ต่อ)

(N= 134)

ตัวแปร	สภาพปัจจุบัน(D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI Modified (I-D)/D	ลำดับ ความ ต้อง การ จำเป็น
	μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล		
3.มีการเสนอความต้องการอัตรากำลังของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.84	1.05	มาก	4.01	0.95	มาก	0.042	1
4.การโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามความต้องการของผู้แสดงความสามารถอย่างยุติธรรมและโปร่งใส	3.82	1.10	มาก	3.96	0.99	มาก	0.035	2
5.มีหลักเกณฑ์ การย้ายและการโอนข้าราชการครู	3.90	1.01	มาก	4.02	0.93	มาก	0.030	4
รวม	3.91	0.96	มาก	4.04	0.88	มาก	0.031	-

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.91$, $\sigma = 0.96$) เมื่อพิจารณาด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า การกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.16$, $\sigma = 0.67$) รองลงมา คือ หลักเกณฑ์ การย้ายและการโอนข้าราชการครู ($\mu = 3.90$, $\sigma = 1.01$) และน้อยที่สุดคือ การโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามความต้องการของผู้แสดงความสามารถอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ($\mu = 3.82$, $\sigma = 1.10$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$, $\sigma = 0.88$) เมื่อพิจารณาด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า การกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.22$, $\sigma = 0.66$) รองลงมา คือ หลักเกณฑ์ การย้ายและการโอนข้าราชการครู ($\mu = 4.02$, $\sigma = 0.93$) และน้อยที่สุดคือ การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ มีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ ($\mu = 3.96$, $\sigma = 0.92$) ตามลำดับ

สำหรับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การเสนอความต้องการอัตรากำลังของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.042$) รองลงมาคือ การโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามความต้องการของผู้แสดงความประสงค์อย่างยุติธรรมและโปร่งใส มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.035$) และน้อยที่สุด คือ มีการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.014$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ด้านการข้าราชการบุคคล

(N = 134)

ตัวแปร	สภาพปัจจุบัน(D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI Modified (I-D)/D	ลำดับความ ต้อง การจำเป็น
	μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล		
ด้านที่ 2 การธำรงรักษามูลค่า								
1.มีการดูแล สนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในด้านต่างๆ	4.01	0.91	มาก	4.08	0.88	มาก	0.017	4
2.มีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน โปร่งใส	3.84	1.06	มาก	3.95	0.98	มาก	0.028	2

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการ
พัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ด้านการธำรงรักษามูลค่า (ต่อ)

(N = 134)

ตัวแปร	สภาพปัจจุบัน(D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI Modified (I-D)/D	ลำดับความ ต้อง การจำเป็น
	μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล		
3.มีการมอบรางวัลกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ เพื่อบำรุงขวัญกำลังใจ	4.16	0.78	มาก	4.21	0.75	มาก	0.012	5
4.การพิจารณาความดีความชอบด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรม	3.95	0.97	มาก	4.06	0.90	มาก	0.027	3
5.มีการยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ	4.37	0.76	มาก	4.41	0.74	มาก	0.009	7
6.มีการจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย	4.17	0.90	มาก	4.21	0.88	มาก	0.010	6
7.มีสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.08	1.16	มาก	4.20	0.95	มาก	0.029	1
รวม	4.08	0.93	มาก	4.16	0.87	มาก	0.019	-

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.08$, $\sigma = 0.93$) เมื่อพิจารณาด้านการธำรงรักษามูลค่า พบว่า การยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.37$, $\sigma = 0.76$) รองลงมา คือ การจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย ($\mu = 4.17$, $\sigma = 0.90$)

และน้อยที่สุดคือ เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน โปร่งใส ($\mu = 3.84$, $\sigma = 1.06$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$, $\sigma = 0.88$) เมื่อพิจารณาด้านการธำรงรักษามูลค่า พบว่า การยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.41$, $\sigma = 0.74$) รองลงมาคือ การจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย ($\mu = 4.21$, $\sigma = 0.88$) และน้อยที่สุดคือ เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน โปร่งใส ($\mu = 3.95$, $\sigma = 0.98$) ตามลำดับ

สำหรับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการธำรงรักษามูลค่า พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สวัสดิการเพื่อให้นักศึกษามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.029$) รองลงมาคือ เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน โปร่งใส มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.028$) และน้อยที่สุดคือ มีการยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.009$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ด้านการพัฒนามูลค่า

(N = 134)

ตัวแปร	สภาพปัจจุบัน(D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI Modified (I-D)/D	ลำดับความ ต้อง การจำเป็น
	μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล		
ด้านที่ 3 การพัฒนามูลค่า								
1.มีกระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถ ให้แก่บุคลากร	4.37	0.75	มาก	4.40	0.74	มาก	0.007	6

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ
 การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

(N = 134)

ตัวแปร	สภาพปัจจุบัน(D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI Modified (I-D)/D	ลำดับ ความต้อง การ จำเป็น
	μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล		
2.มีการจัดให้บุคลากรเข้า ร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	4.16	0.90	มาก	4.21	0.86	มาก	0.012	5
3.ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรของสถานศึกษา เป็นไปอย่างต่อเนื่องและ ครอบคลุมทุกคน	4.05	1.18	มาก	4.25	0.90	มาก	0.047	1
4.ส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรพัฒนาตนเองด้วย วิธีการต่างๆ เพื่อนำไปสู่ การพัฒนาวิชาชีพ	4.15	0.97	มาก	4.25	0.84	มาก	0.024	4
5.มีการฝึกอบรมพัฒนา บุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และมาตรฐานตำแหน่ง	3.97	1.06	มาก	4.07	1.01	มาก	0.025	3
6.ส่งเสริมการสร้างผลงาน ด้านต่าง ๆ รวมถึงให้มี การศึกษาดูงานใน สถานศึกษาหรือหน่วยงาน ของภาครัฐและเอกชน	3.80	0.84	มาก	3.91	0.79	มาก	0.028	2
รวม	4.08	0.95	มาก	4.18	0.86	มาก	0.024	-

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาการพัฒนากิจการงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.08$, $\sigma = 0.95$) เมื่อพิจารณาด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า กระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.37$, $\sigma = 0.75$) รองลงมา การจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ($\mu = 4.16$, $\sigma = 0.90$) และน้อยที่สุดคือ ส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงให้มีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ($\mu = 3.80$, $\sigma = 0.84$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการพัฒนากิจการงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$, $\sigma = 0.88$) เมื่อพิจารณาด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า กระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.40$, $\sigma = 0.74$) รองลงมาคือ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน ($\mu = 4.25$, $\sigma = 0.90$) และน้อยที่สุดคือ ส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงให้มีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ($\mu = 3.91$, $\sigma = 0.79$) ตามลำดับ

สำหรับความต้องการจำเป็นของการพัฒนากิจการงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.047$) รองลงมาคือ ส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงให้มีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.028$) และน้อยที่สุดคือ มีกระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากร มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.007$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(N= 134)

ตัวแปร	สภาพปัจจุบัน(D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI Modified (I-D)/D	ลำดับ ความ ต้อง การ จำเป็น
	μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล		
ด้านที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน								
1.มีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.04	1.03	มาก	4.11	0.97	มาก	0.017	3
2.มีการสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างเจตคติที่ดี ในการปฏิบัติงาน	3.87	1.17	มาก	4.09	0.84	มาก	0.054	2
3.มีการกำหนดหลักเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.90	1.08	มาก	3.96	1.05	มาก	0.015	4
4.มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามกรอบเวลาที่ชัดเจน	3.53	1.23	มาก	3.78	1.04	มาก	0.066	1
5. มีการให้บำเหน็จ ความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติ	4.36	0.76	มาก	4.40	0.74	มาก	0.009	6
6. มีเกณฑ์การประเมินการเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและชัดเจน	4.12	0.95	มาก	4.16	0.88	มาก	0.010	5
รวม	3.97	1.04	มาก	4.08	0.92	มาก	0.029	-

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาการพัฒนากิจการงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.97$, $\sigma = 1.04$) เมื่อพิจารณาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การให้บำเหน็จความชอบ ค่าชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.36$, $\sigma = 0.76$) รองลงมาคือ เกณฑ์การประเมินการเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและชัดเจน ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.95$) และน้อยที่สุดคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามกรอบเวลาที่ชัดเจน ($\mu = 3.53$, $\sigma = 1.23$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการพัฒนากิจการงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.08$, $\sigma = 0.92$) เมื่อพิจารณาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การให้บำเหน็จความชอบ ค่าชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.40$, $\sigma = 0.74$) รองลงมาคือ เกณฑ์การประเมินการเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและชัดเจน ($\mu = 4.16$, $\sigma = 0.88$) และน้อยที่สุดคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามกรอบเวลาที่ชัดเจน $\mu = 3.78$, $\sigma = 1.04$) ตามลำดับ

สำหรับความต้องการจำเป็นของการพัฒนากิจการงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามกรอบเวลาที่ชัดเจน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.066$) รองลงมาคือ การสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างเจตคติที่ดี ในการปฏิบัติงาน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.054$) และน้อยที่สุดคือ มีการให้บำเหน็จความชอบ ค่าชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.009$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ
การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ด้านการพ้นจากงาน

(N = 134)

ตัวแปร	สภาพปัจจุบัน(D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI Modified (I-D)/D	ลำดับ ความ ต้อง การ จำ เป็น
	μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล		
ด้านที่ 5 การพ้นจากงาน								
1. การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป	3.73	1.10	มาก	3.80	1.07	มาก	0.018	4
2. มีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยใช้วิธีการต่าง ๆ	3.83	1.17	มาก	3.93	1.10	มาก	0.025	3
3. มีช่องทางเปิดโอกาสให้มีการยื่นเรื่องอุทธรณ์ ร้องทุกข์เมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรม	3.93	1.02	มาก	3.98	0.99	มาก	0.013	5
4. มีการดำเนินการในกรณีที่ข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษามีความประสงค์จะลาออกหรือมีคำสั่งให้ออกเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.84	1.05	มาก	3.96	0.95	มาก	0.030	2

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ
การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ด้านการพ้นจากงาน (ต่อ)

(N = 134)

ตัวแปร	สภาพปัจจุบัน(D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI Modified (I-D)/D	ลำดับ ความ ต้อง การ จำ เป็น
	μ	σ	แปล ผล	μ	σ	แปล ผล		
5. มีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ ออกจากราชการอย่างเป็น ระบบและตรวจสอบได้	4.16	0.78	มาก	4.21	0.74	มาก	0.012	6
6. การดำเนินการทางวินัยมี กระบวนการดำเนินงานอย่าง เป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม	3.89	1.24	มาก	4.10	1.01	มาก	0.051	1
รวม	3.90	1.06	มาก	4.00	0.98	มาก	0.025	-

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก
เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.90$, $\sigma = 1.06$) เมื่อพิจารณาด้านการพ้นจาก
งาน พบว่า การจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
($\mu = 4.16$, $\sigma = 0.78$) รองลงมาคือ มีช่องทางเปิดโอกาสให้มีการยื่นเรื่องอุทธรณ์ ร้องทุกข์ เมื่อไม่ได้
รับความเป็นธรรม ($\mu = 3.93$, $\sigma = 1.02$) และน้อยที่สุดคือ การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่
การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป ($\mu = 3.73$, $\sigma = 1.10$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับสภาพที่พึง
ประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.98$) เมื่อพิจารณาการพ้นจากงาน พบว่า
การจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.21$,
 $\sigma = 0.74$) รองลงมาคือ การดำเนินการทางวินัยมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส
ยุติธรรม ($\mu = 4.10$, $\sigma = 1.01$) และน้อยที่สุดคือ การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและ
หมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป ($\mu = 3.80$, $\sigma = 1.07$) ตามลำดับ

สำหรับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการพ้นจากงาน พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การดำเนินการทางวินัยมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.051$) รองลงมา คือ การดำเนินการในกรณีที่ข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษามีความประสงค์จะลาออกหรือมีคำสั่งให้ออกเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.030$) และน้อยที่สุดคือ มีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.012$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการนำข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่าไม่มีข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 4 เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ที่ใช้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้น มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่สอดคล้องกัน มาเป็นบทสรุปด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 คนซึ่งคัดเลือกมาโดยการเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้ 1) ผู้บริหาร ระดับนโยบาย 1 คน 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน 3) ครู 2 คน 4) หัวหน้างานบริหารงานบุคคล 1 คน ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน
บุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

เขต 2

การจัดลำดับ ความต้องการ จำเป็นจากการ หาค่า PNI _{modified}	การบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนขนาดเล็ก (รายด้าน)	การวิเคราะห์และการสังเคราะห์การสัมภาษณ์
1.ด้านการสรร หาและบรรจุ แต่งตั้ง	1. มีการเสนอความต้องการ อัตรากำลังของสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ 2. การโอนข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาตรงตาม ความต้องการของผู้แสดงความ ประสงค์อย่างยุติธรรมและ โปร่งใส 3. การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้า รับราชการมีความเหมาะสม และตรงตามความรู้ ความสามารถ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 “จัดกรอบอัตรากำลังครูตามหลักเกณฑ์ของ กฎกระทรวงครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค. ศ.) และติดต่อประสานกับหน่วยงานอื่น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วน ตำบล เพื่อสนับสนุนงบประมาณในการจ้าง บุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอน ขอรับการบรรจุ แต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด รวมถึงติดต่อ ประสานกับมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ใกล้เคียง สถานศึกษา เพื่อขออนักศึกษาฝึกประสบการณ์ วิชาชีพเข้ามาสอนในสถานศึกษา เพื่อให้มีครู เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 “การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการให้ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและลักษณะอื่น ๆ ตรงกับต้องการของสถานศึกษา เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน มากที่สุด” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 “ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการและกำหนด คุณสมบัติของตำแหน่งให้มีความเหมาะสมและ ตรงตามความรู้ความสามารถ”

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน
บุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
เขต 2 (ต่อ)

การจัดลำดับ ความต้องการ จำเป็นจากการ หาค่า PNI _{modified}	การบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนขนาดเล็ก (รายด้าน)	การวิเคราะห์และการสังเคราะห์การสัมภาษณ์
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 “เสนอความต้องการของตำแหน่งที่ขาดให้ หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อสรรหาบุคลากรหาบุคคล เพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 “มีการประชุมกับคณะครูในโรงเรียนในส่วนของ อัตรากำลังที่ยังขาดหรือวิชาเอกที่ยังขาด และ สำรวจความต้องการของบุคลากรในทุกๆ ตำแหน่ง เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานที่ ปฏิบัติ อันเพื่อประโยชน์สูงสุดของราชการ เมื่อ ได้ข้อสรุปแล้วจึงทำการประกาศเพื่อจัดสอบ คัดเลือกต่อไป”
2.ด้านการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ปฏิบัติ งาน	1.มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่าง ต่อเนื่องตามกรอบเวลาที่ ชัดเจน 2.มีการสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างเจตคติที่ดี ในการ ปฏิบัติงาน 3.มีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสถานศึกษาอย่าง เป็นระบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 “กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามกรอบเวลา มีการตรวจสอบติดตามผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบตาม ข้อตกลงที่ได้จัดทำขึ้นระหว่างบุคลากรใน หน่วยงานและผู้บังคับบัญชา และมีการ ประเมินผลอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 “มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างโปร่งใสและเป็นธรรมตามกรอบเวลาที่ ชัดเจน สนับสนุนส่งเสริมเจตคติที่ดีให้แก่

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน
บุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
เขต 2 (ต่อ)

การจัดลำดับ ความต้องการ จำเป็นจากการ หาค่า PNI _{modified}	การบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนขนาดเล็ก (รายด้าน)	การวิเคราะห์และการสังเคราะห์การสัมภาษณ์
		บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 “มีการนิเทศ กำกับติดตาม และการให้ข้าราชการครูและบุคลากรจัดทำบันทึกข้อตกลงในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ นำระบบสารสนเทศ (DMC) เข้ามาใช้ในการบันทึกข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 “กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและชัดเจน ชี้แจงแนวทางการดำเนินการประเมินตามข้อตกลงและกำหนดพฤติกรรมการประเมินให้ทราบโดยทั่วกัน บุคลากรจัดทำบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบการประเมินตนเอง ประเมินผลการปฏิบัติงานและบันทึกผลการประเมินไว้และให้คำปรึกษา แนะนำผู้รับการประเมินเพื่อปรับปรุง พัฒนา เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 “มีการให้บุคลากรจัดทำข้อตกลงในการพัฒนาตนเอง เพื่อจะได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานว่าได้ปฏิบัติตามกรอบที่ตนกำหนดไว้หรือไม่ มีการจัดตั้งคณะกรรมการ รวมทั้งมีการพิจารณาอย่างเป็นธรรม”

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน
บุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
เขต 2 (ต่อ)

การจัดลำดับ ความต้องการ จำเป็นจากการ หาค่า PNI _{modified}	การบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนขนาดเล็ก (รายด้าน)	การวิเคราะห์และการสังเคราะห์การสัมภาษณ์
3.ด้านการพัฒนา จากงาน	1.การดำเนินการทางวินัย มีกระบวนการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม 2.มีการดำเนินการในกรณี ที่ข้าราชการครูหรือ บุคลากรทางการศึกษามี ความประสงค์จะลาออก หรือมีคำสั่งให้ออก เป็นไปตามกฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง 3.มีการให้ความรู้และ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ วินัยหรือแนวปฏิบัติตาม มาตรฐานการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูโดยใช้ วิธีการต่าง ๆ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 “มีการจัดอบรม ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ วินัย แนวปฏิบัติและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับ บุคลากรทุกคน มีช่องทางการยื่น อูธรณ์ ร้องทุกใน กรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีกระบวนการการดำเนินการทางวินัยอย่าง เป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีการจัดเก็บ ข้อมูลการลาออก การเกษียณอายุราชการ การพ้นจาก ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 “ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และแนะนำการปฏิบัติ เกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ การพ้นจากราชการ และม ีการดำเนินการด้านการพัฒนาจากงานด้วยความยุติธรรม” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 “สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่ถูกต้อง โดยจัดอบรมหรือส่งเสริมการเข้า อบรมให้ความรู้ทั้งในหน่วยงานและภายนอก หน่วยงาน” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 “มีกระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 “ไม่มี เนื่องจาก โรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ไม่มีผู้ใกล้ที่จะ เกษียณอายุราชการและบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีอายุ ระหว่าง 25-40 ปี”

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน
บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
เขต 2 (ต่อ)

การจัดลำดับ ความต้องการ จำเป็นจากการ หาค่า PNI _{modified}	การบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียนขนาดเล็ก (รายด้าน)	การวิเคราะห์และการสังเคราะห์การสัมภาษณ์
4.ด้านการพัฒนา บุคลากร	1.ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรของสถานศึกษา เป็นไปอย่างต่อเนื่องและ ครอบคลุมทุกคน 2.ส่งเสริมการสร้าง ผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึง ให้มีการศึกษาดูงานใน สถานศึกษาหรือ หน่วยงานของภาครัฐและ เอกชน 3.มีการฝึกอบรมพัฒนา บุคลากรระหว่าง ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับ เป้าหมายและมาตรฐาน ตำแหน่ง	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 “มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรศึกษา ต่อในระดับที่สูงกว่าระดับปริญญาตรีเป็นหนึ่งใน วิธีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญและพัฒนาทักษะให้กับ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมและตลอดเวลา การ ส่งเสริมและสนับสนุนครูและบุคลากรศึกษาให้ได้รับ การอบรมและการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพมี ความสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการ สอนและการให้บริการทางการศึกษาในสถานศึกษา การแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักสูตรการอบรม และการพัฒนาตนเองในหลากหลายรูปแบบ รวมถึง การสนับสนุนและแนะนำในเรื่องของความก้าวหน้า ทางวิชาชีพให้กับข้าราชการครูขอมือหรือเลื่อนวิทย ฐานะให้สูงขึ้น” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 “ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่ สูงขึ้นและมีการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมทั้งในเขต พื้นที่การศึกษาหรือนอกเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อ ยกระดับความรู้ความสามารถในวิชาชีพ”

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน
บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
เขต 2 (ต่อ)

การจัดลำดับ ความต้องการ จำเป็นจากการ หาค่า PNI _{modified}	การบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียนขนาดเล็ก (รายด้าน)	การวิเคราะห์และการสังเคราะห์การสัมภาษณ์
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 “มีการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างผลงานต่าง ๆ รวมถึง การส่งให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาที่ สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่งอย่าง ต่อเนื่อง” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 “มีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีการเข้าร่วม อบรม ประชุม สัมมนาการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ การไป ศึกษาดูงานทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และ กระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 “มีการจัดอบรมเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นของบุคลากรในโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อผลประโยชน์ต่อ ราชการ”
5.ด้านการสร้าง รักษามูลค่า	1.มีสวัสดิการเพื่อให้ บุคลากรมีขวัญและ กำลังใจในการ ปฏิบัติงาน 2.มีเกณฑ์การประเมิน การปฏิบัติงาน ประกอบการ พิจารณา	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 “มีการให้สวัสดิการ รักษาพยาบาล ทุนการศึกษา บุตร บำเหน็จ บำนาญฯ ถือเป็นค่าตอบแทนอย่าง หนึ่ง เป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ให้แก่ข้าราชการ เพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิต นอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางรัฐจัดให้แล้วเป็น ปกติ ยังมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน
บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
เขต 2 (ต่อ)

การจัดลำดับ ความต้องการ จำเป็นจากการ หาค่า PNI _{modified}	การบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียนขนาดเล็ก (รายด้าน)	การวิเคราะห์และการสังเคราะห์การสัมภาษณ์
	พิจารณาความดี ความชอบอย่างชัดเจน โปร่งใส 3.การพิจารณาความดี ความชอบด้วยหลักเกณฑ์ ที่เหมาะสมเป็นธรรม	เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 “มีการจัดบรรยากาศด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม ให้มีความสวยงาม สะอาด มีความปลอดภัย มีการจัดสิ่ง อำนวยความสะดวก เทคโนโลยีสมัยใหม่ สื่อการเรียน การสอนที่เหมาะสมให้เพียงพอและเอื้อต่อการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบุคลากรโดยการสร้าง บรรยากาศให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ มี ความเป็นประชาธิปไตยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ เสนอความคิดเห็น มีการจัดกิจกรรมที่ให้บุคลากรได้ทำ กิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 “สร้างขวัญกำลังใจ โดยการยกย่องชมเชย เมื่อบุคลากร ประสบผลสำเร็จและมีการจัดกิจกรรมทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษาเพื่อเป็นการเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและระหว่างบุคลากร เอง” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 “มีสวัสดิการจากทางราชการ การดูแล สนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในด้านต่างๆ อาทิเช่น การศึกษาต่อ การพัฒนาตนเองในวิชาชีพ การมอบรางวัล ยกย่อง ชมเชยเมื่อบุคลากรมีผลงานและประสบผลสำเร็จใน ด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน
บุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
เขต 2 (ต่อ)

การจัดลำดับ ความต้องการ จำเป็นจากการ หาค่า PNI _{modified}	การบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนขนาดเล็ก (รายด้าน)	การวิเคราะห์และการสังเคราะห์การสัมภาษณ์
		การปฏิบัติงาน รวมไปถึงอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ” ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 “มีการมอบขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ อาทิ วันคล้ายวันเกิดของบุคลากรในองค์กร ทางโรงเรียนจะมีการจัดงานวันเกิด โดยการเป่าเค้กวันเกิด เพื่อเป็นการแสดงความยินดีในวันคล้ายวันเกิด เป็นต้น และมีการพูดคุย สอบถาม อย่างเป็นพี่เป็นน้อง เพื่อที่จะสร้างความสามัคคีกลมเกลียว ลดความขัดแย้งใดๆที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน”

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัย แสดงดังภาพที่ 4.1 ดังนี้



รูปที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

ที่มา: ผู้วิจัย

จากแผนภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยมีสาระสำคัญดังนี้ 1) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษาควรวิเคราะห์ความต้องการและกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่มีความโปร่งใส มีความยุติธรรม ตรวจสอบได้ รวมถึงการขอสนับสนุนงบประมาณในการจ้างบุคลากร ปฏิบัติหน้าที่การสอนจากหน่วยงานภายนอก และมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการให้มีความเหมาะสม มีคุณสมบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด อย่างเคร่งครัด 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สถานศึกษาควรจัดทำบันทึกข้อตกลงในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพตามกรอบเวลาที่ชัดเจน จัดตั้งคณะกรรมการประเมินและมีการพิจารณาอย่างเป็นธรรม มีการตรวจสอบ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

อย่างเป็นระบบ เป็นธรรมและโปร่งใส รวมถึงการกำหนดปฏิทินการประเมินให้ชัดเจน ปรับเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร มีการชี้แจงความเข้าใจ แนวทางการดำเนินการประเมินตามข้อตกลง และการให้คำปรึกษา แนะนำผู้รับการประเมินการบันทึกผลการประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนา เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลด้านการพ้นจากงาน สถานศึกษาควรสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวปฏิบัติและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยการจัดอบรมให้ความรู้ให้กับบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีช่องทางการยื่น อรรถ ร้องทุกข์ในกรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีกระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ 4) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้แก่บุคลากรศึกษาต่อเพื่อการยกระดับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง การแนะแนวทางการเข้าสู่ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ รวมถึงการเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น และการจัดเก็บข้อมูลการลาออก การเกษียณอายุราชการ การพ้นจากตำแหน่งอย่างเป็นระบบ และ 5) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลด้านการข้าราชการครู สถานศึกษาควรสร้างขวัญกำลังใจ การยกย่อง ชมเชย มอบรางวัลประกาศนียบัตร เกียรติบัตรให้แก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศสถานศึกษาให้สวยงามปลอดภัย อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร และมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ และการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

ดังนั้นผลการศึกษาวิจัยนี้ จึงจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ความต้องการ และกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งให้ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา สรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่มีความโปร่งใส มีความยุติธรรม ตรวจสอบได้ การขอสนับสนุนงบประมาณในการจ้างบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอนจากหน่วยงานภายนอก และมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการให้มีความเหมาะสม ให้มีคุณสมบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด อย่างเคร่งครัด ดังที่กล่าวมาข้างต้น พร้อมการนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับบุคลากร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 นี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยมีรายละเอียด การวิเคราะห์ ข้อมูลดังนี้

- 5.1 สรุปผล
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 64.93 อายุตั้งแต่ 31-40 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 43.28 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 73.13 มีตำแหน่งข้าราชการครู จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 67.91 และเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 55.97 ตามลำดับ

5.1.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายเป็นด้าน พบว่า

1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง สภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ มีหลักเกณฑ์ การย้ายและการโอนข้าราชการครู และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามความต้องการของผู้แสดงความประสงค์อย่างยุติธรรมและโปร่งใส

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีหลักเกณฑ์ การย้ายและการโอนข้าราชการครู และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ

ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการเสนอความต้องการอัตรากำลังของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามความต้องการของผู้แสดงความประสงค์อย่างยุติธรรมและโปร่งใส และน้อยที่สุดคือ มีการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการให้บำเหน็จความชอบค่าชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีเกณฑ์การประเมินการเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามกรอบเวลาที่ชัดเจน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการให้บำเหน็จความชอบ ค่าชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีเกณฑ์การประเมินการเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม

โปร่งใสและชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามกรอบเวลาที่ชัดเจน

ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามกรอบเวลาที่ชัดเจน มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ มีการสนับสนุน ส่งเสริม และน้อยที่สุด คือ สร้าง เจตคติที่ดี ในการปฏิบัติงาน และมีการให้บำเหน็จความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติ

3) ด้านการพ้นจากงาน สภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า มีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจาก ราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ มีช่องทางเปิดโอกาสให้มีการยื่นเรื่องอุทธรณ์ ร้องทุกข์ เมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การที่ บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า มีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบ และตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ การดำเนินการทางวินัยมีกระบวนการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง หน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป

ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า การดำเนินการทางวินัยมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มีการดำเนินการในกรณีที่ข้าราชการครูหรือบุคลากร ทางการศึกษา มีความประสงค์จะลาออกหรือมีคำสั่งให้ออกเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง และน้อยที่สุดคือ มีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบ ได้

4) ด้านการพัฒนาบุคลากร สภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า มีกระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูง ที่สุด รองลงมาคือ มีการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงให้ มีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีกระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงให้มีการศึกษาดูงานในสถานศึกษา หรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน

ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงให้มีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน และน้อยที่สุด คือ มีกระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากร

5) ด้านการธำรงรักษามูลค่า สภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีการจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน โปร่งใส

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีการจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน โปร่งใส

ความต้องการจำเป็นของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า มีสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน โปร่งใส และน้อยที่สุดคือ มีการยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ

5.1.3 เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามและข้อค้นพบด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพจากการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ทั้ง 5 ด้านมีแนวทางการพัฒนาดังนี้

1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษาควรวิเคราะห์ความต้องการและกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่มีความโปร่งใส มีความยุติธรรม ตรวจสอบได้ รวมถึงการขอสนับสนุนงบประมาณในการจ้างบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอนจากหน่วยงานภายนอก และมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการให้มีความเหมาะสมมีคุณสมบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด อย่างเคร่งครัด

2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สถานศึกษาควรจัดทำบันทึกข้อตกลงในการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพตามกรอบเวลาที่ชัดเจน จัดตั้งคณะกรรมการประเมินและมีการพิจารณาอย่างเป็นธรรม มีการตรวจสอบ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมและโปร่งใสรวมถึงการกำหนดปฏิทินการประเมินให้ชัดเจน ปรับเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร มีการชี้แจงความเข้าใจแนวทางการดำเนินการประเมินตามข้อตกลง และการให้คำปรึกษา แนะนำผู้รับการประเมินการบันทึกผลการประเมินเพื่อปรับปรุง พัฒนา เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

3) ด้านการพ้นจากงาน สถานศึกษาควร สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยการจัดอบรมให้ความรู้ให้กับบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีช่องทางการยื่น อรรถ ร้องทุกข์ในกรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานรวมถึงการมีกระบวนการการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้

4) ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้แก่บุคลากรศึกษาต่อเพื่อการยกระดับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง การแนะนำแนวทางการเข้าสู่ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ รวมถึงการเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น และการจัดเก็บข้อมูลการลาออก การเกษียณอายุราชการ การพ้นจากตำแหน่งอย่างเป็นระบบ

5) ด้านการธำรงรักษามูลค่า สถานศึกษาควรสร้างขวัญกำลังใจ การยกย่อง ชมเชย มอบรางวัลประกาศนียบัตร เกียรติบัตรให้แก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ สถานศึกษาให้สวยงามปลอดภัย อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร และมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ และการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกับ ผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ” ผู้วิจัยได้อภิปรายตาม วัตถุประสงค์ ดังนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

5.2.1.1 จากวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 พบว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความรู้และประสบการณ์การบริหารงานบุคคลตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามหลักสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิชาชีพ และมาตรฐานปฏิบัติตนล้วนเป็นพื้นฐาน การบริหารบุคคลที่ดี ยุติธรรม จะส่งผลให้บุคลากรนั้น มีความสุข ปลอดภัยพร้อมจะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง สอดคล้องกับ วิภาดา สารัมย์ (2562) ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านและผู้บริหารมีการจัดการด้านการบริหารงานบุคคลตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่กำหนดโครงสร้างหรือกรอบการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน รวมถึงการมีความเข้าใจในสภาพและปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหารที่มีความสำคัญของกระบวนการบริหาร หรือวิธีการบริหารองค์กรโดยทั่วไป เพราะความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีศักยภาพ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุดต่อสถานศึกษา

(1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผลวิจัยพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีกลยุทธ์การค้นหาคandidate ที่มีประสิทธิภาพ ตามอัตรากำลังตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการเสนอความต้องการอัตรากำลังได้ตรงกับความรู้ความสามารถในตำแหน่ง ดำเนินการแต่งตั้ง การย้าย การโอนข้าราชการครู โดยใช้หลักเกณฑ์วิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมส่งผลให้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ (2561) พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในกำหนดตำแหน่ง การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ

(2) ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน ผลวิจัยพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ การกำหนดหลักเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริม และสร้างเจตคติที่ดี ในการปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำ ความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติ มีการประเมินผลและติดตามการทำงานของข้าราชการครู เพื่อนำไปประกอบในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ นวพัชญ์ ฉิดจันทร์ (2564) ผลวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ทั้งโดยภาพรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชนิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ (2.1) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2.2) ด้านการพัฒนา (2.3) ด้านการคัดเลือก (2.4) ด้านการนำเข้าสู่งาน (2.5) ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (2.6) ด้านความต่อเนื่อง (2.7) ด้านข้อมูลสารสนเทศ (2.8) ด้านการวางแผนกำลังคน (2.9) ด้านการเจรจาต่อรอง (2.10) ด้านการสรรหา และ (2.11) ด้านสิ่งตอบแทน

(3) การพ้นจากงาน ผลวิจัยพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยใช้วิธีการต่าง ๆ กรณีมีผู้กระทำผิดวินัย การยื่นเรื่องอุทธรณ์ ร้องทุกข์ เมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรม มีการดำเนินการทางวินัยมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม และการเสริมสร้างการป้องกันการกระทำผิดตลอดจน การดำเนินการเกี่ยวกับการออกจากราชการของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาของส่วนราชการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ พรทิพย์ เสือเหลือง (2563) ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และแนะนำการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ การพ้นจากราชการ การเกษียณอายุราชการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานทางการ

ศึกษาและสถานศึกษาขาดการให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับการพ้นจากราชการ การเกษียณอายุราชการทำให้บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกษียณอายุราชการ เมื่อถึงเวลาออกจากราชการบางคนไม่รู้ว่าตนเองจะต้องดำเนินการอะไรอย่างไร

(4) ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลวิจัยพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีกระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรใน สถานศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง จัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการ และการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงมีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชน ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา และการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง สอดคล้องกับ Mary (1989) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรครูมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถพิเศษที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง

(5) ด้านการธำรงรักษานุคคล ผลวิจัยพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้วยความมั่นใจ มีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน การให้รางวัลด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรม การยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน จัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย การจัดสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับ สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ (2561) ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน และกำหนดหน้าที่และมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ

5.2.1.2 จากวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ทั้ง 5 ด้าน ด้วยการหาดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index : PNI) ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี (PNI_{modified}) สูงที่สุด ดังนี้

(1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า การเสนอความต้องการอัตรากำลังของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีค่าดัชนีสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลัง หลักเกณฑ์การคำนวณ อัตรากำลังและหลักเกณฑ์การจัดสรรอัตรากำลังในสถานศึกษา ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทำให้นักเรียนไม่ได้รับความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาที่จะได้รับการศึกษาอย่างครบถ้วน และส่งผลกระทบทางอ้อมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาอย่างมาก ได้แก่ ขวัญกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ขาดแคลนครูที่ต้องปฏิบัติงาน รองรับนโยบายจากหน่วยงานบังคับบัญชาด้วยศักยภาพที่เต็มไปด้วยข้อจำกัดนำไปสู่ความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลในทุกด้าน สอดคล้องกับ ชัชพล วุฒิวิชญานันต์ (2560) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีทรัพยากรอย่างจำกัดให้มีศักยภาพ เทียบเท่ากับสถานศึกษาขนาดใหญ่ได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการการใช้นุคลากรอย่างเป็นระบบว่าจะใช้กำลังคนประเภทใด จำนวนเท่าใด และจะใช้เมื่อใด พร้อมกับมีการสนับสนุนให้นุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับมีการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และสร้างขวัญและกำลังใจตามโอกาสอันสมควร เพื่อรักษานุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในหน่วยงาน และยังสอดคล้องกับ ชญานิสก์ เปลี่ยนดีและกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2564) ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งยังมีความไม่เหมาะสมกับ โรงเรียนขนาดเล็ก เพราะเกิดจากระเบียบข้อบังคับที่กำหนดอัตราเด็กต่อจำนวนครูที่ต้องสอดคล้องกัน จึงทำให้ครูผู้สอนมีจำนวนน้อยกว่ารายวิชาที่ต้องรับผิดชอบ และครูบางท่านต้องรับผิดชอบในรายวิชาที่ไม่ตรงกับความชำนาญ

(2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามกรอบเวลาที่ชัดเจน มีค่าดัชนีสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า มีการเปลี่ยนรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ทำให้นุคลากรยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบ หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรตั้งคณะกรรมการประเมินและมีการพิจารณาอย่างเป็นธรรม มีการตรวจสอบ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมถึงการกำหนดปฏิทินการประเมินให้ชัดเจน สอดคล้องกับ ศศิวิมล คนเสี้ยว (2563) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการกำหนดรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและมีความยุติธรรม ให้ครูได้เสนอแนวทางการประเมินพร้อมรับฟังความคิดเห็น เพื่อนำไปปรับปรุงการประเมินให้มีความ

สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีการประเมินตนเอง และผู้บริหารร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมด้วย

(3) ด้านการพ้นจากงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า การดำเนินการทางวินัยมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม มีค่าดัชนีสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านการปฏิบัติงาน ระเบียบวินัย กฎหมายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ควรจัดให้สถานศึกษาปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษา วินัย การดำเนินการทางวินัย มีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และควรมีการควบคุม ดูแลบุคลากรในบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยอย่างเหมาะสม มีการติดตามประเมินผลการพัฒนาวินัย จริยธรรม ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม มีการส่งเสริมให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย การอุทธรณ์ร้องทุกข์ และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่บุคลากรในสถานศึกษา หากมีกรณีในการดำเนินการทางวินัย จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงโดยใช้วิธีการต่าง ๆ มีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ มีการดำเนินการในกรณีที่บุคลากรมีความประสงค์จะลาออกหรือมี คำสั่งให้ออกเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีการรายงานผลการดำเนินการทางวินัย หรือ การออกจากราชการของบุคลากรทุกกรณีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สอดคล้องกับ ศสว.ม.ค.น.ส.ย.ม. (2563) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่ และจัดประชุมอบรมให้ความรู้ และ ส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยการรักษาวินัย และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา มีการสังเกต ตรวจสอบ และดูแลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อป้องกันมิให้เกิดการกระทำผิดวินัย หากมีการกระทำผิดเกิดขึ้นต้องมีการตั้งคณะกรรมการสอบสวนหาข้อเท็จจริง โดยทำตามขั้นตอนระเบียบทางวินัย ตลอดจนการอุทธรณ์ร้องทุกข์

(4) ด้านการพัฒนาบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน มีค่าดัชนีสูงที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่มีส่งเสริมให้บุคลากรเข้าอบรม สัมมนาพัฒนา ศักยภาพในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่งของตนเองอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกคน ควรสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง หลังจากที่ถูกบุคลากรได้เข้ารับการอบรมพัฒนาแล้วนั้นสามารถนำมาขยายผลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากรในระดับที่สูงขึ้นรวมถึงการสร้างเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความสุข สอดคล้องกับ วิภาดา สารัมย์ (2562) ผลการวิจัยพบว่า มีการ

ส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรเข้ารวมการอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถ ให้แก่บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ เพื่อที่จะนำความรู้ความสามารถที่ได้รับ มาใช้ในการพัฒนาสายงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมสนับสนุนให้มีกิจกรรมศึกษาดูงานจากหน่วยงาน ภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน โดยพัฒนาอย่างเป็นระบบและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึง สร้างเจตคติที่ดีและมีกระบวนการปรับปรุง เจตคติที่ไม่ดีให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา

(5) ด้านการธำรงรักษานุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า มีสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สวัสดิการที่ภาครัฐนั้น จัดสรร มาเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบัน รวมไปถึงด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ควรมีการยกย่อง ชมเชย รางวัลบำเหน็จ ความชอบให้กับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงานทั้งในเวลา ราชการและนอกเวลาราชการ สอดคล้องกับ วิภาดา สารัมย์ (2562) ผลการวิจัยพบว่า มีการกำหนด เกณฑ์การปฏิบัติงานในการเลื่อนเงินเดือน รางวัล การให้บำเหน็จความชอบ ค่ายกย่องชมเชย เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ รวมไปถึงการกำหนดเกณฑ์การลงโทษที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นธรรมและชัดเจนมีการประเมินผลงานที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการทำงานให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเสนอแนวทางในการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การสังเกต บันทึกข้อมูล และการจดบันทึก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาศักยภาพบุคลากรในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์

5.2.1.3 แนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาการบริหาร งานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ได้ จากความต้องการจำเป็นที่สูงสุดการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 คือ

(1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีแนวทางพัฒนา คือ สถานศึกษาควร วิเคราะห์ความต้องการและกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และ ทักษะเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่มีความโปร่งใส มีความ ยุติธรรม ตรวจสอบได้ รวมถึงการขอสนับสนุนงบประมาณในการจ้างบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การ สอนจากหน่วยงานภายนอก และมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการให้มีความเหมาะสม มี คุณสมบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด อย่าง ครบถ้วน สอดคล้องกับ วิภาดา สารัมย์ (2562) มีการเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งไว้ว่า ผู้บริหารควรขอรับการบรรจุแต่งตั้ง

จากหน่วยงานต้นสังกัด มีการจัดทำกรอบอัตรากำลังครูตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. และติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อสนับสนุนงบประมาณในการจ้างบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อแก้ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอจากการโอนย้าย การลาออกจากราชการหรือเกษียณอายุราชการ และสอดคล้องกับ ศสวิมลคนเสียม (2563) มีการเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งไว้ว่า แนวทางการกำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานปฏิบัติตน ให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น เริ่มจากการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศให้อบรมความรู้ในการปฏิบัติตน สร้างความเข้าใจในบทบาทของตน จัดให้มีการประชุมผู้เกี่ยวข้อง และ กำหนด วิทยุทัศน์ของสถานศึกษา กำหนดมาตรฐานความรู้ ประสบการณ์ตามเกณฑ์มาตรฐานของ ก.ค.ศ. ปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา และ พระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงหลักจรรยาบรรณที่ครูและบุคลากรพึงมี มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน กำกับติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้ทราบบทบาทภาระงานขององค์กร มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน กำหนดภาระงานของสถานศึกษาและมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา มีการส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น พร้อมให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ สนับสนุนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ร่วมกับหน่วยงานอื่น และยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าประสงค์

(2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางพัฒนา คือ สถานศึกษาวรรจจัดทำบันทึกข้อตกลงในการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพตามกรอบเวลาที่ชัดเจน จัดตั้งคณะกรรมการประเมินและมีการพิจารณาอย่างเป็นธรรม มีการตรวจสอบ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมและโปร่งใส รวมถึงการกำหนดปฏิทินการประเมินให้ชัดเจน ปรับเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร มีการชี้แจงความเข้าใจแนวทางการดำเนินการประเมินตามข้อตกลง และการให้คำปรึกษา แนะนำผู้รับการประเมินการบันทึกผลการประเมินเพื่อปรับปรุง พัฒนา เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ เตือนใจ คล้ายแก้ว (2560) มีการเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ว่ามีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ กระบวนการหรือหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบว่ามีลักษณะการดำเนินงานที่ถูกต้องและ เป็นธรรม

มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินความสำเร็จของงานและความก้าวหน้า ของงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

(3) ด้านการพ้นจากงาน มีแนวทางพัฒนา คือ สถานศึกษาคควร สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติและมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการจัดอบรมให้ความรู้ให้กับบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องมีช่องทางการยื่น อรรถณ ร้องทุกข์ ในกรณีที่ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีกระบวนการการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ ศศิวิมล คนเสี่ยม (2563) มีการเสนอ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพ้นจากงานไว้ว่า การสั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น สามารถกระทำได้ เมื่อมีเหตุหรือคาดว่าจะมีเหตุที่ข้าราชการครูจะทำผิดวินัย ต้องรับดำเนินการสืบสวน สอบสวน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง รายงานผลให้กับผู้บังคับบัญชาทราบและ สั่งการแจ้งข้าราชการที่ปฏิบัติผิดวินัยทราบ และแจ้งสิทธิในการอุทธรณ์คำสั่งการลงโทษทางวินัย สำหรับ การสั่งพักราชการนั้น ให้รอผลการตัดสินใจของ คณะกรรมการสอบสวนทางวินัยก่อน และการให้ออกจาก ราชการ ดำเนินการตามการตัดสินใจของศาล หากการดำเนินการทางวินัยสิ้นสุดแล้วต้องแจ้งผลการตัดสินใจ ให้กับผู้ถูกกล่าวหาทราบ หากมิได้กระทำผิดให้กลับเข้ามารับราชการตามเดิม หากกระทำผิดจริงก็ ขอให้ไปทำตามระเบียบวินัย ได้กำหนดไว้ การพิจารณาให้ออกจากราชการต้องเป็นไปตามขั้นตอน โดยให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย นอกจากนี้ผู้บริหารควรป้องกันมิให้เกิดเหตุแห่งการกระทำผิด ด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการส่งเสริมให้ความรู้ ความเข้าใจ โดยการจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับโทษทางวินัย และการดำเนินการทางวินัยของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และยังสอดคล้องกับ นภัสสรณ์ มูลสิน (2561) มีการเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพ้นจากงาน ไว้ว่า ผู้บริหารเสริมสร้างและพัฒนา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย ส่งเสริมบุคลากรให้ประพฤติปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดีผู้บริหารป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย มีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวนกรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน และผู้บริหารรับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนด

(4) ด้านการพัฒนาบุคลากร มีแนวทางพัฒนา คือ สถานศึกษาคควร การส่งเสริม สนับสนุนให้แก่บุคลากรศึกษาต่อการยกระดับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย

และมาตรฐานตำแหน่ง การแนะแนวทางการเข้าสู่ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ รวมถึงการเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น และการจัดเก็บข้อมูลการลาออก การเกษียณอายุราชการ การพ้นจากตำแหน่งอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับ สุภาภรณ์ ชาญชัยกิจ (2561) ควรมีแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจนในการที่จะพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ และทางสถานศึกษาควรมีงบประมาณ เพื่อลงทุนในการพัฒนาบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ควรให้โอกาสบุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับ การยก ระดับความรู้ทักษะใหม่ ๆ จัดอบรม สัมมนา มีการให้ทุนการศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา อย่างเท่าเทียมกัน และอย่างทั่วถึงสถานศึกษาควรจัดทำแผนพัฒนาบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษรตามที่ โรงเรียนกำหนด บุคลากรที่ผ่านการอบรมต้องมีการรายงานผลการอบรมทุกครั้งไปอบรมมา และ ให้ทุกคนที่ไปอบรมนำความรู้มาขยายผลให้กับบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ได้วางแผนการประเมินผลการพัฒนาบุคคลพัฒนาอย่างจริงจัง และทำอย่างต่อเนื่อง

(5) ด้านการธำรงรักษามูลค่า มีแนวทางพัฒนา คือ สถานศึกษาควรสร้างขวัญกำลังใจ การยกย่อง ชมเชย มอบรางวัลประกาศนียบัตร เกียรติบัตรให้แก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศสถานศึกษาให้สวยงามปลอดภัย อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร และมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ และการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน สอดคล้องกับ สุภาภรณ์ ชาญชัยกิจ (2561) มีการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการธำรงรักษามูลค่า ไว้ว่า สถานศึกษาควรยกย่องชมเชยให้เกียรติ ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นที่แท้จริง สถานศึกษาควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนพิจารณาตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การที่ ได้รับผิดชอบให้ทุกคนได้มีโอกาสเท่าเทียมกัน สถานศึกษาจัดทำกรวางแผนทำหลักเกณฑ์และคู่มือเกี่ยวกับการบำรุงรักษามูลค่าอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ควรให้ความสำคัญการพิจารณาเลื่อนระดับ โดยการพิจารณาอย่างเป็นธรรม โดยให้บุคลากรทุกคน ได้นำผลงานมานำเสนอ ใครมีผลงานดีเด่น มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างประจักษ์ก็ควรพิจารณาเป็นพิเศษ มีกติกาสอดคล้องในสถานศึกษาในการให้ขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่เลือกปฏิบัติ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 พบว่า ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เป็นประเด็นความต้องการจำเป็นการพัฒนาเป็นอันดับสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์การพิจารณาการขอการสนับสนุนบุคลากร และมีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการ ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ตรงตามความเป็นจริงและบริบทของโรงเรียน
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบตามกรอบเวลาที่ชัดเจน และมีการสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจทางด้านวินัยและการปฏิบัติงาน และมีการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ ยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ที่ตรงกับความต้องการอัตรากำลังของสถานศึกษา
- 2) ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามกรอบเวลาที่ชัดเจน
- 3) ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการพ้นจากงานของบุคลากร อย่างเป็นระบบ โปร่งใสและยุติธรรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้
คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎหมายกระทรวงกำหนด
หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: ชุมชน
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.
2553. กรุงเทพฯ: บริษัทสยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด.
- ชญาธิศ เปลื้องดี, และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2564). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. วารสาร มจร พุทธ
ปัญญาปริทรรศน์, 6(2), 86.
- ซัชพล วุฒิวิชญนันต์. (2560). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ณัฐนิช ศรีลาคำ. (2558). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัย
ราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- เดือนใจ คล้ายแก้ว. (2560). แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดพิจิตร สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 (Unpublished Master's thesis).
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ทัดดาว สาระกุล. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคล
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดสระบุรี
(Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ทิพวรรณ ลำเภาแก้ว. (2560). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีเขต 2 (Unpublished Master's thesis).
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล. (2560). การประเมินความต้องการจำเป็นทางการศึกษาและการบริหาร
การศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา มศว, 14(26), 118-129.
- นพพัชญ์ นิดจันทร์. (2564). การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (Unpublished Master's thesis).
มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- นภัสกรณ์ มูลสิน. (2561). การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (Unpublished Master's
thesis). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย, และสุวิมล ว่องวาณิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.
กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพลส.
- พรทิพย์ เลือเหลืออง. (2563). แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัด
นครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 (Unpublished Master's
thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่
2 พ.ศ. 2545. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก หน้า 3 ประกาศใช้ 19 ธันวาคม 2545.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2558). การพัฒนาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิตตามหลักปรัชญาการศึกษา
พระพุทธศาสนา. ใน การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 54
(น.41-52). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2561). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา. วารสาร
มจร การพัฒนาสังคม, 3(2), 32-43.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรีจังหวัดปทุมธานี (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล,
ปทุมธานี.
- เพชร กล้าหาญ. (2552). การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 (Unpublished
Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เพ็ญพิศ ผาพองขุน. (2560). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ (Unpublished Master's thesis). วิทยาลัยสันตพล, หนองคาย.
- พีรฮาม เจ๊ะแม. (2559). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอยะรัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- ยศพล พิษณุเดชาวงศ์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- รพีรัฐ ธีววัฒน์พรกุล. (2566, 19 มกราคม). การบริหารความขัดแย้ง และ อุปสรรคการทำงานเป็นทีม [Video File]. สืบค้นจาก https://www.youtube.com/watch?v=90GNcf6_eZE
- ราชกิจจานุเบกษา. (2550). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. กรุงเทพฯ: กรมศาสนา.
- รุ่งฤทัย ไผ่ตรีแก่นตรง. (2560). การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ลิษา สมักรพันธ์. (2560). การประยุกต์ใช้สังคหวัตถุที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- วาราดา ณ ลานคา. (2560). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์ (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- วิภาดา สารัมย์. (2562). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- วิลาวรรณ ปังอุทา. (2560). การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ปทุมธานี.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิทยา ศรีจันทร์ห่อ. (2553). สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- วรรณิศา พิมพ์. (2561). การประเมินความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สร้อยญา น้อยพิมาย. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ศศิวิมล คนเสี้ยว. (2563). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- สิวพร วิยะวงศ์. (2564). แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization) (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- ศุภกานจน์ เสมิชนรัมย์. (2559). การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2. (2558). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2559 – 2563). ปทุมธานี: ผู้แต่ง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2. (2563ก). แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2563. ปทุมธานี: ผู้แต่ง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2. (2563ข). แผนพัฒนาการศึกษา(พ.ศ. 2563 - 2566). ปทุมธานี: ผู้แต่ง.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/ewtdl_link.php?nid=6422

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *สภาวะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0*. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง. (2561). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ. (2561). *การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- สุวัฒน์ ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวนีย์ นุชรงค์. (2559). *การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- อัญชลี เรือนแก้ว. (2560). *การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพฯ.
- Amstrong, M. (1995). *A Handbook of personnel Management practice*. London, UK: kogan.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The Management of People at Work*. New York: Macmillan.
- Blanks, E. B. (2002). *A model job description for the personnel administrator position in north carolina public school system*. North Carolina: The University of North Carolina at Greensboro.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work Life, Profits* (3rd ed.). Singapore: McGraw Hill.
- Castetter, W. B., & Young, I. P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration* (7th ed.). New Jersey: Prentice - Hall.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Drake, T. L., & Roe, W. H. (1986). *The Principalship*. New York: Macmillan.
- Edwin, F. B. (1984). *Personnel management*. New Delhi: Mac Graw Hill.
- Gary, D. (1994). *Human Resource Management* (6th ed.). Singapore: Prentice Hall International Inc.
- Gulick, L., & Lyndal, U. (1963). *Paper on Sciences of Administration*. New York: Institute of Public Administration Columbia University.
- Harris, B. M. (1979). *Supervisory behavior in education* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Henry, D. (2004). A profile on personnel administrators of public school system in the state of Missouri. *Dissertation Abstract International*, 40(4), 118.
- Katz, R. L. (2005). *Skills of an effective administrators*. UK: Harvard Business Review.
- Kootz, H., & Cyill, O. (1972). *Principle of Management: an Analysis of Managerial Function*. New York: McGraw-Hill.
- Marry, R. (1989). *Resource teacher personnel development need: Differences in perceptions among special education resource teachers and their district leadership personnel*. Utah, US: Brigham Young University press.
- Sergiovanni, T. J., & Strarat, R. J. (1983). *Supervision Human Perspective* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Story, M. (1991). Family meals: do they matter. *Nutr Today*, 40(6), 261-266.
- Taylor, F.W. (1916). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Waters, J. L. (2012). The changing role of california public school personnel administrations, *Dissertation Abstracts International*, 37(9), 109.



The logo of Rangsit University is a circular emblem. At the top is a stylized flame or sunburst. Below it, a series of radiating lines form a semi-circle. The text "มหาวิทยาลัยรังสิต" is written in Thai script along the bottom arc, and "Rangsit University" is written in English along the bottom arc.

ภาคผนวก ก
ตารางแสดงดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

การวิจัยหัวข้อ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญฉบับนี้เป็นแบบสอบถามประกอบการวิจัย แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ซึ่งผู้วิจัยกำลังดำเนินการศึกษาในขั้นตอนในการพัฒนาข้อคำถามในประเด็นที่ศึกษา แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความถูกต้องด้านภาษา ของข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรต่าง ๆ โดยข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านมีความสำคัญยิ่งและนำมาซึ่งคุณภาพเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยต่อไป

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ซึ่งมี 5 ด้าน คือ 1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 2) ด้านการธำรงรักษามูลค่า 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน 5) ด้านการพ้นจากงาน รวมจำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

การพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามในด้านความสอดคล้องของข้อคำถามกับตัวชี้วัด พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ

- | | | |
|-----|---------|--|
| +1 | หมายถึง | ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร |
| 0 | หมายถึง | ไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร |
| - 1 | หมายถึง | ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร |

ระดับความสอดคล้อง

1. เพศ

- ☐ ชาย
- ☐ หญิง

+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
✓			

1. อายุ

1. ☐ น้อยกว่า 30 ปี
2. ☐ 31 - 40 ปี
3. ☐ 41 - 50 ปี
4. ☐ มากกว่า 50 ปี

ระดับความสอดคล้อง

+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
✓			

2. วุฒิการศึกษา

1. ☐ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
2. ☐ ระดับปริญญาตรี
3. ☐ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

ระดับความสอดคล้อง

+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
✓			

4. ตำแหน่งในปัจจุบัน

1. ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
3. ☐ ข้าราชการครู
4. ☐ ครูอัตราจ้าง

ระดับความสอดคล้อง

+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
✓			

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. ☐ ต่ำกว่า 10 ปี
2. ☐ 10 - 20 ปี
3. ☐ มากกว่า 20 ปี

ระดับความสอดคล้อง

+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
✓			

รายการประเมิน	ผลการประเมิน			ΣR	IOC	สรุป
	1	2	3			
1. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง						
1.มีการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2.การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3.มีการเสนอความต้องการอัตรากำลังของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4.การโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามความต้องการของผู้แสดงความประสงค์อย่างยุติธรรมและโปร่งใส	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5.มีหลักเกณฑ์ การย้ายและการโอนข้าราชการครู	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2. ด้านการรักษารักขานุคคล						
6.มีการดูแล สนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในด้านต่างๆ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
7.มีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน โปร่งใส	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
8.มีการมอบรางวัลกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ เพื่อบำรุงขวัญกำลังใจ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
9.การพิจารณาความดีความชอบด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
10.มีการยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

รายการประเมิน	ผลการประเมิน			ΣR	IOC	สรุป
	1	2	3			
11.มีการจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
12.มีสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร						
13.มีกระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูน ประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถ ให้แก่บุคลากร	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
14.มีการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้าน วิชาการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
15.ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและ ครอบคลุมทุกคน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
16.ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนา ตนเองด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การ พัฒนาวิชาชีพ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
17.มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรระหว่าง ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและ มาตรฐานตำแหน่ง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
18.ส่งเสริมการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงให้มีการศึกษาดูงานใน สถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐ และเอกชน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน						

รายการประเมิน	ผลการประเมิน			ΣR	IOC	สรุป
	1	2	3			
19.มีการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรใน สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
20.มีการสนับสนุน ส่งเสริม และสร้าง เจตคติที่ดี ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
21.มีการกำหนดหลักเกณฑ์การ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
22.มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของ บุคลากรอย่างต่อเนื่องตามกรอบเวลาที่ ชัดเจน						
23. มีการให้บำเหน็จความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
24. มีเกณฑ์การประเมินการเลื่อน เงินเดือนอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและ ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5. ด้านการพ้นจากงาน						
25. การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับ เงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
26. มีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติตาม มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการ ครูโดยใช้วิธีการต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
27. มีช่องทางเปิดโอกาสให้มีการยื่นเรื่อง อุตทุกข์ ร้องทุกข์ เมื่อไม่ได้รับความเป็น ธรรม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
28. มีการดำเนินการในกรณีที่ข้าราชการ ครูหรือบุคลากรทางการศึกษามีความ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

รายการประเมิน	ผลการประเมิน			ΣR	IOC	สรุป
	1	2	3			
ประสงค์จะลาออกหรือมีคำสั่งให้ออก เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่ เกี่ยวข้อง						
29. มีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจาก ราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
30. การดำเนินการทางวินัยมีกระบวนการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ค่า IOC = 0.67-1.00

สรุปผลแสดงความคิดเห็นของกรรมการผู้เชี่ยวชาญ = 0.67-1.00 แปลว่า สอดคล้อง







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ซึ่งมี 5 ด้าน คือ 1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 2) ด้านการชำระรักษาบุคคล 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน 5) ด้านการพ้นจากงาน รวมจำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ และหน่วยงานของท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยจะนำเสนอในภาพรวมไม่เจาะจงบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด คำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและใช้สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น ท่านจึงไม่จำเป็นต้องเขียนชื่อหรือข้อมูลอื่นใดลงในแบบสอบถาม

จึงขอความกรุณาจากท่านโปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดและพิจารณาว่า ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อความนั้น ๆ อย่างไร คำตอบของท่านทุกข้อมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวพัชรียา มัทธนัง

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูสุริยเทพมหาวิทยาลัยรังสิต

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อที่ตรงกับสภาพจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ☐ ชาย
2. ☐ หญิง

2. อายุ

1. ☐ น้อยกว่า 30 ปี
2. ☐ 31 - 40 ปี
3. ☐ 41 - 50 ปี
4. ☐ มากกว่า 50 ปี

3. วุฒิการศึกษา

1. ☐ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
2. ☐ ระดับปริญญาตรี
3. ☐ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งในปัจจุบัน

1. ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
3. ☐ ข้าราชการครู
4. ☐ ครูอัตราจ้าง

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. ☐ ต่ำกว่า 10 ปี
2. ☐ 10 - 20 ปี
3. ☐ มากกว่า 20 ปี

[illegible]

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

.....

.....

.....

.....

.....





แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการวางแผนอัตรากำลัง สรรหา การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย การออกจากราชการและการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วย

1) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง กลวิธีในการค้นหาคนมีความรู้ ความสามารถตามอัตรากำลังตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการเสนอความต้องการอัตรากำลัง ดำเนินการแต่งตั้ง การย้ายและการโอนข้าราชการครู โดยใช้หลักเกณฑ์วิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสม

2) ด้านการธำรงรักษามูลค่า หมายถึง กระบวนการดูแล สนับสนุนบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรให้ดีที่สุด ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพที่ดี ปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้วยความมั่นใจ มีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน การให้รางวัลด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรม การยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ การจัดบรรยายการที่เอื้อต่อการทำงาน จัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย การจัดสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีพร้อมที่จะ ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี ปรับปรุงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรใน สถานศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง จัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการ และการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงมีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชน ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกคน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา และการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระหว่างปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง

4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริม และสร้างเจตคติที่ดี ในการปฏิบัติงาน มีการให้บำเหน็จความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมาย เชิดชูเกียรติ มีการประเมินผลและติดตามการทำงานของข้าราชการครู เพื่อนำไปประกอบในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) ด้านการพ้นจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป มีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยหรือแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยใช้วิธีการต่าง ๆ กรณีมีผู้กระทำผิดวินัยการยื่นเรื่องอุทธรณ์ ร้องทุกข์ เมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรม มีการดำเนินการทางวินัยมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม และการเสริมสร้างการป้องกันการกระทำผิดตลอดจนการดำเนินการเกี่ยวกับการออกจากราชการของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาของส่วนราชการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ออกจากราชการอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล หมายถึง วิธีการดำเนินการบริหารงานบุคคล จากสภาพการทำงานที่มีอยู่เดิมในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการธำรงรักษามูลค่า ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการพ้นจากงาน ตามข้อเสนอแนวทางการพัฒนาตามหลักปฏิบัติบทบาทของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในอำเภอธัญบุรี อำเภอลำลูกกา และอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ – นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งในปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....
5. ประสบการณ์ทำงาน.....

คำชี้แจง: ให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา เรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานีเขต 2

1. ท่านมีแนวทางในการการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการดูแล ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการบุคลากรในองค์กรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงาน เกิดประสิทธิภาพ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีแนวทางการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้และแนะนำการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบ
ข้อบังคับ การพ้นจากราชการ การเกษียณอายุราชการหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ค

สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
(Semi-Structured Interview)

สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview) จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ซึ่งสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“จัดกรอบอัตรากำลังครุตามหลักเกณฑ์ของกฎกระทรวงและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และติดต่อประสานกับหน่วยงานอื่น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อสนับสนุนงบประมาณในการจ้างบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอน ขอรับการบรรจุแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด รวมถึงติดต่อประสานกับมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงสถานศึกษา เพื่อขอให้นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพเข้ามาสอนในสถานศึกษา เพื่อให้มีครูเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ลักษณะอื่น ๆ ตรงกับต้องการของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากที่สุด”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการและกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งให้มีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“เสนอความต้องการของตำแหน่งที่ขาดให้หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อสรรหาบุคลากรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“มีการประชุมกับคณะครูในโรงเรียนในส่วนของอัตรากำลังที่ยังขาดหรือวิชาเอกที่ยังขาด และสำรวจความต้องการของบุคลากรในทุกๆตำแหน่ง เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันเพื่อประโยชน์สูงสุดของราชการ เมื่อได้ข้อสรุปแล้วจึงทำการประกาศเพื่อจัดสอบคัดเลือกต่อไป”

สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview) จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการดูแล ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“มีการให้สวัสดิการ รักษาพยาบาล ทุนการศึกษาบุตร บำเหน็จ บำนาญฯ ถือเป็นค่าตอบแทนอย่างหนึ่ง เป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ข้าราชการ เพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิตนอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางรัฐจัดให้แล้วเป็นปกติ ยังมีการสร้างขวัญกำลังใจปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“มีการจัดบรรยากาศด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม ให้มีความสวยงาม สะอาด มีความปลอดภัย มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยีสมัยใหม่ สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมให้เพียงพอและเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านบุคลากรโดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ มีความเป็นประชาธิปไตยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น มีการจัดกิจกรรมที่ให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“สร้างขวัญกำลังใจ โดยการยกย่องชมเชย เมื่อบุคลากรประสบผลสำเร็จและมีการจัดกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและระหว่างบุคลากรเอง”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“มีสวัสดิการจากทางราชการ การดูแล สนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในด้านต่างๆ อาทิเช่น การศึกษาต่อ การพัฒนาตนเองในวิชาชีพ การมอบรางวัล ยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรมีผลงานและประสบผลสำเร็จในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“มีการมอบขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ อาทิ วันคล้ายวันเกิดของบุคลากรในองค์กร ทางโรงเรียนจะมีการจัดงานวันเกิด โดยการเป่าเค้กวันเกิด เพื่อเป็นการแสดงความยินดีในวันคล้ายวันเกิด เป็นต้น และมีการพูดคุย สอบถาม อย่างเป็นพี่เป็นน้อง เพื่อที่จะสร้างความสามัคคีกลมเกลียว ลดความขัดแย้งใดๆที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน ”

สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview) จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“มีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าระดับปริญญาตรี แนะนำและแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ต่างๆ ในการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา นอกจากนี้สนับสนุนส่งเสริม แนะนำในเรื่องของความก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยให้ข้าราชการครูขอมือหรือเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและมีการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมทั้งในเขตพื้นที่การศึกษาหรือนอกเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“มีการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างผลงานต่าง ๆ รวมถึงการส่งให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“มีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีการเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนาการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ การไปศึกษาดูงานทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และ กระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“มีการจัดอบรมเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อผลประโยชน์ต่อราชการ”

สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview) จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบเวลา มีการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบตามข้อตกลงที่ได้จัดทำขึ้นระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา และมีการประเมินผลอย่างเป็นธรรมและ โปร่งใส”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง โปร่งใสและเป็นธรรมตามกรอบเวลาที่ชัดเจน สนับสนุนส่งเสริมเจตคติที่ดีให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“มีการนิเทศ กำกับติดตาม และการให้ข้าราชการครูและบุคลากรจัดทำบันทึกข้อตกลงในการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ นำระบบสารสนเทศ (DMC) เข้ามาใช้ในการบันทึกข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและชัดเจน ชี้แจงแนวทางการดำเนินการประเมินตามข้อตกลงและกำหนดปฏิทินการประเมินให้ทราบโดยทั่วกัน บุคลากรจัดทำบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบการประเมินตนเอง ประเมินผลการปฏิบัติงานและบันทึกผลการประเมินไว้และให้คำปรึกษา แนะนำผู้รับการประเมินเพื่อปรับปรุง พัฒนา เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“มีการให้บุคลากรจัดทำข้อตกลงในการพัฒนาตนเอง เพื่อจะได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานว่าได้ปฏิบัติตามกรอบที่ตนกำหนดไว้หรือไม่ มีการจัดตั้งคณะกรรมการ รวมทั้งมีการพิจารณาอย่างเป็นธรรม”

สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview) จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และแนะนำการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ การพ้นจากราชการ การเกษียณอายุราชการ ซึ่งสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

“มีการจัดอบรม ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวินัย แนวปฏิบัติและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกคน มีช่องทางการยื่น อุดรณี ร้องทุกในกรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม ในการปฏิบัติงานรวมถึงการมีกระบวนการการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีการจัดเก็บข้อมูลการลาออก การเกษียณอายุราชการ การพ้นจากตำแหน่งอย่างเป็นระบบ”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

“ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และแนะนำการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ การพ้นจากราชการ และมีการดำเนินการด้านการพ้นจากงานด้วยความยุติธรรม”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

“สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ถูกต้อง โดยจัดอบรมหรือส่งเสริมการเข้าอบรมให้ความรู้ทั้งในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

“มีกระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบโปร่งใส ตรวจสอบได้”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

“ไม่มี เนื่องจาก โรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ไม่มีผู้ใกล้ชิดที่จะเกษียณอายุราชการ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีอายุระหว่าง 25-40 ปี”

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	พัชรียา มัทธน์ง
วัน เดือน ปีเกิด	16 กันยายน 2535
สถานที่เกิด	จังหวัดร้อยเอ็ด ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต, 2558 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, 2566
ที่อยู่ปัจจุบัน	60/72 ชุมชนพลังสามัคคี แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดเกตุดูประภา จังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครูค.ศ.1

