

ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี

ภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2561

ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี

ภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สุพรรณบุรี เสนอโดย นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

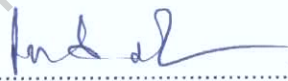


.....รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและ  
การจัดการทรัพย์สินและรายได้  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาสินี ศิริโกคาภิรมย์)  
วันที่ 12 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



.....ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร. อภิสรร์ ภาชนะวรรณ)



.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพชรสุดา เพชรใส)



.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ภูวดล จุลสุคนธ์)



.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
(ดร. สุพจน์ เกิดสุวรรณ)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพชรสุดา เพชรใส อาจารย์ ดร. ภูวดล จุลสุคนธ์
ชื่อนักศึกษา	ภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี และ 2) เปรียบเทียบปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตาม ตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษาและสังกัดพื้นที่ การศึกษากลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ในปีการศึกษา 2561 จำนวน 363 คน โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น 0.944 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาร์ยอละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี สรุปในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี มีทัศนะต่อปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และสังกัดพื้นที่การศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

Thesis Title            Factors Affecting Success in Personnel Management as Perceived  
by School Administrators and Teachers under Suphan Buri Primary  
Educational Service Area Office

Thesis Advisors        Asst. Prof. Dr. Phetsuda Phetsai  
Dr. Phuwadon Chulasukhont

Name                     Pattra Phadungrungrangkit

Program                 Educational Administration

Academic Year         2018

### **ABSTRACT**

This research aimed to 1) study factors affecting success in personnel management as perceived by administrators and teachers under Suphan Buri Primary Educational Service Area Office; and 2) compare the factors affecting success in personnel management when classified the respondents' position, gender, age, educational background, school size and affiliated educational service area office. Drawn by stratified random sampling, the sample included 363 school administrators and teachers under Suphan Buri Primary Educational Service Area Office, during the academic year 2018. The research instrument was a questionnaire with a reliability value of 0.944. Data were analyzed in terms of percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA.

Findings indicated that:

1. Overall, the factors affecting success in personnel management as perceived by the respondents were at a high level.
2. Overall, the factors affecting success in personnel management as perceived by school administrators and teachers when classified by their position, gender, age, educational background, school size and affiliated educational service area office were not different.

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรใส ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร. ภูวดล จุลสุคนธ์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพชรสุดา เพชรใส อาจารย์ ดร. อภิสรรค์ ภาชนะวรรณ อาจารย์ ดร. ภูวดล จุลสุคนธ์ อาจารย์ ดร. สรรชัย ชูชีพ และอาจารย์ ดร. บุญยานุช เจริญหงส์ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาตั้งกล่าวข้างต้นนี้ ด้วยสำนึกในบุญคุณตลอดไป

ภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ

## สารบัญ

	หน้า
หน้าอนุมัติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
ประกาศคุณูปการ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายในการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
สมมติฐานในการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ผู้บริหารสถานศึกษา.....	10
ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา.....	10
ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา.....	12
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล.....	17
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	17
ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงาน บุคคล.....	21
ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล.....	27
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์.....	27
ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร.....	34

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
ประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร.....	41
ความพร้อมรับมือข้อบในการบริหาร.....	47
คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการ ทำงาน.....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
งานวิจัยในประเทศ.....	63
งานวิจัยต่างประเทศ.....	64
บทที่ 3   วิธีดำเนินการวิจัย.....	67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	68
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	69
การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
บทที่ 4   ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
บทที่ 5   สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	92
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	92
สมมติฐานการวิจัย.....	92
วิธีดำเนินการวิจัย.....	92
สรุปผลการวิจัย.....	93
อภิปรายผล.....	96
ข้อเสนอแนะ.....	99
บรรณานุกรม.....	100



	หน้า
ภาคผนวก.....	117
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	118
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามในการวิจัย ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัย.....	123
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	126
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือ.....	128
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้ (try out) เครื่องมือ ในการวิจัย.....	134
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการวิจัย.....	138
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์.....	142

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู.....	68
ตาราง 2 จำนวนและร้อยละจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง.....	77
ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์.....	78
ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร.....	79
ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร.....	80
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร.....	81
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน.....	82
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีภาพรวม.....	82
ตาราง 9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามตำแหน่ง.....	84

<p>ตาราง 10</p>	<p>ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ.....</p>	<p>85</p>
<p>ตาราง 11</p>	<p>ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....</p>	<p>86</p>
<p>ตาราง 12</p>	<p>ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามอายุ.....</p>	<p>87</p>
<p>ตาราง 13</p>	<p>ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....</p>	<p>88</p>
<p>ตาราง 14</p>	<p>ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร.....</p>	<p>89</p>
<p>ตาราง 15</p>	<p>ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน.....</p>	<p>89</p>
<p>ตาราง 16</p>	<p>ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามสังกัดพื้นที่การศึกษา.....</p>	<p>90</p>
<p>ตาราง 17</p>	<p>ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามสังกัดพื้นที่การศึกษาด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร.....</p>	<p>91</p>

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมนั้น จำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในทุกภาคส่วนของประเทศ การจะมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพได้นั้นส่วนสำคัญยิ่งส่วนหนึ่งคือการศึกษาที่ดีตั้งแต่ในระดับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของมนุษย์ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาที่จำเป็นที่เป็นประโยชน์เพื่อให้ผู้เรียนมีพื้นฐานและฐานที่แข็งแกร่ง มั่นคง เพียงพอกับการดำรงชีวิตที่ดีในวันข้างหน้า อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2547, หน้า 2-3) กล่าวว่าการศึกษาเพื่อชีวิตที่มีคุณภาพของประชาชนไทยช่วยให้ประชาชนไทยมีคุณธรรมในการดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และทันต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความสามารถในการประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้ และดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบและมีบทบาทร่วมในการพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 21)

จากอดีตการจัดการศึกษาไทยที่ผ่านมายังไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบ คือ ดี เก่ง และมีความสุข การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นหมวดสำคัญที่จะต้องมีการปฏิรูปไปพร้อมๆ กันกับการปฏิรูปด้านอื่นๆ โดยได้วางระบบโครงสร้างการบริหารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยง และส่งเสริมการปฏิรูปด้านอื่นๆ ทุกด้าน และอาศัยความร่วมมือของภาครัฐ รวมทั้งภาคเอกชนในการดำเนินการจัดการศึกษาร่วมกัน (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545, หน้า 5) การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ตามที่กระทรวง ศึกษาธิการเสนอ และให้ดำเนินการต่อไปได้ รัฐบาลจะมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึง และ 3) การมีคุณภาพยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและจัดการศึกษามีกรอบแนวทางในการปฏิรูปการศึกษา 4 แนวทางของการพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ 3.1) คนไทยยุคใหม่ 3.2) ครูยุคใหม่ 3.3) สถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ และ 3.4) การบริหารจัดการใหม่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 1) ในหลายประเทศได้มีการปฏิรูปการศึกษาโดยมีนโยบายหลัก คือ การสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น อังกฤษ ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา เพื่อช่วยให้ความคิดของบุคลากรในองค์กรเป็นระเบียบ มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการคิด

อย่างต่อเนื่อง รู้จักกระจายความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเรียนรู้เป็นทีม (สมชาย เทพแสง, 2548, หน้า 40-41)

การบริหารงานบุคคลตามกระบวนการเป็นสิ่งจำเป็นมาก ดังคำกล่าวที่ว่า “มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งจับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นได้ แต่ถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ” จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อองค์กรจะสำเร็จและเติบโต ก้าวหน้าและมั่นคง คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด เชื่อว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำงาน องค์กรใดที่ได้มีกำลังคนที่มีคุณภาพขององค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จ ซึ่งภาระหน้าที่โดยตรงที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติคือต้องมีการบริหารงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อจะได้ใช้ทรัพยากรที่มีค่า และจะได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร การบริหารตามกระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยองค์ประกอบคือการวางแผน กำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาหรือการฝึกอบรม การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลงาน การได้รับการยกย่อง การให้ได้รับรางวัล การออกจากราชการ (รุ่ง แก้วแดง, และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, 2546, หน้า 129)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและเห็นได้ชัดเจนเนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและระบบการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ทำให้บุคคลและสังคมปรับตัวไม่ทันและก่อให้เกิดความไม่สมดุลของการพัฒนาในหลายลักษณะ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2543, หน้า 128) และทำให้ประเทศไทยมีปัญหาเรื่องวิกฤติทางภูมิปัญญา นั่นคือ “คนขาดคุณภาพ” ส่งผลให้ระบบต่างๆ เปรอะบางไปหมดทุกระบบ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2542, หน้า 1) ปัญหาส่วนใหญ่ของการทำงานเกิดจากคน ซึ่งต้นเหตุของปัญหาเนื่องมาจากองค์กรไม่ได้เน้นนโยบายเรื่องคน เพราะเอาใจใส่แต่เรื่องงานและเงิน และมองว่าเมื่อมีงานและมีเงินจึงจะบรรจุคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานได้ถึงแม้จะมีกรกล่าวถึงคุณค่าของคน อยู่ภายใต้นโยบายขององค์กรเสมอ แต่ในทางปฏิบัติกลับไม่สนใจเรื่องคน โดยนับตั้งแต่ด้านการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การดูแลทุกข์สุขของคนในองค์กรตนเอง แต่ว่าในปัจจุบันนี้แต่ละองค์กรหรือทุกหน่วยงานเล็งเห็นความสำคัญของบุคคลว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดก็ขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์กร หากคนไม่มีคุณภาพก็ไม่สามารถที่จะจัดการงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ การจะได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานนั้นก็ขึ้นกับการบริหารงานบุคคล จึงกล่าวได้ว่า มนุษย์หรือบุคคลในองค์กรถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดในองค์กร ไม่มีองค์กรใดจะแสวงหาบุคคล สร้างบุคคลในลักษณะเช่นเดียวกันได้ทุกองค์กร หากองค์กรใดได้พัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เพิ่มขีดศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้องค์กรนั้นสามารถที่จะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 16-17)

จากเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล นั่นก็คือผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีคุณธรรม โดยได้มีการดำเนินชุดโครงการ "ครูดีมีสุข" ตามรอยพระบาท "พุทธพลิกโลกสัญจร" โครงการอุปสมบทจาริกบุญแดนพุทธภูมิ ฉลองพุทธชยันตี เฉลิมพระเกียรติ รุ่นที่ 2 โครงการฝึกอบรมหลักสูตร "ซินเนสสมาธิ" โครงการพัฒนากระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนางานสู่ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ สพป. สพ.1 โครงการส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถปฏิบัติงานมีคุณภาพได้มาตรฐาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, 2559, ย่อหน้า 1-4) อุษา อ่ำพันทอง (2547, หน้า 1-2) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสรรหาและบริหารทรัพยากรทางการศึกษาจากท้องถิ่นของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาจากท้องถิ่น พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีปัญหามากที่สุด คือ สถานศึกษาขาดการวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลแก้ปัญหาโดยจัดทำโครงการในต้นปีการศึกษาเพื่อจะได้วางแผนได้ชัดเจน ในส่วนของการบริหารทรัพยากรเงินมีปัญหามากที่สุด คือ เงินไม่พอกับการต้องการใช้แก้ปัญหาโดยการจัดสรรตามความจำเป็นและขอบริจาค ในส่วนของการบริหารทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้นมีปัญหามากที่สุด คือ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้นในชุมชนที่สอดคล้องกับหลักสูตรมีน้อย แก้ปัญหาโดยการสำรวจแหล่งทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้นแล้วจัดทำโครงการ ในส่วนของการบริหารทรัพยากรสังคมมีปัญหาที่สุด คือ ผู้รู้ไม่มีเวลามาให้ความรู้ในสถานศึกษา แก้ปัญหาโดยสำรวจหาผู้มีความรู้ความสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรทางสังคมและนำนักเรียนไปหาผู้รู้หรือเชิญผู้รู้ในชุมชนใกล้เคียงที่สะดวกและเต็มใจมาให้ความรู้ในสถานศึกษา ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาในการสรรหาทรัพยากรทางการศึกษาจากท้องถิ่น พบว่า การสรรหาทรัพยากรบุคคลมีปัญหาที่สุด คือ บุคลากรในท้องถิ่นที่เป็นวิทยากรมาให้ความรู้มีน้อย แก้ปัญหาโดยเชิญมาเป็นวิทยากรแล้วยกย่องให้ความสำคัญ หรือเชิญวิทยากรจากชุมชนใกล้เคียงมาให้ความรู้ ในส่วนของการสรรหาทรัพยากรเงินมีปัญหาที่สุด คือ ขาดการสนับสนุนการจากชุมชน เพราะประชาชน มีรายได้น้อย แก้ปัญหาโดยขอบริจาคจากผู้มีทุนทรัพย์ซึ่งอยู่นอกชุมชน และรับบริจาคจากเจ้าภาพงานศพ

ใน ส่วนของการสรรหาทรัพยากรทางธรรมชาติมีปัญหาที่สุด คือ ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นมีน้อย แก้ปัญหาโดยพานักเรียนไปศึกษานอกสถานที่ และขอบริจาคหรือจัดหาไม้ที่โรงเรียน ในส่วนของการสรรหาทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้นมีปัญหาที่สุด คือ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้นอยู่ห่างจากสถานศึกษา แก้ปัญหาโดยการพานักเรียนไปทัศนศึกษาหรือนำภาพเกี่ยวกับทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ให้ดูและศึกษาค้นคว้าในห้องสมุด และใน

ส่วนของการสรรหาทรัพยากร ทางสังคม มีปัญหามากที่สุด คือ ชุมชนไม่ค่อยจัดกิจกรรมตาม ประเพณีหรือทางศาสนา แก้ปัญหาโดย จัดหาวิธีที่ดีขึ้น สื่อนวัตกรรมทางการศึกษา มาให้ นักเรียนดู หรือค้นคว้าจากห้องสมุดและสอบถามผู้รู้ จากแผนปฏิบัติการประจำปี 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้วยทรัพยากรบุคคลเป็น ทรัพยากร ที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร ภารกิจงานและองค์กรจะ ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้มากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการ ขับเคลื่อนและแก้ไขปัญหาในเรื่องของคนหรือที่เรียกว่ากระบวนการจัดการคน ดังนั้น เพื่อให้ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีประสิทธิภาพยิ่ง จึงได้จัดทำโครงการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างชั่วคราว (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3, 2559, ย่อ หน้า 1)

สภาพปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา (สวัสดี อินทรศักดิ์, 2559) ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทุ่งแฝก อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ปัญหาคือประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล การบรรจุแต่งตั้งคุณนั้น มีการบรรจุหรือย้ายมาตลอดทุกเทอม และครูเกษียณกับมีทุกปี แต่ครูบรรจุใหม่สามารถจัดสรรมา ได้ เพราะจำนวนครูและเด็กมีความเหมาะสมกันในอัตราส่วน จึงสามารถจัดวางกำลังครูได้อย่าง เพียงพอ มีครูสอนในทุกรายวิชา ทั้งครูประจำชั้น แต่ในการระบบราชการนั้น อาจมีความ เชื่องช้าไปบ้าง เพราะต้องทำตามระบบงาน หรือหน่วยงานต้นสังกัด (เจริญ แก้วเรือง, 2559) ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนสำโรง อำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งโรงเรียนวัดดอน สำโรงเป็นโรงเรียนขนาดกลาง จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารงานบุคคลที่กำหนดวิชาเอก เวลาปฏิบัติงานจริงค่อนข้างมีปัญหา ประสิทธิภาพใน การทำงานให้ตรงกับสาขาวิชาเอกก็ไม่สามารถทำงานได้เต็มก็คือไม่สามารถดำเนินการสอนใน วิชาเอกอื่นได้ โดยที่ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนระดับประถมศึกษานั้นต้องสอนประจำชั้น เพราะว่าการกำหนดอัตราส่วนระหว่างครูและนักเรียน ทำให้ปริมาณครูไม่เพียงพอต่อการสอน ในสาขาวิชาเอกเพียงอย่างเดียว 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการ ดำเนินการด้านการย้าย การโอนตำแหน่ง มักจะกระทำก่อนปิดภาคเรียน ทำให้ขาดความ ต่อเนื่องในการสรุปผลการดำเนินงานของบุคคลนั้น ๆ และส่งผลกระทบต่อนักเรียนโดยตรง (สุรงค์ เข้มเพชร, 2559) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองราชวัตร อำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัด สุพรรณบุรี ซึ่งโรงเรียนบ้านหนองราชวัตรเป็นโรงเรียนขนาดเล็กจึงพบปัญหาดังนี้ 1) ความ สอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มีปัญหาเป็นลำดับแรก เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีจำนวนน้อย โดยการจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้ประสิทธิภาพในการสอนมีน้อยลง 2) ประสิทธิภาพ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดสรรตำแหน่งของหน่วยงานต้นสังกัดที่จะจัดสรร มาให้โรงเรียนเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก เนื่องจากมีการเทียบอัตราส่วนระหว่างครูและนักเรียน



ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่องานทางด้านการสอนโดยตรง 3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลเนื่องจากโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้นงบประมาณที่จัดสรรมาก่อนข้างมีจำนวนน้อยและไม่เพียงพอต่อการจัดสวัสดิการ หรือการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 4) คุณภาพในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงาน ครูส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการครองชีพ เนื่องจากโรงเรียนมีขนาดเล็ก งบประมาณมีน้อย การปฏิบัติงานต่างๆ จำเป็นที่ครูต้องใช้งบประมาณส่วนตัวมาดำเนินการ

จากเหตุผลและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปปรับปรุง พัฒนาและประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาด้านให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้สถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลและการดำเนินงานบุคคลที่มีคุณภาพตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

### ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตาม ตำแหน่ง เพศอายุ วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษาและสังกัดพื้นที่การศึกษา

### ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพที่ดี
2. เพื่อเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นผลมาจากคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2561 จำนวน 3,886 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 1,406 คน ผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 1,300 คน และผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 1,180 คน (สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 1, 2559, ย่อหน้า 1); (สำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2, 2559, ย่อหน้า 1) และ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 3, 2559, ย่อหน้า 1-3)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2561 เนื่องจากประชากรมี จำนวนที่แน่นอน สูตรที่ใช้ในการหาขนาดตัวอย่างจึงใช้สูตรของยามานะ (Yamane) ที่ระดับ ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ในการคำนวณขนาดของกลุ่ม ตัวอย่าง (สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2553, หน้า 34) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 363 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 131 คน ผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 122 คน และผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 110 คน ใช้ขนาดของสถานศึกษา เป็นชั้นภูมิ

## 2. ตัวแปรที่ศึกษา

### 2.1 ตัวแปรอิสระ (independent variables) ได้แก่

#### 2.1.1 ตำแหน่ง

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) ครู

#### 2.1.2 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

#### 2.1.3 อายุ

- 1) น้อยกว่า 30 ปี
- 2) 30-39 ปี
- 3) 40-49 ปี
- 4) มากกว่า 49 ปี

#### 2.1.4 วุฒิการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี / เทียบเท่า
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

#### 2.1.5 ขนาดของสถานศึกษา

- 1) ขนาดเล็ก (นักเรียน 1-120 คน)
- 2) ขนาดกลาง (นักเรียน 121-300 คน)
- 3) ขนาดใหญ่ (นักเรียน 301 คนขึ้นไป)

#### 2.1.6 สังกัดพื้นที่การศึกษา

- 1) สุพรรณบุรี เขต 1
- 2) สุพรรณบุรี เขต 2
- 3) สุพรรณบุรี เขต 3

2.2 ตัวแปรตาม (dependent variables) ได้แก่ ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ดังนี้

- 2.2.1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- 2.2.2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร
- 2.2.3 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร
- 2.2.4 ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร
- 2.2.5 คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ปัจจัยความสำเร็จ** หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการแสดงออก พฤติกรรม หรือการดำเนินงานที่ส่งผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาตามเป้าหมายที่ต้องการ

**การบริหารงานบุคคล** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการเลือกทางเลือกให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ในด้านการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพียงพอ และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร

**ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล** หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลในการเลือกทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ในด้านการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพียงพอ และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

**1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง การกำหนดนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจและ สภาพขององค์กร

2. **ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร** หมายถึง ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง และทันเวลา และมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. **ประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร** หมายถึง ความคุ้มค่าต่อความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านนโยบายและมาตรการต่างๆ มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่ได้รับ

4. **ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร** หมายถึง การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการทางวินัย บนหลักความสามารถ หลักความยุติธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

5. **คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน** หมายถึง ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน รวมถึงการจัดสวัสดิการ และการอำนวยความสะดวกต่างๆ

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, เขต 2, และ เขต 3

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, เขต 2, และ เขต 3

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบแนวคิดด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) ดังภาพ 1

ตัวแปรอิสระ (independent variables)	ตัวแปรตาม (dependent variables)
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 1. ตำแหน่ง 2. เพศ 3. อายุ 4. วุฒิการศึกษา 5. ขนาดของสถานศึกษา 6. สังกัดพื้นที่การศึกษา	ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี 1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร 3. ประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร 4. ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร 5. คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานในการวิจัย

ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีแตกต่างกันเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษาและสังกัดพื้นที่การศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล
  - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล
3. ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล
  - 3.1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
  - 3.2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร
  - 3.3 ประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร
  - 3.4 ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร
  - 3.5 คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### ผู้บริหารสถานศึกษา

##### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

สุนีย์ บุญทิม (2547, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงครูใหญ่หรือผู้อำนวยการที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2549, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งองค์การธุรกิจมักเรียกบุคคลนี้ว่าผู้จัดการ แต่ในองค์การของรัฐมักเรียกว่า ผู้บริหาร

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งภายในสถานศึกษาและบุคลากรทุกสถาบัน ทุกองค์การ ที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550, หน้า 117) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาที่เป็นสถานศึกษา ผู้บริหารกลุ่มนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งของรัฐและเอกชน ผู้บริหารกลุ่มนี้จะประพฤติตนตาม จรรยาบรรณครู ที่คุรุสภากำหนด

2. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งของรัฐและเอกชน ผู้บริหารกลุ่มนี้จะประพฤติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตนตามที่กำหนดไว้

3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่สถาบันสังคมอื่นเป็นผู้จัด เช่นสถานศึกษาของสถาบันศาสนา สถานศึกษาของสถาบันทางการแพทย์ สถานศึกษาของสถาบันตำรวจ สถานศึกษาของสถาบันทหาร ฯลฯ ผู้บริหารกลุ่มนี้จะปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตนที่กำหนดไว้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2551, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่น ที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งของรัฐและเอกชน

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p.79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษาในการวางแผนนโยบายในเรื่องของโปรแกรมทางการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครู-อาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่าง ๆ

ฮิวจ์ (Hughes, 1999, p.31) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทเป็นเช่นศิลปิน สถาปนิก และเป็นผู้ตรวจการ โดยที่จะต้องทำหน้าที่ให้ทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ ๆ จัดโครงสร้างของสภาพแวดล้อม ปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างสิ่งจูงใจทางวิชาการ ใช้เทคโนโลยี คำนึงถึงควมมีคุณธรรม จริยธรรม และกฎหมาย

เซฟาท (Seyfarth, 1999, p.195) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ต้องแสดงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในการจัดโครงสร้างขององค์การ เป็นเช่นผู้นำทางวัฒนธรรมที่จะต้องสำรวจให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน เป็นเช่นผู้นำทางการเรียน

การสอน เป็นผู้นำด้านหลักสูตรในการประเมินผลนักเรียน เป็นผู้บริหารจัดการที่จะต้องให้ความสำคัญกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อับเบน, และคนอื่นๆ (Ubben, et al., 2001, pp.87-98) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่เป็นกลไกสำคัญที่จะต้องแสดงถึงภาวะผู้นำ เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ให้มีกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ให้มีการพัฒนาโรงเรียนโดยมีการวางแผนที่เป็นระบบ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา วางแผน กำหนดนโยบาย ตามภารกิจและบทบาทหน้าที่เพื่อให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ของสถานศึกษาได้ร่วมกันกำหนดไว้

## 2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

รุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า 278) กล่าวว่า สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการเสริมพลังผู้บริหารโรงเรียน ให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาอยู่ทำงานที่โรงเรียนมากขึ้น และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและนักเรียนจะมีมากขึ้นด้วย

จรรยา พุฒคำ (2546, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญ ต่อคุณภาพของสถานศึกษา ในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของชาติ ตามนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมถึงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในระดับการศึกษาที่รับผิดชอบ โดยให้สนองต่อความต้องการของบุคคล ท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลต่องานของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา รชนีชัย (2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดเจนว่าความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงิน การธนาคาร การบริหารธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชน ตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำอยู่ที่แนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กำหนดเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์การร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางให้สมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม



ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2549, หน้า 64) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำมีความสำคัญและเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงาน ที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานขององค์การที่ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้นำที่จะต้องแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในองค์การ

ไฮมัน, สกอต, และคอนเนอร์ (Haiman, Scott, & Connor, 1985, p.442) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการทำงาน และคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความมารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ที่บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชา ในที่สุดความสามารถในการทำงานของผู้บริหารนอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และสามารถแข่งขันกับสถานศึกษาอื่นได้

### 3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ประกอบ กุลเกลี้ยง, และสิทธิพร ลัมบริบูรณ์ (2545, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชน
3. เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. บริหารกิจการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการและของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือของหน่วยงาน
5. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ
6. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือหน่วยงานในกิจการทั่วไปรวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือหน่วยงานได้รับมอบ
7. จัดทำรายงานกิจการประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา

8. อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

9. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย  
พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 310) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่าประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น บทบาทในการเป็นตัวแทนองค์การ บทบาทความเป็นผู้นำ และบทบาทในการติดต่อ

2. ด้านสารสนเทศ เช่น บทบาทในการติดตามข้อมูลข่าวสาร บทบาทในการกระจายข้อมูลแก่สมาชิกในองค์การและบทบาทในการประชาสัมพันธ์องค์การแก่บุคคลภายนอก

3. การตัดสินใจ เช่น บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการและปรับปรุงการทำงานขององค์การ บทบาทในการเจรจาติดต่อประสานงาน บทบาทในการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทในการเป็นผู้แก้ปัญหา

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, หน้า 3) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. เป็นหัวโขน รับแขก แจกของ ร้องเพลง เปิดงาน ปิดงาน
2. เป็นผู้นำ จูงใจ ส่งเสริม พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ
4. เป็นผู้รับข้อมูล เก็บรวบรวม ติดตามข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การ
5. เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลให้กับพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ
6. เป็นผู้ประกอบการแสวงหาโอกาสเริ่มงานใหม่ๆ พิจารณางานเป็นปัจจุบัน
7. เป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง ทั้งภายในองค์การและภายนอกกับองค์การ
8. เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ
9. เป็นผู้เจรจาต่อรองในทุกระดับพนักงาน คู่สัญญา รวมทั้งกับองค์การอื่นๆ

พิทักษ์ แจ่งประดิษฐ์ (2548, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ 5 ประการ กล่าวคือ

1. รับผิดชอบงานทุกอย่างในสถานศึกษา เช่น ต้องดำเนินการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและของทางราชการต้องประสานงานทั้งภายในและภายนอกและรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไป

2. เป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ของสถานศึกษา เช่น ต้องเป็นตัวแทนของกิจการด้านต่างๆ ที่กระทำในนามของสถานศึกษา เป็นผู้ที่ลงชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้น มักจะมีคนพูดว่าจะดูสถานศึกษาเป็นอย่างไร ให้ดูที่ผู้บริหารสถานศึกษา

3. เป็นผู้ริเริ่มหรือการให้คำแนะนำ คือต้องทำหน้าที่แนะนำ ตักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครุให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ขึ้น

4. เป็นผู้ริเริ่ม หรือพยายามปรับปรุงด้านต่างๆ ของสถานศึกษาให้ดีขึ้น

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงสุดของสถานศึกษา

ทองดี เมืองเจริญ (2549, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือ

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษารวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2. เป็นผู้ปกครองและบังคับบัญชาข้าราชการครูและลูกจ้างในสถานศึกษา

3. เป็นผู้รักษาวินัยและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การประสานงานการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นแสวงหาอย่างสร้างสรรค์

5. ใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

6. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป

7. เป็นผู้พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้บังเกิดผลจริง โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

8. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำและสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ สุวรรณ ทองคำ (2549, หน้า 8-13) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะและคุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่คุรุสภากำหนดไว้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติ ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียน

3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

6. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ ทุกสถานการณ์

บุญตา ไล่เลิศ (2550, หน้า 16) สรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือ บทบาทในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งผลการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษา

เดรก, และโรว์ (Drake, & Roe, 1986, pp.165–168) กล่าวว่าหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่ต้องมีบทบาทของผู้นำเพื่อให้องค์กรประกอบมีอิทธิพลเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน 6 ประการ ดังนี้

1. ด้านบุคคล คือนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชน และสมาคมวิชาชีพ
2. ด้านเวลา ผู้นำต้องใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาอย่างคุ้มค่า
3. ด้านข้อมูลหรือข้อสนเทศ หัวหน้าสถานศึกษาต้องใช้ข้อมูลแก่คณะบุคคลทั้งหลาย ภาระที่สำคัญที่สุดจะให้อะไร กับใคร จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด
4. ด้านโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ หน้าที่สำคัญของหัวหน้าสถานศึกษาคือทำอย่างไรจึงจะจับคู่โปรแกรมกับวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา
5. ด้านเงิน เงินอาจเป็นส่วนให้โปรแกรมทางการศึกษาดีขึ้น หัวหน้าสถานศึกษาควรจะทราบว่าภายในวงเงินจำกัดเมื่อไม่สามารถดำเนินการได้ทุกอย่างพร้อมกันได้ หัวหน้าสถานศึกษาควรจัดลำดับการดำเนินการกิจกรรมอย่างไร
6. ด้านสถานที่ หัวหน้าสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการใช้สถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

กอร์ตัน (Gorton, 1996, p.71) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ

1. เป็นผู้จัดการได้แก่ การคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้จัดทำ จัดทำ โครงการบริหาร โดยกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานต่างๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์และมีใช้มนุษย์เข้าด้วยกันเพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เป็นผู้นำทางการศึกษา
3. เป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย บทบาทของครูใหญ่ในเรื่องระเบียบวินัยนับว่าเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนในสายตาของผู้ปกครองและนักเรียน
4. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และสภาพในโรงเรียนจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันอย่าง มนุษย์

5. เป็นผู้ริเริ่ม ให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือกำหนดเกี่ยวกับการศึกษาของโรงเรียน เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด

6. เป็นคนกลางที่จะจัดหรือประสานงานในเรื่องขัดแย้งต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนต้องกล้าเผชิญปัญหาขัดแย้งต่างๆ ที่เกี่ยวกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารจะต้องยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง การแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เป็นการแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเป็นที่คาดหวังของผู้ตามและเป็นที่ต้องการของกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัฒนธรรม ที่ปฏิบัติอยู่ในสังคมนั้นๆ

เคนเนทส์, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p.103) ได้กล่าวว่าผู้บริหาร สถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาททางการบริหารสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

1. ด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรและเป็นผู้นำ ของหมู่คณะ
2. ด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางขององค์กร อันประกอบด้วยข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด
3. การตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษารวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพโดยเน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจ ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรค จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล

### 1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

दनัย เทียนพุ่ม (2542, หน้า 134-138) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุกหน่วยงาน ทุกตำแหน่งในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ธีรวิทย์ บุญยโสภณ (2544, หน้า 112) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ตั้งแต่การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน การคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งขั้นตอนในการที่จะเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การให้ดีขึ้น

สุนันทา เลาพันธ์ (2544, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็น ทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการ ต่างๆ ที่สัมพันธ์ เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เสนาะ ดิเียว (2544, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการ ที่ทำให้คน ใช้งาน และบำรุงรักษาคน ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและ เหมาะสมนั่นก็คือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัครการคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2546, หน้า 153) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กิจกรรมงานที่เกิดจากการตกลึกทางความคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บีช (Beach, 1980, pp.65-66) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การ ดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวกับนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคลากร ฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้าง ภาวะผู้นำตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน

ลูเนนเบิร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p.517) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการสรรหาบุคลากรเริ่มตั้งแต่ ด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ และ ผลประโยชน์เกื้อกูล การรักษาระเบียบวินัย การลาออกจากราชการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ในการทำงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความสามารถขององค์การในการเลือก ทางเลือกให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ในด้านการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพียงพอ และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ

## 2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารไม่ต้องการ คือ การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการออกจากงานสูง และการพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจทำงาน การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ให้กับบริษัท การทำงานที่ไม่ปลอดภัย การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่ได้ไม่ยุติธรรม ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงาน การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ ผู้บริหารควรมีเหตุผลและการกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์การและกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อาจล้มเหลวได้ ในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนที่ประสบความสำเร็จถึงแม้จะไม่ได้มีการวางแผนที่เหมาะสม เพราะมีความชำนาญในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 20-21) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้นจึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงาน
2. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจสังคม และการเมือง
3. ความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือเครื่องใช้มารับใช้เพื่อให้เกิดความ สะดวกสบายให้แก่ชีวิตมนุษย์ในลักษณะที่แข่งขันกันเพื่อตอบสนองความต้องการมนุษย์มากขึ้น
4. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่ง เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้า และความมั่นคงขององค์กร
5. องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพการแข่งขัน และความเจริญทางเศรษฐกิจการแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็ก จะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่างเมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป ก็จะทำให้กระบวนการบางอย่างติดขัด
6. บทบาทของการจัดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพจริงเพื่อมาบริหารงานยามวิกฤติได้หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์ โดยใช้สหวิทยาการ

เพื่อการแก้ไขปัญหา เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

7. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้า และเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้น เพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมองค์กรได้อย่างสมานฉันท์

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารบุคคลก่อให้เกิดความสำคัญและความจำเป็น 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้วยอมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดี ต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วยอมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

วิรัช นิภาวรรณ (2544, หน้า 27-32) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นสายงานสำคัญในหน่วยงาน
2. เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง
3. มีขอบเขตกว้างขวาง
4. มีวัตถุประสงค์หลักที่ตอบสนองบุคลากรของหน่วยงานควบคู่ไปกับหน่วยงาน
5. สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือสภาพการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้น

เกียรติศักดิ์ วงศ์กุลพิลาศ (2545, หน้า 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำงานให้ดำเนินไปอย่างประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่างๆ เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ หน่วยงานนั้นก็จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารบุคคลไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของตนเองและสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการได้



2. สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอันจะนำไปสู่สมรรถนะที่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการ

3. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

4. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับนโยบายระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อสถานศึกษา เพราะจะช่วยให้สถานศึกษามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ช่วยพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติที่วางไว้ทำให้เกิดความเป็นเลิศทั้งทางด้านการบริหารและการจัดการ ย่อมทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าตามมา

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543, หน้า 174-176) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ของผู้เข้ารับการพัฒนาในการจัดการโครงการพัฒนาบุคลากรใดๆ ก็ตาม ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่จะเข้ารับการพัฒนาว่า มีความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ ถ้าหากบุคลากรใดไม่มีความเชื่อถือ ศรัทธาเสียแล้ว ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ ความคิดใหม่ๆ และจะเป็นมูลเหตุทำให้การพัฒนาบุคลากรล้มเหลวได้โดยง่าย ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร จะต้องพยายามสร้างความเชื่อถือศรัทธาในบรรดาผู้เข้ารับการพัฒนาเสียตั้งแต่เริ่มแรกที่มีการพัฒนา

2. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ โดยทั่วไปแล้วในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่จะมีความกระตือรือร้น สนใจใคร่เรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่จะได้รับจากการพัฒนา แต่หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาแล้วระดับความสนใจจะเริ่มลดลงตามลำดับ จนอาจจะหมดความสนใจต่อไปก็ได้ ถ้าหากโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นมีระยะเวลายาวนานมาก ดังนั้นเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดสภาพเช่นนี้ขึ้น จึงต้องการเร่งรัดความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ การดำเนินการเช่นนี้สามารถกระทำได้ 3 วิธีการ ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ไม่เกิดความจำเจซ้ำซากจนเป็นที่น่าเบื่อ

2.2 การโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่แต่ละคนได้รับการพัฒนาบุคลากร

2.3 การสร้างบรรยากาศในระหว่างดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปอย่างฉันทมิตร เป็นกันเองและสนุกครั้งหนึ่งพอสมควร มิใช่เป็นบรรยากาศที่เคร่งขรึมตึงเครียดจนเกิดความอึดอัดใจในที่สุด

3. เสริมสร้างภาวะสมอง โครงการพัฒนาบุคลากรที่จะถือได้ว่าได้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงความคิดเห็น พูดคุยหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาไม่ว่าจะโดยรูปแบบหรือวิธีการอย่างไรก็ตามจะต้องสร้างสถานการณ์ที่ชักจูงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใด ๆ ที่ต้องใช้สมองหรือสติปัญญา ส่วนวิธีการที่มักจะพบเห็นว่ามีการใช้กันโดยทั่วไป 3 ประการ ดังนี้

3.1 การป้อนคำถามหรือตั้งประเด็นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับการ พัฒนา

3.2 การสร้างสถานการณ์จำลองอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วให้ผู้เข้ารับการ พัฒนา แต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์

3.3 การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาแต่ละคน เข้ามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

4. เสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ ที่จะพัฒนา ก่อนที่จะมีการ พัฒนาในประเด็นหัวข้อใดก็ตาม ควรที่จะทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้น ๆ แก่ ผู้เข้ารับการ พัฒนาทุกคนเสียก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะว่าการกระทำเช่นนั้นนอกจาก กระทำให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ต่อไปแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีและ ถูกต้องในการพัฒนาต่อไปอีกด้วย ผู้เข้ารับการ พัฒนาจะได้อาจจินตนาการในเรื่องนั้น ๆ ได้ ล่วงหน้า และเตรียมตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง

5. หลักการสร้าง ความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา โครงการพัฒนา บุคลากรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่นั้นเนื่องมาจากการที่ผู้เข้ารับการ พัฒนาส่วนมากไม่เข้าใจ ในประเด็นของเรื่องที่ทำกรพัฒนา หรือแต่ละคนมีความเข้าใจในเรื่องเดียวกันไปกันคนละทาง ทำให้เกิดความสับสน วุ่นวายทั้งในการจัดการพัฒนาและในการสรุปผลที่ได้จากการพัฒนาในแต่ละ ข้อ ดังนั้นการสร้าง ความเข้าใจในทุก ๆ ประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะ ช่วยทำให้โครงการพัฒนาบุคลากรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย ผู้รับผิดชอบในแต่ละ ประเด็นจะต้องระลึกถึงและยึดถืออยู่เสมอ วิธีการสร้าง ความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะ พัฒนานั้นมีอยู่ 2 วิธี ดังนี้ เช่น

5.1 การอธิบายเน้นให้เข้าใจถึงแนวคิดและจุดมุ่งหมายสำคัญของเรื่องที่น่ามา พัฒนาว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง จะได้ทำให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาเล็งเห็นถึงความสำคัญเกิดความสนใจ และพยายามทำความเข้าใจ เป็นเบื้องต้นเสียก่อนที่จะเข้าถึงเนื้อหาสาระในรายละเอียดต่าง ๆ ต่อไป

5.2 การอธิบายความหมายและความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้น ๆ ให้เข้าใจ ตั้งแต่เริ่มแรก หากผู้เข้ารับการพัฒนามีปัญหาหรือข้อสงสัยใดๆ ควรจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจ ก่อน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือซักถามเพิ่มเติมได้จนหายข้องใจ

6. หลักการเน้นหรือย้ำ การกล่าวหรือเน้นย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่งเท่ากับการช่วยชี้หน้าให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจว่า ประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญควรแก่การให้ความสนใจเป็นพิเศษ อีกทั้งยังเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดการหลงประเด็นขึ้นได้ ดังนั้นการเน้นหรือย้ำจึงเป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยในการพัฒนาบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย

มยุรี หรุ่นขำ (2545, หน้า 29-30) กล่าวว่า บุคคลในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการตัดสินใจ เมื่อบุคคลพบสิ่งเร้า ข้อโต้แย้ง หรือปัญหาบางอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคคลจะไม่ด่วนตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ แต่จะพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา ข้อขัดแย้งนั้นด้วย กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณโดยเริ่มที่การระบุประเด็นปัญหาที่ชัดเจน มีการรวบรวมข้อมูลโดยคัดเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาพิจารณาความถูกต้องของข้อมูลทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณว่ามีความเพียงพอแล้วหรือยังในการทำความเข้าใจปัญหานั้น แล้วระบุลักษณะข้อมูลว่าเป็นประเภทใด มีแนวคิดที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังคืออะไร ขั้นตอนต่อไปคือการตั้งสมมุติฐานโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้บนพื้นฐานความเป็นจริงประกอบกับข้อมูลที่มีอยู่ก่อนจะลงข้อสรุปอย่างมีเหตุผล เนื่องจากผ่านกระบวนการคิดในขั้นที่ผ่านมา และในขั้นสุดท้ายที่ถือว่ามีความสำคัญคือการประเมินผล เป็นการตรวจสอบความคิดที่ช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องสมเหตุสมผล

พนัส หันนาคินทร์ (2546, หน้า 133-134) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ ด้านการบริหารงานบุคคล สรุปได้ 5 ประการ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่ผู้คนที่ จะพัฒนานิสัย ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคคลแต่ละคน

2. การพัฒนาการของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนถึงตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตาม วาระ

3. ระบบโรงเรียน มีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อ เตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งรูปเป็นคณะ และรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของ ระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุง ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน

5. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่น แน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547, หน้า 8-9) เสนอรูปแบบเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (individual decision-making) ใช้สำหรับการตัดสินใจในเรื่องง่ายๆ ที่ผู้ทำการตัดสินใจได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วหรือเรื่องเร่งด่วนฉุกเฉินที่ไม่มีเวลาพอสำหรับการปรึกษากับบุคคลอื่น

2. การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (group decision-making) เป็นการตัดสินใจโดยให้ผู้ที่ทำหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจนั้นได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนี้เหมาะสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนหรือเรื่อง que ผู้บริหารไม่มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอหรือยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ หรือไม่มี ความชำนาญทางด้านนั้นอย่างเพียงพอจึงจำเป็นต้องฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้และ ประสบการณ์แล้วประมวลความส่วนต่างความคิดเห็นเหล่านั้นมาเป็นสิ่งกำหนดการตัดสินใจกลุ่ม บุคคลดังกล่าวอาจได้แก่กลุ่มผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าๆ ของหน่วยงานคณะกรรมการ เฉพาะกิจซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกัน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2551, หน้า 27-29) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลในองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอนของการสรรหาที่ต้อง ร่วมกันวางแผน การพัฒนาให้ก้าวหน้า การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ และการวัดผล ประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

### 1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

1.1 ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 ส่วนราชการและจังหวัดมีการวางแผนและบริหารกำลังคน ทั้งในเชิง ปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุ ภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัด ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์ สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่าง ดังกล่าว

1.3 ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถของส่วนราชการและจังหวัด

1.4 ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจกับข้าราชการและปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

## 2. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งการพัฒนา การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

2.2 ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

2.3 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัดมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนความคุ้มค่า

2.4 มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดเพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

## 3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1 การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด

3.2 ความพึงพอใจของข้าราชการและปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาข้าราชการและปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภาคกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด

3.4 การมีระบบบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

#### 4. ความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.1 รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

4.2 มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 5. คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

5.1 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามามีส่วนร่วม และการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

5.2 มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

5.3 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัด กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลถือว่ามี ความสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารคือการบริหารคน หรือบุคลากร ดังนั้นจึงต้องมี หลักการในการดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) มาเป็นกรอบแนวคิดในการ วิจัย 5 ด้าน ดังนี้

1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
2. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร
3. ประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร
4. ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร
5. คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

## ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล

### 1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

#### 1.1 ความหมายของความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545, หน้า 3) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์การด้วย

จินตนา บุญบงการ, และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549, หน้า 14) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญเลิศ เย็นคงคา, และคนอื่นๆ (2549, หน้า 5) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนการดำเนินงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินและวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการตัดสินใจในองค์การ

พิบูล ทีปะपाल (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551, หน้า 1) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้ชัดเจนและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพการณ์ภายในขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

วรารัณณา ผลประเสริฐ (2554, หน้า 2) กล่าวถึงความสำคัญของความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ไว้ว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ

ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การเพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้

พีช, และโรบินสัน (Pearce, & Robinson, 1996, p.12) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นแผนและการนำที่ออกแบบไว้ไปปฏิบัติให้เกิดบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ฮิล (Hills, 1998, p.259) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง รูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

เลสลี, และบายร์ส (Leslie, & Byars, 2000, p.712) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสมและมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์โดยกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์การตั้งนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

พิตส์, และเล (Pitts, & Lei, 2000, p.6) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวคิด และแผนงานต่าง ๆ ที่องค์การนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่งกลยุทธ์จะถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จโดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p.203) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวและเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน

โรบบินส์, และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2007, p.89) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์การโดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ คือการวางแผนการจัดองค์กร การนำและการควบคุมโดยเพิ่มและเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์การเพื่อให้ทราบสถานะขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

สรุปได้ว่าความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจและสภาพขององค์การ

## 1.2 ความสำคัญของความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

สุมาลี จิรจรัส (2548, หน้า 25-26) กล่าวถึงความสำคัญของความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ไว้ 5 ประการ ดังนี้



1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์การผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การทำให้สมาชิกทั้งองค์การทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน

2. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์การซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์การในอนาคตลงได้

3. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

4. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) กลยุทธ์เชิงรุกมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้นทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

5. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์การ

จินตนา บุญบงการ, และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549, หน้า 16) กล่าวถึงความสำคัญของความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์การ (set direction) ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคตทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการทำงานเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (harmony) แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (provide readiness) ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (improve competitive efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

บุญเลิศ เย็นคงคา, และคนอื่นๆ (2549, หน้า 19) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร

4. ให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

พิบูล ทีปะपाल (2550, หน้า 25) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ทำให้ทราบว่าอะไรบ้างมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์
3. ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดียิ่งขึ้น

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554, หน้า 2) กล่าวถึง แนวคิดของความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

ทอมป์สัน, และสตรีกแลนด (Thompson, & Strickland, 1999, p.24) กล่าวว่าความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
2. ทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. ช่วยให้ผู้บริหารมีความรอบคอบในการวางแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารทั่วทั้งองค์กรเกิดความร่วมมือและมี

ความเป็นเอกภาพ

5. เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าว่าจะตัดสินใจอย่างไร

สรุปได้ว่า กลยุทธ์เชิงรุกมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา เพราะเป็นกระบวนการจัดการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ

### 1.3 ขอบข่ายของความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

อุทุมพร พ็ชรรัตน์ (2547, หน้า 7-20) กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงเรียนประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของโรงเรียน (environmental analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกโรงเรียน เพื่อกำหนดโอกาส (opportunities) อุปสรรค (threats) จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) เพื่อนำไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน จะต้องตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อย่างรอบคอบ ผ่านเทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียนโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ (mission) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม

2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน (set organization direction) ผู้บริหารจะกำหนดทิศทางของโรงเรียนในรูปของวิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) และเป้าประสงค์ของโรงเรียน (corporate objectives) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาวซึ่งมีความสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงความผันผวนและความซับซ้อนของการจัดการอาจทำให้ผู้บริหารให้ความสนใจกับปัญหาในระยะสั้นจนลืมนัดดูประสงค์ในระยะยาวจึงจะต้องมีการกำหนดทิศทางโดยจัดลำดับความสำคัญในความต้องการเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน

3. การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) เป็นการนำข้อมูลของสภาพแวดล้อมทิศทางขององค์กรมากำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินงานและสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นโดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ โรงเรียนจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องรู้สถานะของตนเองก่อน การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4. การนำไปปฏิบัติ โดยจัดระบบงาน การมอบหมายงาน ในการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรมและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวมอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic assessment and control) คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของโรงเรียนโดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้

ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนทันทีเป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน ติดตามตรวจสอบ ประเมินการตัดสินใจเป็นการแก้ไขให้การดำเนินงานสอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติการเป็น กระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินแก้ไขให้ การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ ข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง

การดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 288-289) กล่าวถึง ขอบข่ายของความสอดคล้อง เชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงเรียนประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 9 ขั้นตอน คือ

1. ทบทวนภารกิจจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงานข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
  2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษา (SWOT) และประเมินสภาพของสถานศึกษา
  3. กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าประสงค์ (corporate objective) ของสถานศึกษา
  4. กลยุทธ์ของสถานศึกษา
  5. กำหนดผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ
  6. กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพและ ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร้ายข้อตกลงกับเขตพื้นที่ การศึกษา
  7. จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งานโครงการ และกิจกรรมหลัก
  8. จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความ เห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา
  9. เผยแพร่ ประกาศต่อสาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) ได้เสนอกรอบ มาตรฐานแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้
1. ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
  2. ส่วนราชการและจังหวัดมีการวางแผนและบริหารกำลังคน ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ กล่าวคือ กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ

และความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัด ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

3. ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถของส่วนราชการและจังหวัด

4. ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจกับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

สโตเวล (Stowell, 2006, p.57) กล่าวว่า กล่าวถึงความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองที่กล่าวถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลไกการขับเคลื่อนเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จนั้นในการขับเคลื่อนองค์การทางการศึกษาคือ “โรงเรียน/สถานศึกษา” ให้ก้าวสู่ความสำเร็จนั้นคงต้องอาศัยปัจจัยหรือหลักการที่หลากหลายมาปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมตามสภาพเชิงบริบท (context) ซึ่งในที่นี้ขอเสนอกลยุทธ์ที่น่าสนใจพื้นฐานที่น่าจะมีความเหมาะสมต่อการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายในยุคนั้นได้เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้การบริหารงานองค์การซึ่งหมายถึงโรงเรียน/สถานศึกษาประสบผลสำเร็จคือรูปแบบ (FAME model)

روبบินส์, และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2007, pp.91-94) กล่าวถึงความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มีขอบข่าย 6 ประการ ดังนี้

1. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (identify the organization's current mission, objectives and strategies)
2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (doing an external analysis)
3. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (doing an internal analysis)
4. กำหนดกลยุทธ์ (formulating strategies)
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (implementing strategies)
6. ประเมินผลงาน (evaluating results)

สรุปได้ว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการ บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัจจัยด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ สามารถวัดได้จาก 1) การกำหนดแผนงานและมาตรการชัดเจน 2) สนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) วางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา 4) กำหนดมาตรการในการรักษาบุคคลที่ดี 5) พัฒนาความรู้

ความสามารถของผู้บริหารและครู 6) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และ 7) สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน

## 2. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร

### 2.1 ความหมายของประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร

สวัสดี กาญจนสุวรรณ (2542, หน้า 4) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง การใช้ทรัพยากรและเวลาน้อยแต่งานบรรลุเป้าประสงค์และมีคุณภาพมาก

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 151) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง ความพยายามให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องประกอบด้วย การจูงใจ ภาวะผู้นำการติดต่อสื่อสารทางการบริหาร และการบริหารกลุ่มโดยที่ผู้บริหารจะต้องจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การเท่าที่จะทำได้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548, หน้า 113-114) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง การใช้คนน้อยกว่างานแต่สามารถทำงานให้สำเร็จไม่ว่าจะเป็นการบรรลุความสำเร็จในรูปแบบของภารกิจนโยบายเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ก็แล้วแต่ผลงานที่สำเร็จได้ใช้คนและทุนพอดีกับงานและยังผลงานที่สำเร็จได้ใช้คนและทุนต่ำมากเท่าใดยิ่งถือว่าเกิดประสิทธิภาพได้มากเท่านั้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549, หน้า 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชี้แนะและกำหนดวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาวค่านิยมและความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากรและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดีรวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีความรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

กิตติพงษ์ จิรวาสวงศ์ (2551, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์กรนำมาใช้ในการชี้แนะ และสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับของกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มโดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของตนในการชักจูงหรือชี้นำสมาชิกให้ปฏิบัติตาม

จรัญ บุญกาญจน์ (2553, หน้า 11) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง ประเด็นนี้ผู้นำระดับสูง จะต้องดำเนินการใน 4 เรื่องหลักๆ ดังนี้ 1) ชี้แนะ

บุคลากรในองค์กร 2) ทำให้องค์กรยั่งยืน 3) สื่อสารกับบุคลากร และ 4) จะต้องกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึงความพยายามให้ผู้อื่นการปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดรักเกอร์ (Drucker, 1999, p.3) กล่าวว่าประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กรได้ดี

ดราฟ (Draft, 2003, p.5) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง และทันเวลา และมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.2 ความสำคัญของประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 151) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการและบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการระบุสิ่งที่ต้องทำผู้นำระดับสูงคำนึงถึงและดำเนินการอย่างไรในการนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ มาพิจารณา ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549, หน้า 2) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารในบริหารให้เกิดประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารมีความสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. บทบาทผู้บริหารขององค์กรในการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาวค่านิยมการสื่อสารการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มรวมทั้งการทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่างๆ ในการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืนโดยต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหารทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรมรวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจความคล่องตัวและการเรียนรู้ของบุคลากร

2. การกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเรื่องของการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินการขององค์กรรวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรซึ่งการดำเนินการให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิภาพจะมี

ความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมตลอดจนส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานองค์กร

3. การทบทวนผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งไม่เพียงแต่ทบทวนว่าองค์กรทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบันแต่ยังพิจารณาว่าองค์กรจะดำเนินการได้อย่างไรในอนาคตด้วยผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักขององค์กรปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดตั้งนั้นสิ่งสำคัญในการทบทวนโดยผู้บริหารขององค์กรคือการแปลงผลของการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้องดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จรัญ บุญกาญจน์ (2553, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารมีความสำคัญต่อประสิทธิผลเพราะเป็นการตรวจประเมินว่าการกระทำโดยผู้นำระดับสูงของสถาบันได้ชี้แนะและทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร รวมถึงตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้นเนื่องจากเกิดการพัฒนา ทำให้เกิดแนวทางและความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเพื่อประสิทธิผลตามที่ใดกำหนดไว้โดยเป็นตัวชี้แนะให้บุคลากรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

### 2.3 ขอบข่ายของประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร

ถวิล อรัญเวศ (2544, หน้า 9-15) ได้เสนอขอบข่ายของประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารของผู้บริหารในการนำองค์กรนักบริหารจะต้องมีหลายๆ สิ่งหลายๆ อย่าง ซึ่งบุคคลในที่งานอาจจะไม่มีหรือมีน้อยนั่นคือการเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำ” ในอันที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานให้คล้อยตามต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ขององค์กรเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้งผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรมีภาวะผู้นำ 9 ประการดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ
2. ไวต่อข้อมูล
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์
4. ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน
5. ประสานสิบทิศ
6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ
7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน



8. ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค

9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์

สมคิด บางโม (2540, หน้า 240) กล่าวว่า ขอบข่ายของประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ประกอบด้วยบทบาท 9 ประการ ดังนี้

1. รู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน
2. ยอมรับความสามารถ และให้เกียรติสมาชิกทุกคน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน
3. จัดสรรหน้าที่ ความรับผิดชอบและทรัพยากรให้สมาชิกทุกคนอย่างเหมาะสม
4. ติดตามและอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
5. เป็นผู้นำที่ดีและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก
6. เอาใจใส่สมาชิกอย่างทั่วถึง สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
7. เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งในทีมงาน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น
8. ประเมินผลงานด้วยความเป็นธรรม สามารถเป็นกระจกสะท้อนภาพการทำงานของสมาชิกได้

9. พัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2545, หน้า 154-159) ได้อธิบายถึงการดำเนินงานปฏิรูปสถานศึกษาตามกระบวนการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพในระดับสถานศึกษาให้สำเร็จตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ปฐมนิเทศครูอาจารย์
2. ตั้งทีมปรับปรุงสถานศึกษา
3. กำหนดภารกิจของสถานศึกษาการวิเคราะห์
4. ทำการประเมินความต้องการการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน
5. ตั้งความมุ่งหมายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงสถานศึกษา
6. พิจารณารับรองแผนปรับปรุงสถานศึกษา
7. เผยแพร่แผนการปรับปรุงสถานศึกษา
8. ปฏิบัติตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 28) ได้ให้ข้อพิจารณาปัญหาบางอย่างที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการออกแบบองค์การเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละระดับควรใช้หลักเกณฑ์อะไร
2. แต่ละหน่วยงานขององค์การควรมีขนาดของการควบคุมเท่าไรและในแผนงานที่สำคัญควรมีระดับการบริหารกี่ระดับ

3. องค์การควรมีการรวมอำนาจหน้าที่หรือกระจายอำนาจหน้าที่ที่มากนัก  
แค่ไหน

4. ตำแหน่งหน้าที่แต่ละระดับควรมีความเป็นระเบียบแบบแผนมากน้อย  
แค่ไหน

กิติมา ปรีดีติลล (2545, หน้า 275) กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะที่เป็นบุคคล  
สูงสุดขององค์กรจะต้องเป็นผู้ที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรด้วยเช่นกันหน้าที่ของผู้บริหาร  
มีมากมายและหลากหลายแต่ที่สำคัญก็คือการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร  
เป้าหมายดังกล่าวจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งผู้บริหารจำเป็น  
จะต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานกล่าวคือการปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังว่า  
จะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นจะต้องมี  
ความชำนาญเป็นอย่างดีในสิ่งที่ตนปฏิบัติหน้าที่นั้นคือทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองในทำนอง  
เดียวกันผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ

มานิตย์ คณะวาปี (2546, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จใน  
การบริหารงานจะต้องทำหน้าที่ประจักษ์ไวทยากร (conductor) ของวงออร์เคสตรา (orchestra)  
โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการใช้ศักยภาพของบุคลากรให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตาม  
วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นโดยเฉพาะ  
ปัจจุบันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆ ด้านซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษา  
และการบริหารการศึกษาผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และ  
ศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลคุณภาพที่กล่าวขึ้นอยู่กับความสามารถในการ  
บริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารเป็นสำคัญผู้บริหารที่มีสามัญสำนึกเพียงว่ามีความ  
รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้นจะไม่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารดังกล่าวเกิด  
ประสิทธิภาพหรือเกิดทักษะในการบริหารงานแต่อย่างใดในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่สามารถ  
ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมี  
ทักษะในการบริหารงานซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่จะผลักดันกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชวิน (2546, หน้า 87-91) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารให้มี  
คุณภาพประสิทธิภาพซึ่งเป็นที่ยอมรับและรู้จักทั่วโลกได้แก่หลักการของการบริหารแบบเต็มมี  
ดังนี้

1. การปรับปรุงคุณภาพเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจศาสตร์ทั้งมวล
2. ลูกค้าน่าต้องมาก่อนเสมอ
3. อย่าตำหนิบุคคลแต่แก้ไขระบบ
4. วางแผนลองทำตรวจสอบทำจริง
5. ฝ่ายบริหารระดับสูงต้องเปลี่ยนแนวคิดสู่ปรัชญาใหม่

6. ฝ่ายบริหารระดับกลางต้องมีการฝึกอบรมปรัชญาใหม่

7. ฝ่ายบริหารระดับล่างหรือไม่ใช่ฝ่ายบริหารจัดสร้างที่มวินัยภายใน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548, หน้า 114-115) ได้กล่าวถึงการสร้างระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ คือ

1. การจัดองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงไม่ผูกยึดเป็นกรอบที่ตายตัวว่าองค์กรจะต้องเป็นแบบหนึ่งแบบใด

2. ในเบื้องต้นมีโครงสร้างตำแหน่งรับงานครบถ้วนสมบูรณ์และพร้อมที่จะขยายรับการเติบโตได้ตลอดเวลา

3. มีโครงสร้างเงินเดือนที่สอดคล้องกับโครงสร้างตำแหน่ง

4. มีระบบการประเมินผลงานโดยยึดเอาเป้าหมายเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงาน

5. มีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานบนความหลากหลายของวัฒนธรรม

7. ผู้บริหารมีเหตุผลและคุณธรรมโดยเฉพาะการประเมินผลงานนั้นต้องมีความเป็นธรรมไม่มีอคติ

อริศรา ชูชาติ, นวรัตน์ สุวรรณเผ่อง, และวิไลวรรณ ไทยแก้วพริ้ง (2538, หน้า 37) ได้กล่าวถึงการทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นไม่สามารถเกิดจากการทำงานของคนคนเดียวแต่ต้องร่วมมือกันระหว่างบุคคลโดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

1. ลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม

2. ดำรงสถานะของการเป็นสมาชิกกลุ่ม

3. ข้อผูกพันที่มีต่อทีม

4. มีบรรยากาศที่สร้างสรรค์

5. มีความมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

6. มีบทบาทของความร่วมมือที่ชัดเจน

7. มีวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549, หน้า 2) กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กร ประกอบด้วย 4 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในการชี้หน้า (path finding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์

2. บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์

3. บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่

4. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (modeling) ทั้งหลักการในการทำงานและการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) กล่าวว่า ขอบข่ายของประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย

1. กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งการพัฒนา การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

2. ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

3. สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัดมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนความคุ้มค่า

4. มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดเพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

อดิเชส (Adizes, 1976, p.201) กล่าวว่า ขอบข่ายของประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารนั้นเห็นว่าถ้าจะบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพแล้ว จะต้องแสดงบทบาทการบริหาร 4 บทบาทด้วยกัน คือ

1. บทบาทในการเสริมสร้าง
2. บทบาทในการดำเนินการ
3. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา
4. บทบาทในการหล่อหลอม

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยหลักในการบริหารการสร้างระบบการบริหารที่ผ่านการวางแผนการวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอนนอกจากนี้ยังจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ในองค์การแต่สิ่งที่สำคัญยิ่งคือลักษณะภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พร้อมจะดำเนินกิจกรรมและพร้อมที่จะพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวดเร็วและตลอดเวลาในสังคมปัจจุบันปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร สามารถวัดได้จาก 1) ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ 2) บรรจุแต่งตั้งตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา 4) จัดทำระบบ

ฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้อง และทันสมัย 5) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมบริหารทรัพยากรบุคคล และ 6) ปรับปรุงการบริหารและการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง

### 3. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร

#### 3.1 ความหมายของประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร

มนตรี บุญธรรม (2544, หน้า 33) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึงความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษาและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียนและตรงตามความต้องการของสังคมด้วยวิทยา

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 27) กล่าวว่าประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่าองค์กรสามารถสนองผู้บริโภคนสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมาน้อยเพียงใด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546, หน้า 69) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดของงานตามวัตถุประสงค์

จุพาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 27) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง การได้ผลผลิตตรงตามความต้องการหรือตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในการบริหารการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง ความคุ้มค่าและมีคุณภาพของงานที่เป็นผลจากการวางแผนและดำเนินการตามเป้าหมาย

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972, p.203) กล่าวว่าประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือหมายถึงระดับความสำเร็จขององค์

กิบสัน, จอห์น, และเจมส์ (Gibson, John, & James, 1982, p.271) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง การกระทำใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้นการกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิภาพสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับตรงนั้นตรง ครบถ้วน

กู๊ดแมน, และเพนนิ่งส์ (Goodmen, & Pennings, 1980, p.160) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องจนได้ผลเป็นที่น่าพอใจและผลลัพธ์ขององค์กรใกล้เคียงกับเป้าหมายขององค์กรหรือสูงกว่า

ฮาล (Hall, 1991, p.249) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง เป็นความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 1991, p.373) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร หมายถึง ความคุ้มค่าต่อความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านนโยบายและมาตรการต่าง ๆ มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่ได้รับ

### 3.2 ความสำคัญของประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 204) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารมีความสำคัญต่อองค์กร 3 ประการ ดังนี้

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การยอมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนเพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่

2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนดการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมยอมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหารการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและ

3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การแสดงว่าองค์การมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2549, หน้า 15) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การจะล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อองค์การดังนี้

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การยอมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่

2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมยอมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหารการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 27) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารมีความสำคัญในการทำให้เกิดผลในสิ่งที่ควรเกิดขึ้น เพื่อเป็นสิ่งที่ตั้งเป้าหมายของการพัฒนาประสิทธิภาพจึงเป็นการดำเนินการให้สามารถบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างครบถ้วน เหมาะสม และตั้งเป้าหมายที่สุด

ไพร์ส (Price, 1993, p.318) กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารว่า ประสิทธิภาพมีความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเป็นการกำหนดความมุ่งหมายขององค์การเพื่อให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย เป็นแรงกระตุ้น ผลักดัน ให้มีความมุ่งหวัง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

### 3.3 ขอบข่ายของประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร

พร ภิศก (2546, หน้า 94) ได้ศึกษาเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพองค์การตามกรอบความคิดการแข่งขันคุณค่า มีมิติประสิทธิภาพ 9 ด้าน คือ

1. ผลผลิต-ประสิทธิภาพ
2. คุณภาพ
3. ความสามัคคี-ขวัญ
4. ความพร้อม-การปรับตัว
5. การจัดการข่าวสาร-การติดต่อสื่อสาร
6. ความเจริญเติบโต-ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร
7. การวางแผน-กำหนดเป้าหมาย
8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
9. ความมั่นคง-การควบคุม

รุ่ง แก้วแดง, และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2546, หน้า 164) กล่าวว่าองค์การจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การถ้าปราศจากการประเมินประสิทธิภาพแล้วจะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการกิจขององค์การเป็นอย่างไรสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดในเรื่องการประเมินประสิทธิภาพขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์เนื่องจากสามารถเลือกใช้เกณฑ์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของสภาพองค์การได้แนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพดังกล่าวมาแล้วนั้นทำให้เห็นว่าการประเมินประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรใช้

หลักเกณฑ์หลายอย่างทั้งนี้การประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียวไม่สามารถชี้วัดได้ว่าเป็นประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมดได้

วิจลน์ โกษาแสง (2548, หน้า 45) กล่าวว่า การจะประเมินว่าโรงเรียนใดว่าประสบความสำเร็จหรือไม่จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการดำเนินงานนั้นๆ

สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์ (2548, หน้า 21) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ คือ

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการหยุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) กล่าวว่า ขอบข่ายของประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย

1. การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด
2. ความพึงพอใจของข้าราชการและปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด
3. การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาข้าราชการและปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด
4. การมีระบบบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้าราชการและปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับการสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

มอทท์ (Mott, 1972, p.398) กล่าวถึงขอบข่ายของประสิทธิผลของกระบวนการบริหารว่าเป็นความสามารถในการผลิตความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น

แคพลอว์ (Caplow, 1984, p.59) กล่าวว่าขอบข่ายของประสิทธิผลของกระบวนการบริหารควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวคือ

1. ความมั่นคงหมายถึงความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน



3. ความสมัครใจหมายถึงความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก

4. ความสำเร็จขององค์การ

กิบสัน, จอห์น, และเจมส์ (Gibson, John, & James, 1979, p.27) กล่าวว่า ขอบข่ายของประสิทธิผลของกระบวนการบริหารกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด

เบนนิส (Bennis, 1971, pp.68-69) ได้เสนอผลการวิจัยไว้ว่าปัจจัยด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหารเป็นความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวนวัตกรรมความเจริญเติบโตและการพัฒนาและความสามารถในการประสมประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเพื่อรวมพลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจในองค์การเป็นความสามารถในการบูรณาการซึ่งเกี่ยวกับความพึงพอใจบรรยากาศความขัดแย้งและการสื่อความหมาย

แคพลอ (Caplow, 1984, p.59) เสนอว่าประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ

1. ความมั่นคงหมายถึงความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. ความสมัครใจหมายถึงความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับ

สมาชิก

4. ความสำเร็จขององค์การ

เพอร์กี้, และสมิท (Purkey, & Smith, 1983, p.746-A) กล่าวถึงโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอน
2. มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้อย่างดี
3. มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนและมีความคาดหวังสูง
4. มีการทำงานตรงตามเวลา
5. สำนึกถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ
6. มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
7. มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

8. มีการพัฒนาบุคลากร
9. ส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร
10. มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
11. มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ
12. ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม
13. การได้รับการสนับสนุนโดยตรง

แคลด์เวล, และสปิงค์ (Caldwell, & Spinks, 1990, p.108) ได้สรุปว่าลักษณะของโรงเรียนมีประสิทธิผลนั้นประกอบด้วย 4 เรื่องใหญ่ คือ

1. เน้นเรื่องการเรียนรู้การสอนโดยผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำทางการศึกษา
2. ความสามารถได้รับการตรวจสอบได้ทั้งจากท้องถิ่นจากรัฐหรือจากส่วนกลางทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนจะต้องบริหารภายใต้กรอบของท้องถิ่นของรัฐหรือของส่วนกลางซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎระเบียบนโยบายหรือการจัดลำดับความสำคัญ
3. การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมจากครูผู้ปกครองและนักเรียน
4. การมีแผนงานที่พัฒนาในวิชาชีพเนื่องจากการบริหารแบบกระจายอำนาจต้องการให้บุคลากรมีความรู้ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียนการกำหนดนโยบายการจัดลำดับความสำคัญการจัดสรรทรัพยากรกระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลที่เหมาะสม

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 1991, p.373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาที่ให้ความหมายประสิทธิผลของกระบวนการบริหารว่าหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนที่ดีและได้สรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียนพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. การมีทัศนคติทางบวกของนักเรียน
3. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
4. การแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา

เอ็ดมอนด์สัน (Edmondson, 1999, p.10) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิผลในโรงเรียนเรื่อง

1. ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูงโดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน
2. เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน
3. ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง
4. มีการประเมินผลนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
5. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

สรุปได้ว่าประสิทธิผลของกระบวนการบริหารที่มีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาเพื่อให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แท้จริงที่บูรณาการผสมผสานคงสภาพขององค์การให้เกิดความพึงพอใจและผลสำเร็จของการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกปัจจัยด้านประสิทธิผลด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหารสามารถวัดได้จาก 1) รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย 2) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ 4) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะสำหรับการดำเนินงาน และ 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

#### 4. ความพร้อมรับผิชอบในการบริหาร

##### 4.1 ความหมายของความพร้อมรับผิชอบในการบริหาร

เสนาะ ตีเยาว์ (2544, หน้า 36) กล่าวว่า ความพร้อมรับผิชอบในการบริหาร หมายถึง ภาวะที่มีอยู่ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่ง ความรับผิดชอบของคนก็คือ ภาวะของคนคนนั้นที่มีต่อสิ่งที่คนนั้นเกี่ยวข้องกับตัว

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (2545, หน้า 26) กล่าวว่า ความพร้อมรับผิชอบในการบริหาร หมายถึง ความตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาของบ้านเมือง มีความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบผลจากการกระทำ

ภาวิณี ชินคำ (2547, หน้า 54) กล่าวว่า ความพร้อมรับผิชอบในการบริหาร หมายถึง ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจปัญหาสาธารณะของโรงเรียนและของบ้านเมือง มีความกระตือรือร้นในการคิดแก้ปัญหา และตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตนเอง

ธันชัย รัตน์ไทรแก้ว (2548, หน้า 84) กล่าวว่า ความพร้อมรับผิชอบในการบริหาร หมายถึง ความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหาร งานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยตระหนักในสิทธิหน้าที่ของตน มีความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีความกระตือรือร้นในการทำงานและแก้ปัญหาของโรงเรียน มีการเคารพในความคิดเห็นที่ต่างยอมรับผลจากการกระทำของตน และคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม

สมคิด บางโม (2549, หน้า 106-121) กล่าวว่า ความพร้อมรับผิชอบในการบริหาร หมายถึง บุคคลผู้รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนในบริษัทได้แก่ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการผู้บริหาร พนักงาน เจ้าหน้าที่ รัฐบาล สำนักงานข้าราชการพลเรือนกล่าวว่า หลักความรับผิดชอบต่อ

หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ สำคัญในความรับผิดชอบยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตน

สุวรรณ ทองคำ (2549, หน้า 36) กล่าวว่า ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร หมายถึง ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และส่วนความรับผิดชอบที่ตรงกับคำว่า accountability หมายถึง ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำ และผลงานของตนที่ได้ปรากฏมีความรับผิดชอบต่อสมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรและสังคม

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550, หน้า 28-29) กล่าวว่า ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร หมายถึง ความพยายามให้ทุกฝ่ายได้ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดกล้าที่จะตัดสินใจและมีความรับผิดชอบผลจากการกระทำ

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 133) กล่าวว่า ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร หมายถึง การที่ตระหนักในสิทธิและหน้าที่ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การตัดสินใจกระทำการใดๆ ต้องกระทำโดยมีพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้นและกล้าที่จะยอมรับผลการกระทำนั้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) กล่าวว่า ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร หมายถึงบุคคลผู้ที่รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบวินัยของตนให้ดีที่สุด

สรุปได้ว่า ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร หมายถึง การรับผิดชอบต่อ การตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการทางวินัย บนหลักความสามารถ หลักความยุติธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

#### 4.2 ความสำคัญของความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร

เจริญ เฉษฎาวลัย (2545, หน้า 155) กล่าวว่า ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร เป็นการยอมรับผลที่ดีหรือไม่ดีในกิจการที่ได้กระทำไป ระบบธรรมาภิบาลต้องการคนผู้กล้ารับผิดชอบ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญต่อการกระทำของตน คือเมื่อได้ตัดสินใจกระทำการใดๆ ลงไปต้องมีความซื่อตรงซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและยุติธรรมอย่างเปิดเผย

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545, หน้า 54) กล่าวว่า ความสำคัญของความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารคือ การเป็นผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อผลงานทั้งหมด ไม่ว่าจะสุดท้ายอะไรจะเกิดขึ้นแม้ว่าอาจจะไม่รู้ไม่เป็นคนทำก็ตามถ้าอยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจ

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545, หน้า 134-143) กล่าวว่า ความสำคัญของความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร คือหน้าที่ที่ต้องกระทำอย่างรวดเร็วในการปฏิบัติงานภายในกรอบของอำนาจความรับผิดชอบและทรัพยากรที่ได้รับอนุมัติ ผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อการบริหารคือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเฉพาะในระดับปลัดกระทรวง อธิบดี หัวหน้า กอง องค์กรหรือผู้บริหาร

สูงสุดของรัฐวิสาหกิจ นัยสำคัญของความรับผิดชอบในองค์กรของรัฐอยู่ที่ความเกี่ยวโยงกัน อย่างเหนียวแน่นระหว่างจุดมุ่งหมายของประสิทธิภาพในการบริหาร และความสำเร็จทาง เศรษฐกิจ นโยบายเศรษฐกิจที่กำหนดโดยรัฐบาลที่มีความรับผิดชอบ มักจะมีความเชื่อถือ และมี เสถียรภาพมากกว่านโยบาย ที่กำหนดโดยรัฐบาลที่ไม่มีความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานของรัฐ อาจมีมากขึ้นโดยการกระจายอำนาจโครงสร้างของรัฐและการมีส่วนร่วมของประชาชนคือมี กระบวนการมอบหมายอำนาจของการบริหารของรัฐจากส่วนกลางลงไปสู่ส่วนท้องถิ่นและ รับผิดชอบโดยตรง

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 125) กล่าวว่า ความสำคัญของ ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารว่าต้องตอบทุกคำถามได้ ต้องมีระบบการตรวจสอบ โดยผู้บังคับบัญชา ต้องรับผิดชอบต่อผลของงานทั้งหมดเป็นผู้ที่รับผิดชอบสุดท้าย ไม่ว่าจะเกิด อะไรขึ้น ถ้าเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบแม้ว่าลูกน้องจะเป็นคนทำก็ตาม

สถาบันพระปกเกล้า (2549, หน้า 72) กล่าวว่า ความสำคัญของความพร้อม รับผิดชอบในการบริหาร เป็นองค์ประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารกิจการ สาธารณะความเชื่อและความสนใจในสังคมไทยมีแรงผลักดันจากภายในและภายนอกสามารถ ตอบคำถามและต้องอธิบายได้

อัสนี เชิดชัย (2549, หน้า 159) กล่าวว่า ความสำคัญของความพร้อม รับผิดชอบในการบริหาร เป็นการกำหนดให้บุคคลและองค์กร ทั้งที่มาจาก การเลือกตั้งและ แต่งตั้ง ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานของภาครัฐต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบต่อสาธารณะ หรือกระทำการในนามของสาธารณะในความหมายแคบ คือ ภาระรับผิดชอบเรื่องความสามารถ ที่จะอธิบายที่มาที่ไปของการจัดการใช้ในความหมายกว้างยังรวมถึงการจัดตั้ง และการบังคับใช้ กฎเกณฑ์และระเบียบกติกาต่างๆ ด้วย

สรุปได้ว่า ความสำคัญของความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารเป็นหลัก สำคัญรับผิดชอบในงานในหน้าที่โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาไม่ว่าตนจะเป็นผู้กระทำหรือไม่ในที่สุด ต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้นซึ่งช่วยให้การบริหารงานเกิดคุณภาพและมี ประสิทธิภาพ

### 4.3 ขอบข่ายของความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543, หน้า 37) จำแนกขอบข่ายของความ พร้อมรับผิดชอบในการบริหารไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบงานพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วย
  - 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประเมินความต้องการการศึกษาของ นักเรียนและชุมชน
  - 1.2 ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและแผนการดำเนินงาน ของโรงเรียน

1.3 ผู้บริหารสามารถนำในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน

1.4 ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้หน่วยงานต่างๆ ในโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงาน

## 2. ความรับผิดชอบงาน บริหารบุคคล

2.1 ผู้บริหารสามารถกำหนดอัตราตำแหน่งของบุคลากรให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียน

2.2 ผู้บริหารสามารถดำเนินการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

2.3 ผู้บริหารสามารถจัดสรรบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม

2.4 ผู้บริหารสามารถจัดและดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน

2.5 ผู้บริหารสามารถพิจารณาความดี ความชอบ และเสนอขอเหรียญตราและเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.6 ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแล การทำงานของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน

2.7 ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร วิเคราะห์และประเมินผลการทำงาน

## 3. ความรับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา

3.1 ผู้บริหารสามารถวางแผนการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน

3.2 ผู้บริหารสามารถจัดองค์กรเพื่อการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน

3.3 ผู้บริหารสามารถแนะนำเกี่ยวกับการเรียนการสอน

3.4 ผู้บริหารสามารถแนะนำเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียนการสอน

3.5 ผู้บริหารสามารถใช้กลวิธีนิเทศการเรียนการสอน

## 4. ความรับผิดชอบงานบริหารงบประมาณและการเงิน

4.1 ผู้บริหารสามารถทำแผนการเงินและงบประมาณของโรงเรียน

4.2 ผู้บริหารสามารถควบคุมการเบิกจ่าย และการจัดทำบัญชีประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายของโรงเรียน

4.3 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในโรงเรียน

## 5. ความรับผิดชอบงานบริหารอาคารสถานที่ และอุปกรณ์

5.1 ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการด้านอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ในโรงเรียน

5.2 ผู้บริหารสามารถจัดทำตารางสอน และตารางกิจกรรมต่างๆ โดยใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.3 ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลและซ่อมแซมอาคารสถานที่

- 5.4 ผู้บริหารสามารถวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ควบคุมการก่อสร้าง และตรวจรับงาน ก่อสร้าง และตรวจรับงานก่อสร้าง
6. ความรับผิดชอบงานธุรการ และบริการ ส่งเสริมการศึกษา
- 6.1 ผู้บริหารสามารถควบคุมงานสารบรรณ การโต้ตอบ การเก็บรักษา และทำลายเอกสาร
- 6.2 ผู้บริหารสามารถควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์
- 6.3 ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติงานธุรการด้านต่างๆ
- 6.4 ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดทำโครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัย  
โรงเรียน
- 6.5 ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติวิเคราะห์ข้อมูล
7. ความรับผิดชอบ งานกิจการนักเรียน
- 7.1 ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการเกี่ยวกับนักเรียน เพื่อให้ศึกษาเล่าเรียนเต็มตามกำลังความสามารถ
- 7.2 ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน
- 7.3 ผู้บริหารสามารถจัดบริการแนะแนวในโรงเรียน
- 7.4 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมศีลธรรมและจรรยาบรรณในหมู่นักเรียน และชุมชน
- 7.5 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมนักเรียนให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย
8. ความรับผิดชอบต่อ ความสัมพันธ์กับชุมชน
- 8.1 ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น
- 8.2 ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารกับชุมชนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- 8.3 ผู้บริหารสามารถติดต่อประสานงานและทำงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน
- 8.4 ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรของโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่น
9. ความรับผิดชอบต่อการประเมินผลงานของโรงเรียน
- 9.1 ผู้บริหารสามารถประเมินโครงการต่างๆ ของโรงเรียน
- 9.2 ผู้บริหารสามารถประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการเรียนการสอน
- 9.3 ผู้บริหารสามารถติดตามผลนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนไปแล้ว

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 93) กล่าวถึงการรู้ถึงหน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อองค์การ ซึ่งสามารถจำแนกได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อองค์การคือ มีความศรัทธาและเข้าใจถึงนโยบายเป็นอย่างดี รักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์การ จงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์การ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามกฎหมายขององค์การ

2. ความรับผิดชอบต่องาน คือ ควบคุมให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ดำเนินการให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย คิดหาทางเพื่อเพิ่มผลผลิต ดูแลในเรื่องประหยัดค่าใช้จ่าย

3. ความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน คือ ดูแลสวัสดิภาพ ความมั่นคงความปลอดภัย ตลอดจนครอบครัว ส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ให้คำแนะนำในการทำงาน ตลอดจนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ให้คำแนะนำเรื่องการทำงาน ให้คำปรึกษาเรื่องปัญหาชีวิต ความเป็นธรรม และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทุกคน เมื่อเกิดปัญหาต้องเข้าไปแก้ไขไม่หนีหน้า

สถาบันพระปกเกล้า (2549, หน้า 113) กล่าวว่า ขอบข่ายของความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหาร สรุปดังนี้ มีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบติดตามประเมินผล มีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน และมีแผนสำรอง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2549, หน้า 60-65) กล่าวว่าขอบข่ายของความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหาร มีดังนี้ การได้รับการยอมรับและความพึงพอใจจากผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ คุณภาพของงานด้านปริมาณ และคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจำนวนการเรียกร้องหรือกล่าวหาที่ได้รับ

สถาบันพระปกเกล้า (2549, หน้า 173-185) กล่าวว่า ขอบข่ายของความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหาร มีตัวชี้วัดแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้แก่ การปฏิบัติราชการที่เป็นผลกระทบท่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ การกำหนดเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัด การติดตามและประเมินผล การแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบ การพัฒนาให้เป็นองค์แห่งการเรียนรู้ การจัดทำความตกลงการปฏิบัติราชการ

2. การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า ได้แก่ กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงาน การปฏิบัติราชการที่เป็นผลกระทบท่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการต้องแก้ไข



3. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้แก่ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การกระจายอำนาจต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือกลั่นกรองที่ไม่จำเป็น ในการปฏิบัติราชการและการลดขั้นตอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคม

4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ การจัดสรรเงินรางวัลให้กับส่วนราชการ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 28-29) กล่าวถึงการรู้ถึงหน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อองค์กร มี 5 ประการ คือ

1. รับผิดชอบในงานทุกอย่างในโรงเรียนเช่น จัดดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ องค์กรทั้งภายในและภายนอก และความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ

2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียนเช่น ต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่างๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน

3. เป็นผู้ให้คำแนะนำ คือต้องทำหน้าที่แนะนำตักเตือนสั่งสอนกระตุนครู

4. เป็นผู้ริเริ่มหรือปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาสูงสุดของโรงเรียน งานขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายของการตัดสินใจต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

กระทรวงศึกษาธิการ (2552, หน้า 71-77) กล่าวว่า ตัวชี้วัดของการรู้ถึงหน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อองค์กร มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีรวมทั้งการสร้างแบบอย่างที่ดีด้วย การยกย่องและส่งเสริมความประพฤติของบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความรับผิดชอบต่อตนเองโดยใช้การมีส่วนร่วมมีระบบการตรวจสอบและประเมินที่น่าเชื่อถือ ส่งเสริมผู้มีความสามารถ มีการให้รางวัลและลงโทษที่เหมาะสม รวมทั้งจงใจด้วยค่าตอบแทนได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งคุณภาพของงานด้านปริมาณ และความถูกต้องครบถ้วนทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจำนวนการเรียกร้องหรือกล่าวหาที่ได้รับ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) กล่าวว่า ขอบข่ายของความรับผิดชอบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

1. รับผิดชอบต่อตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

2. มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 33) กล่าวว่าปัจจัยด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร เป็นคุณสมบัติหรือทักษะพึงอันแสดงออกเพื่อเป็นตัวชี้การได้รับมอบหมายภารกิจที่จะ

นำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการประกอบด้วยหลักการย่อย 6 ประการ ดังนี้

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรที่มีหลักการธรรมาภิบาลในหลักการนี้ต้องกำหนดเป้าหมายของการกระทำชัดเจน และสร้างเป็นวัฒนธรรมว่าประสงค์จะบรรลุอะไรและต้องการเห็นผลลัพธ์นั้นอย่างไร
2. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กรหรือทุกคนเป็นเจ้าของผลงาน เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานร่วมกันเพื่อผลลัพธ์ที่เป็นที่ภาคภูมิใจร่วมกัน
3. วัฒนธรรมการพร้อมรับผิดชอบและสำนึกในความรับผิดชอบจะทำให้ผู้บริหารงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการประสานงานกันระหว่างสมาชิกในองค์กร
4. การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานซึ่งอาจมาจากการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มักมีการต่อต้านองค์กรต้องมีมาตรการในการจัดการพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทำให้ทุกคนยอมรับในการเปลี่ยนแปลง
5. การมีแผนสำรองในการบริหารวัฒนธรรมการพร้อมรับผิดชอบจำเป็นต้องมีการวางแผนการสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบและเข้าใจแผน และนโยบายขององค์กรที่จะกระจายข่าวสารข้อมูลที่เปิดเผย
6. การติดตามผลและการประเมินการทำงาน เป็นสิ่งที่จะเป็นเครื่องตรวจสอบดูว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้และควรมีการแก้ไขทันทีที่ผลงานนั้นไม่ได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับขององค์กร

สรุปได้ว่า ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารเป็นความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความรับผิดชอบสำนึกในความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ มีความใส่ใจ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมปัจจัยด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร สามารถวัดได้จาก 1) รับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ การกระทำของตนเอง 2) ดำเนินการทางวินัยโดยคำนึงถึงหลักการที่ถูกต้อง 3) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหาร 4) ควบคุมให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ 5) รับผิดชอบต่อผลของงานที่ได้ร่วมกันวางแผน และ 6) รับผิดชอบต่องานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า

## 5. คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

### 5.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ภูวนัย น้อยวงศ์ (2541, หน้า 5) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจโดยรวมต่อสภาพการทำงานในองค์กร โดยวัดจากความพึงพอใจ 5 ด้าน ได้แก่

1. ความพึงพอใจในลักษณะงาน

2. ความพึงพอใจในความก้าวหน้าในการทำงาน
3. ความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
4. ความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
5. ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สมหวัง โอซารส (2542, หน้า 45) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน และการทำงานที่มีผลการดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะแตกต่างกันตามภูมิหลัง และลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่แตกต่างกันมากมาย และการทำงานที่มีผลต่อการดำรงชีวิตของบุคคล เป็นลักษณะการทำงานที่สนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคล เป็นการผสมผสานกันระหว่างงานกับชีวิต ผู้ปฏิบัติงานสามารถผสมผสานงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างกลมกลืน จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกมั่นคงและเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะนำไปสู่การดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข นั่นเอง

ผดพร เหมบุตร (2543, หน้า 66) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง ประเภทของงาน รวมถึงค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติพึงพอใจ และความรู้สึกหรือทุกข์ในการทำงาน

ฮิวส์, และคัมมิงส์ (Huse, & Cummings, 1985, pp.198-199) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง เป็นความสอดคล้องกันระหว่างความสมปรารถนาหรือความพึงพอใจในงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานคือ ประสิทธิภาพขององค์กรอันเนื่องมาจากความผาสุกในงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้นๆ

วอลตัน (Walton, 1975, p.93) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง ลักษณะของการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางความเป็นบุคคลสภาพตัวบุคคลหรือสังคมรวมทั้งความต้องการและความปรารถนาในชีวิตของบุคคล

ชูเลอร์ม บิวเทว, และยังบลัด (Schuler, Beutell, & Youngblood, 1989, p.451) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง เป็นสถานการณ์ที่สมาชิกขององค์การทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบงานและสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเหมาะสม

โคสเสน (Kossen, 1991, p.217) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีประสิทธิผลสนองต่อความต้องการและเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงาน

เดสเลอร์ (Dessler, 1991, p.4) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง สิ่งที่พนักงานต้องการจากองค์กรทั้งเรื่องของวัฒนธรรม ขวัญกำลังใจและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน รวมถึงการจัดสวัสดิการและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

## 5.2 ความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

สมหวัง โอซารส (2542, หน้า 45) กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า คุณภาพชีวิตการทำงานจะมีผลต่อการทำงานอย่างมากมาย ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตัวเองทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน สร้างความพึงพอใจและส่วนร่วมในงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

วิภาพร มาพบสุข (2546, หน้า 5) กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า คุณภาพชีวิตเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคคล และสังคม เนื่องจากคุณภาพชีวิตเป็นสิ่งที่มนุษย์สามารถกำหนด และสร้างมาตรฐานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ประเทศต่างๆ จึงให้ความสำคัญในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ให้มีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้นจนถึงระดับมาตรฐานที่สังคมนั้นต้องการ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สมาชิกในสังคมทุกคนมีความกินดีอยู่ดี มีความสุขสมบูรณ์

พิมพ์จรรย์ สุระชัยปัญญา (2548, หน้า 14) กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานทำให้พนักงานได้รับการปฏิบัติเยี่ยงมนุษย์ในขณะที่ทำงานอยู่ โดยการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการมีคุณภาพชีวิตที่ดีจะพึงมีได้ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานในการทำงาน โดยทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะพึงพอใจต่อสถานการณ์นั้นๆ ที่สัมพันธ์กับการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ลดการขาดงาน แก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร และทำให้พนักงานจงรักภักดีต่อองค์กร

วอลตัน (Walton, 1975, p.94) กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานว่าเป็นการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินชีวิตให้สอดคล้องกับระดับความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์

ชูเลอร์ม บิวเทว, และยังบลัด (Schuler, Beutell, & Youngblood, 1989, p.49) กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานว่า

1. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน

2. ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น อย่างน้อยที่สุดก็เกิดจากอัตราการขาดงานที่ลดลง
3. ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการที่พนักงานมีส่วนร่วมและสนใจงานมากขึ้น
4. ลดความเครียด อุบัติเหตุ และความเจ็บป่วยจากการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงการลดต้นทุนด้านค่ารักษาพยาบาล รวมถึงต้นทุนค่าประกันด้านสุขภาพ การลดอัตราการเรียกร้องสิทธิจากการทำประกัน
5. ความยืดหยุ่นของกำลังคนมีมาก และความสามารถในการสลับเปลี่ยนพนักงาน มีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การ และการมีส่วนร่วมในการทำงานที่เพิ่มขึ้น
6. อัตราการสรรหาและคัดเลือกพนักงานดีขึ้น เนื่องจากความน่าสนใจเพิ่มขึ้น ขององค์การ จากความเชื่อถือเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขององค์การ
7. ลดอัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ดี
8. ทำให้พนักงานรู้สึกสนใจงานมากขึ้น จากการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการให้สิทธิหรือความเสี่ยง การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การเคารพสิทธิของพนักงาน

การ์ตอน (Gordon, 1991, pp.635-636) กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานว่า จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจกับฝ่ายบริหาร และสร้างโอกาสในการทำงานมากขึ้น คุณภาพชีวิตการทำงานเกี่ยวข้องกับ “งาน” จะมีผลโดยตรงต่อคนทำงานให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้าง พื้นฐานของงานและระบบการทำงาน ระบบการให้รางวัลให้สอดคล้องกับกระบวนการในการทำงานและผลผลิต รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานมีหลาย ๆ บริษัทได้นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานมาใช้โดยในระยะแรกเป็นการเพิ่มผลผลิต ปรับปรุงผลผลิตและลดต้นทุน โดยอาศัยวิธีการทำงานเป็นกลุ่มคล้ายกับระบบกลุ่มคุณภาพ (quality circles) จะมีการประชุมการภายในกลุ่มพนักงานเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงาน การเพิ่มคุณค่างานที่ทำ ซึ่งจากการที่นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานไปใช้ พบว่าพนักงานเกิดความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มมากขึ้น อัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงานลดลงตามไปด้วย

กรีนเบิร์ก, และบารอล (Greenberg, & Baron, 1995, p.647) กล่าวถึง ความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมี 3 ประการดังนี้

1. ผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ และลดอัตราการเปลี่ยนงาน
2. ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

3. เพิ่มประสิทธิผลขององค์กรการ เช่นในเรื่องผลกำไรที่เพิ่มขึ้น การบรรลุเป้าหมายขององค์กรการ

มันดี, และโน (Mondy, & Noe, 1996, p.45) กล่าวถึง ความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความหมายร่วมไปถึงกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารงาน ได้แก่ การออกแบบงานใหม่ การจัดกลุ่มคุณภาพในการทำงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยหลักการพื้นฐานของคุณภาพชีวิตการทำงาน จะช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานและเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานแก่คนงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต

สรุปได้ว่าความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานทำให้พนักงานได้รับการปฏิบัติเยี่ยงมนุษย์ในขณะที่ทำงาน โดยการปรับปรุงสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับ การมีคุณภาพชีวิตที่ดีจะพึงมีได้ รวมทั้งตอบสนองกับการต้องการส่วนบุคคลของพนักงานในการทำงาน

### 5.3 ขอบข่ายของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

รณยุทธ์ บุตรแสนคม (2540, หน้า 27) กล่าวถึง ขอบข่ายของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน คืออาหารและโภชนาการที่เหมาะสม เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยที่เหมาะสม การดูแลอย่างง่าย ๆ สำหรับสุขภาพทางกายและจิตใจ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาอาชีพ ความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน บริการพื้นฐานทางเศรษฐกิจ และสังคมที่จำเป็นเพื่อประกอบการ และดำรงชีพอย่างยุติธรรม

เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2542, หน้า 5) กล่าวถึง ขอบข่ายของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานว่า วิธีการสำคัญต่อการทำให้เกิดคุณภาพของชีวิตในการทำงาน และประสิทธิผลขององค์กรได้แก่ การปรับปรุงบรรยากาศขององค์กร การออกแบบงานใหม่ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการสร้างกลุ่มคุณภาพ ดังรายละเอียด 4 ประการ ต่อไปนี้

1. การปรับปรุงบรรยากาศขององค์กร หมายถึง การมีความเกี่ยวข้องกับการรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่ตนเองสังกัดซึ่งมีความรู้สึกนึกคิดเป็นผลผลิตจากสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

2. การออกแบบงานใหม่ หมายถึง วิธีการออกแบบงานใหม่ซึ่งเป็นที่นิยมในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เชื่อว่าจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การทำงานสัปดาห์ 4 วัน แต่ละวันหนึ่งจะต้องทำงาน 10 ชั่วโมง แทนที่จะทำงานตามปกติ วันละ 8 ชั่วโมง

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นระบบของการจัดการที่พนักงานในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน

4. การสร้างกลุ่มคุณภาพ คือ การจัดตั้งกลุ่มพนักงานเข้าด้วยความสมัครใจ โดยการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง และมีการพบปะและประชุมกันเพื่อร่วมกันในการกำหนด วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในขอบเขตการทำงาน ซึ่งพนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีมากขึ้น มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานตามมากด้วย

ศิริ ฮามสุโพธิ์ (2543, หน้า 57) กล่าวถึง ขอบข่ายของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคคล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรก บุคคลได้มีสิ่งที่เป็นแก่ความต้องการ ของชีวิต เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า สุขภาพแข็งแรง และมีความมั่นคงในชีวิตส่วนที่ 2 มีค่านิยมที่เหมาะสมกับสังคม วัฒนธรรม การเมืองและสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ซึ่งแต่ละบุคคลใช้เป็นรากฐานการตัดสินใจ อันสำคัญของชีวิตที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางแห่งชีวิตที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59-61) กล่าวว่า ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานประกอบด้วย

1. ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามามีส่วนร่วม และการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

2. มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

3. มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัด กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

วอลตัน (Walton, 1975, pp.12-16) กล่าวถึงปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานว่าประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ อยู่ 8 ประการ ดังนี้

1. การได้ค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (adequate and fair compensation) คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้นๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม ก็เกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน

2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (safe and healthy working condition) ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ทั้งต่อร่างกาย

และการทำงาน ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง การรบกวนทางสายตา

3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (growth and security) ควรให้ความสนใจการให้พนักงานได้รักษา หรือเพิ่มความสามารถในการทำงานมากกว่าที่จะคอยเป็นผู้นำให้ผู้อื่นทำตามผู้จะต้องมีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นอีกในอนาคต จะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาภายในองค์กร ในสายงาน รวมถึงสมาชิกในครอบครัวด้วย

4. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (development of human capacities) คือ โอกาสในการพัฒนาและการใช้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานตามทักษะ และความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและรู้สึกท้าทายในการทำงานโดยใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

5. การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน (social integration) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีคุณค่าได้รับการยอมรับและร่วมมือกันทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากการถือคติและการทำลายซึ่งกันและกัน

6. ประชาธิปไตยในองค์กร (constitutionalism) คือ พนักงานมีสิทธิอะไรบ้างและจะปกป้องสิทธิของตนเองอย่างไร ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กัน

7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (total life space) คือ บุคคลจะต้องจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิต โดยจะต้องจัดสรรบทบาทให้สมดุล ได้แก่ การแบ่งเวลากับอาชีพและการเดินทาง ซึ่งจะต้องมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัวรวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ

8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (social relevance) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึก ว่า กิจกรรมหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งองค์กรของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคม เป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของอาชีพ และเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์กรของตนเอง ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของพนักงานที่รับรู้ว่าหน่วยงานของตนมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่น ๆ

ฮิวส์, และคัมมิงส์ (Huse, & Cummings, 1985, pp.198-199) กล่าวถึงขอบข่ายของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานว่ามี 8 ด้าน คือ



1. ผลตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (adequate and fair compensation) หรือรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐานผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีเหมาะสม และเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่นๆ และสวัสดิการที่พนักงานควรจะได้รับอย่างเหมาะสม

2. สภาพที่ทำงานปลอดภัย (safe and healthy environment) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย มีอุปกรณ์ในการป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์ครบถ้วน

3. การพัฒนาศักยภาพในการทำงาน (development of human capacities) หรือโอกาสการพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย งานมีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (growth) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคง

5. การมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับทางสังคม (social integration) การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงานมีบรรยากาศเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทรปราศจากการแบ่งแยกเป็นพรรคพวก ผู้ปฏิบัติได้รับการยอมรับและมีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ความมีระเบียบกฎเกณฑ์และความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน (constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์กรมีความเสมอภาคและยุติธรรม

7. ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (total life space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่างปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากหน้าที่รับผิดชอบ การมีเวลาให้ครอบครัว

8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (organizational pride) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง และได้รับรู้ว่าองค์กรอำนวยความสะดวก และรับผิดชอบต่อสังคม การช่วยเหลือทางด้านสังคมในรูปแบบต่างๆ

กอร์ดอน (Gordon, 1991, pp.635-636) กล่าวถึง ขอบข่ายของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานนั้นเมืองค์ประกอบ 7 ประการ คือ

1. ผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ
3. ความก้าวหน้าและการได้รับการพัฒนา
4. ความพึงพอใจของสภาพสังคมในที่ทำงาน

5. มีสิทธิส่วนบุคคล
6. ความสอดคล้องระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
7. งานประโยชน์ต่อสังคม

เดสเลอร์ (Dessler, 1991, p.44) กล่าวถึง องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่จะทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานมีด้วยกัน 10 ประการ คือ

1. คุณค่าของงานที่ทำ
2. สภาพการทำงานที่มีความมั่นคงและปลอดภัย
3. ผลตอบแทนและรายได้ที่เพียงพอ
4. ความมั่นคงในการทำงาน
5. มีการดูแลควบคุมอำนาจการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ
6. ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง
7. ได้รับโอกาสในการแสวงหาความรู้และความก้าวหน้าในงานที่ทำ
8. โอกาสในการพิจารณาความดีความชอบ
9. มีความรู้สึกที่ดีต่อบรรยากาศองค์การ
10. การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

ชามาร์ (Sharma, 1993, p.109) กล่าวถึง ขอบข่ายของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 องค์ประกอบด้านกายภาพโดยพิจารณา ทั้งทางด้านปริมาณ และด้านคุณภาพเช่นความต้องการอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ประเภทที่ 2 องค์ประกอบด้านสังคม และวัฒนธรรม ทั้งเป็นปริมาณ และคุณภาพ ได้แก่ การได้รับการศึกษาการมีงานทำ บริการด้านการแพทย์สาธารณสุข สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความปลอดภัยในการคมนาคมขนส่ง อิสรเสรีภาพการพักผ่อนหย่อนใจโอกาสพัฒนาตัวเอง

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับทางสังคม ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน สามารถวัดได้จาก 1) สร้างความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) จัดระบบงานให้ชัดเจนและเหมาะสม 3) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ 4) จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม 5) ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงานและ 6) พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

โสมนัส ทองงาม (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในอำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากรครูมีปัญหาการจัดวางกำลังคนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้การขาดแคลนงบประมาณและบุคลากรที่มีคุณภาพความต้องการของบุคลากรคือต้องการให้มีการจัดโครงสร้างที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนการวางแผนกำลังคนที่เป็นระบบและต่อเนื่องการสรรหาและคัดเลือกมีปัญหาที่ระบบการสรรหาที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควรความต้องการของบุคลากรครูคือต้องการให้ใช้ระบบการคัดเลือกที่ดูจากผลงานเป็นหลักด้านการบำรุงขวัญและบุคลากรครูมีปัญหาการจัดระบบที่ไม่สมบูรณ์และขาดความเป็นธรรมชาติกิจกรรมในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจความต้องการของบุคลากรครูคือการปรับระบบบำรุงขวัญให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างขวัญกำลังใจด้านการพัฒนาบุคลากรครูมีปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่องครูได้รับการพัฒนาไม่ทั่วถึงความต้องการของบุคลากรครูคือการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นระบบและต่อเนื่องด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูมีปัญหาที่ยังขาดหลักการระบบที่ชัดเจนและความโปร่งใสความต้องการของบุคลากรครูคือการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนยุติธรรมและโปร่งใส

สมพร ใจคำปิ่น (2547, หน้า 47-55) ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่องมีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดมีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงานมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนมีการประชุมชี้แจงแก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงานส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรมส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรไม่เพียงพอการจัดการบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงความรู้ความสามารถบุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนพัฒนาบุคลากรขาดการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า เพศ อายุ และวุฒิการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่แตกต่างกัน มีสภาพไม่แตกต่างกัน

สุรียา ไสยลามา (2547, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่า การบริหารงานบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ ประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้

บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจนก่อนรับมอบหมายงานสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่อย่างเสมอสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยและทราบถึง หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆ เสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน คำนี้ถึงความ สอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ระดับมากทั้งหมดผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้านมีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสงค์ เอี่ยมเวียง (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากด้านที่มี ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือการเสริมสร้างประสิทธิภาพการเสริมสร้างประสิทธิผล ในการปฏิบัติราชการ รองลงมาได้แก่วินัยและการรักษาวินัยและการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ตามลำดับส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการออกจากราชการข้าราชการครูที่มีเพศ และ ตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ข้าราชการครูที่มี ประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ข้าราชการครูที่มีอายุ การศึกษา และอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดและสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อ สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ไม่แตกต่างกันโดยข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการ บริหารงานบุคคลในโรงเรียนสูงกว่าข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่

มงคล พระนคร (2548, หน้า 92) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงาน บุคลากรในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูปฏิบัติการ สอนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรใน สถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตำแหน่ง เพศ อายุ และวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่แตกต่างกัน มีสภาพไม่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ทราวิส (Travis, 1979, p.55-A) ได้ทำการวิจัยถึงหน้าที่การบริหารงานบุคลากร ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษารัฐเท็กซัส ในปี ค.ศ. 1976-1977 ซึ่งศึกษาจากผู้บริหาร การศึกษาครูใหญ่และครูผลการวิจัยพบว่าขอบเขตหน้าที่ของครูใหญ่ในการบริหารงานบุคลากร

ควรประกอบด้วย 5 ขอบเขต ดังต่อไปนี้ คือ การคัดเลือกบุคลากรการนิเทศบุคลากรการพัฒนาบุคลากรการจัดองค์การและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและจากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าจากขอบเขตการบริหารงานบุคลากรทั้ง 5 องค์ประกอบดังกล่าวที่จะส่งผลให้การดำเนินงานของครูใหญ่ประสบผลสำเร็จ

ฮาร์ริส (Harris, 1979b, p.129) ได้ทำการวิจัยเรื่องหน้าที่ของผู้บริหารบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษารัฐมิสซูรีผลการวิจัยสรุปว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านบริหารบุคคลควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 11 ประการคือการวางแผนกำลังคนการสรรหาการคัดเลือกการนำเข้าสู่หน่วยงานการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนาตอบแทนหรือสิ่งจูงใจการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลความมั่นคงในงานการปฏิบัติงานต่อเนื่องและการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

เบลง (Blanks, 1991, abstract) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคลภายในระบบโรงเรียนชุมชนในรัฐแคลิฟอร์เนียเหนือสหรัฐอเมริกาพบว่าการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนายังล่าช้ากว่าหน่วยงานอื่นถึงแม้ผู้บริหารจะมีความรู้สูงก็ตามบุคคลเหล่านั้นยังไม่พร้อมในการบริหารงานบุคคลจึงต้องฝึกทักษะความชำนาญไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในลักษณะประจำการหรือการศึกษานอกระบบโรงเรียนการบริหารบุคคลในโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลังโดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวคนทำงานหรือตำแหน่งของบุคลากรถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนางานองค์การหรือบุคลากรภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่างการบริหารบุคคลในโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

คริสตี้ (Christy, 1991, abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาผู้นำทางการศึกษาและการบริหารที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจเกี่ยวกับยุทธวิธีการวางแผนและการเตรียมการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพัฒนาบุคลากรซึ่งประกอบด้วยข้อมูลทรัพยากรและกรณีตัวอย่างที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและควบคุมดูแลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีเนื้อหา 5 บท เป็นงานวิจัยแนวโน้มการประยุกต์และการเลือกทางเลือกที่ควรปฏิบัติ

คาร์เพนเตอร์, และแมรี (Carenter, & Mary, 2001, abstract) ได้วิจัยเรื่องการตรวจสอบนโยบายและแบบฝึกหัดบุคลากรส่วนท้องถิ่นและผลที่รับรู้ได้ของบุคคลต่อตัวแทนครู : กรณีตัวแทนครูไม่ใช่ฮีโร่สำหรับนักเรียนหัวรั้น พบว่า นโยบายบุคลากร 6 ประเด็น การรับสมัครสมาชิกใหม่การเลือกและการชดเชยการจัดการชั้นต้นที่ระดับโรงเรียนดูเหมือนว่ามีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อตัวแทนครูในขณะที่การปรับตัวสถานที่และการแนะนำมีผลกระทบอย่างมากที่สุดต่อตัวแทนครูโรงเรียนจำนวนมากที่ไม่มีนโยบายบุคลากรต่อตัวแทนครูแต่จริง ๆ แล้วนโยบายที่เป็นรูปแบบเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ของตัวแทนครูด้วยสิ่งที่สำคัญมากกว่าและมีผลต่อตัวแทนครู คือ บรรยากาศของโรงเรียนและเครื่องมือเป็นนโยบายที่ไม่เป็นทางการ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาจึงพึงตระหนักถึงความสำคัญของบุคคลในสถานศึกษา เพื่อให้ได้แสดงความรู้ ความสามารถออกมาอย่างเต็มศักยภาพ ผลลัพธ์ที่ได้คือผลงาน คุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของสถานศึกษานั้นเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาต่อไป

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การหาคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2561 จำนวน 3,886 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 1,406 คน ผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 1,300 คน และผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 1,180 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, 2559, ย่อหน้า 1); (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, 2559, ย่อหน้า 1) และ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3, 2559, ย่อหน้า 1-3)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2561 โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากประชากรมีจำนวนแน่นอน (finite population) จึงใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 0.05 ในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (สุรวิทย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2553, หน้า 45) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 363 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 131 คน ผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 122 คน

และผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 110 คน โดยใช้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและขนาดของสถานศึกษา เป็นชั้นภูมิผู้บริหาร 45% ครู 55 %

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู

สำนักงานเขต พื้นที่	ขนาด สถานศึกษา	จำนวนประชากร (คน)			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
สุพรรณบุรี		<b>140</b>	<b>1,266</b>	<b>1,406</b>	<b>57</b>	<b>74</b>	<b>131</b>
เขต 1	ใหญ่	75	598	673	31	31	62
	กลาง	42	405	447	17	24	41
	เล็ก	23	263	286	9	19	28
สุพรรณบุรี		<b>137</b>	<b>1,163</b>	<b>1,300</b>	<b>55</b>	<b>67</b>	<b>122</b>
เขต 2	ใหญ่	69	482	551	28	23	51
	กลาง	47	427	474	19	25	44
	เล็ก	21	254	275	8	19	27
สุพรรณบุรี		<b>128</b>	<b>1,052</b>	<b>1,180</b>	<b>51</b>	<b>59</b>	<b>110</b>
เขต 3	ใหญ่	65	361	426	26	14	40
	กลาง	44	456	500	18	28	46
	เล็ก	19	235	254	8	16	24
รวม		<b>405</b>	<b>3,481</b>	<b>3,886</b>	<b>163</b>	<b>200</b>	<b>363</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นำมาประกอบในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้



ตอนที่ 1 แบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร 3) ประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร 4) ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร และ 5) คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีลักษณะเป็นตัวเลขวมาตราส่วนประมาณค่า (numerical rating scale) มี 5 ระดับ โดยกำหนดระดับการดำเนินงานดังนี้

5	หมายถึง	มีทัศนะต่อปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีทัศนะต่อปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีทัศนะต่อปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีทัศนะต่อปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีทัศนะต่อปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร 3) ประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร 4) ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร และ 5) คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

2. วิเคราะห์ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร 3) ประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร 4) ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร และ 5) คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ

3. สร้างแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้กำหนดเป็นประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดในกรอบแนวคิด เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มี 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างเพื่อพิจารณาปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตที่กำหนด

2. การตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่อาจารย์ประจำสาขาวิชาได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้น และมีกรปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รอบรู้เฉพาะเรื่อง (subject matter specialists) จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ครอบคลุมความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80-1.00

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาความเที่ยงตรงมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา 10 คน และครู 20 คน ในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability)

4. ตรวจสอบหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient method) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1971, p.160) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป จะต้องได้ค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.944

5. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อนำแนะตัวผู้วิจัยในการติดต่อหน่วยงานที่เก็บข้อมูล

2. ส่งแบบสอบถามที่ใส่รหัสกำกับแล้วไปถึงผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกคน โดยผู้วิจัยจัดส่งด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยติดตามรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

### การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 363 ฉบับ จึงได้ดำเนินการนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้อง ในการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

## 2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

2.1 หาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 หาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของคะแนน จากการตอบแบบสอบถามที่วัดปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีและแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ย ตามเกณฑ์ของกานดา พูนลาภทวี (2539, หน้า 210) ดังนี้

4.50-5.00	หมายถึง	มีทัศนะต่อปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	มีทัศนะต่อปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก
2.50-3.49	หมายถึง	มีทัศนะต่อปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	มีทัศนะต่อปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.49	หมายถึง	มีทัศนะต่อปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตาม ตำแหน่ง เพศ และวุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบที (t-test)

2.4 เปรียบเทียบระดับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตาม อายุ ขนาดของสถานศึกษา และ สังกัดพื้นที่การศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) เมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้การทดสอบด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD) ของฟิชเชอร์ (Fisher's)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เป็นตัวแทนของประชากร โดยใช้สูตรของ ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2553, หน้า 34)

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

เมื่อ	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	แทน	จำนวนประชากร
	e	แทน	ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

2. การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เพื่อวัดความเที่ยงตรง (validity) (สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2553, หน้า 90)

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

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือลักษณะพฤติกรรม
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (alpha coefficient method) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1971, p.160)

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

เมื่อ	$\alpha$	แทน	สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อคำถาม
	$S_i^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$S_t^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

4. ค่าร้อยละ (percentage) (สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2553, หน้า 90)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

5. ค่าเฉลี่ย (mean) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2542, หน้า 227)

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

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  แทน จำนวนหน่วยในกลุ่มตัวอย่าง

6. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2542, หน้า 281)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $X$  แทน คะแนนแต่ละข้อ  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

7. สูตรทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (สุวรรีย์ ศิริโภคาศิริมย์, 2553, หน้า 95)

$$1) \quad F = \frac{S_1^2}{S_2^2}, \quad \begin{array}{l} df_1 = n_1 - 1 \\ df_2 = n_2 - 1 \end{array}$$

$S_1^2$  แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่มีค่ามาก  
 $S_2^2$  แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่มีค่าน้อย

ถ้าทดสอบแล้วมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ )

$$2) \quad t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}, df = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}\right]^2}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1}\right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2}\right]^2}{n_2 - 1}}$$

ถ้าทดสอบแล้วไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ )

$$3) \quad t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right]}}, df = n_1 + n_2 - 2$$

เมื่อ	t	แทน	สถิติทดสอบที่ (t-test)
	$\bar{X}_1$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2
	$S_1^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 1
	$S_2^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 2
	$n_1$	แทน	จำนวนหน่วยในกลุ่มที่ 1
	$n_2$	แทน	จำนวนหน่วยในกลุ่มที่ 2

8. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) (กานดา พูนลาภทวี, 2539, หน้า 228-230)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

F	แทน	ค่าสถิติทดสอบ (F-test)
$MS_b$	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (mean of sum squares between groups)
$MS_w$	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (mean of sum squares within groups)

9. การทดสอบรายคู่ด้วยการทดสอบแบบตัววิธีแอลเอสดี (LSD.) ของฟิชเชอร์ (Fisher's) (กานดา พูนลาภทวี, 2539, หน้า 228-230)

$$F_1 = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)^2}{MS_w \left[ \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right] (k-1)}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
	k	แทน	จำนวนกลุ่ม
	n	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
	$MS_w$	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีผู้วิจัยได้จัดลำดับขั้นตอนการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมาย ได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (sample size)
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-test)
df	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ (degrees of freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสอง (sum of squares)
MS	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยกำลังสองของคะแนน (mean of squares)
$p \leq .05$	แทน	ค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 363 คน ซึ่งสามารถแบ่งผลการศึกษาได้เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

ตอนที่ 2 สอบถามทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (mean :  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และแปลความหมาย



ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีโดยใช้การทดสอบที (t-test) สำหรับตัวแปรที่มี 2 กลุ่ม และการวิเคราะห์ทางเดียว (one-way ANOVA) โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) สำหรับตัวแปรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม เมื่อพบความแตกต่างของนัยสำคัญทางสถิติจะใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีการแอลเอสดี (LSD.) ของฟิชเชอร์ (Fisher's)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำนวน 363 คน แสดงรายละเอียด ในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	จำนวน (n=363)	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	163	44.90
2) ครู	200	55.10
2. เพศ		
1) ชาย	173	47.70
2) หญิง	190	52.30
3. อายุ		
1) น้อยกว่า 30 ปี	72	19.80
2) 30-69 ปี	96	26.40
3) 40-49ปี	102	28.20
4) มากกว่า 49 ปี	93	25.60
4. วุฒิการศึกษา		
1) ปริญญาตรี/เทียบเท่า	188	51.80
2) สูงกว่าปริญญาตรี	175	48.20

ตาราง 2 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (n=363)	ร้อยละ
5. ขนาดของสถานศึกษา		
1) ขนาดเล็ก (นักเรียน 1-120 คน)	79	21.80
2) ขนาดกลาง (นักเรียน 121-300 คน)	131	36.10
3) ขนาดใหญ่ (นักเรียน 301 คนขึ้นไป)	153	42.10
6. สังกัดพื้นที่การศึกษา		
1) สุพรรณบุรี เขต 1	131	26.10
2) สุพรรณบุรี เขต2	122	33.60
3) สุพรรณบุรี เขต3	110	30.30

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 55.10 เพศหญิง จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 อายุ 40-49 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 วุฒิการศึกษาปริญญาตรี/เทียบเท่า จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 51.80 ขนาดของสถานศึกษาขนาดใหญ่ (นักเรียน 301 คนขึ้นไป) จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 และสังกัดพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 26.10

**ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี**

ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ดังตาราง 3-8

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	ระดับปัจจัยความสำเร็จ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การกำหนดแผนงานและมาตรการชัดเจน	3.89	1.09	มาก
2. สนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์	3.84	1.01	มาก
3. วางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา	3.95	1.08	มาก
4. กำหนดมาตรการในการรักษาบุคคลที่ดี	3.64	1.22	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	ระดับปัจจัยความสำเร็จ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. พัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้บริหารและครู	3.80	1.13	มาก
6. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	3.80	1.19	มาก
7. สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.97	0.99	มาก
ภาพรวม	3.84	0.77	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ , S.D.=0.77) เมื่อพิจารณารายชื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.99) 2) วางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=1.08) และ 3) การกำหนดแผนงานและมาตรการชัดเจน ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=1.09) ส่วนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือกำหนดมาตรการในการรักษาบุคคลที่ดี ( $\bar{X}=3.64$ , S.D.=1.22)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร

ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร	ระดับปัจจัยความสำเร็จ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.92	1.06	มาก
2. บรรลุแต่งตั้งตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.81	1.11	มาก
3. กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา	3.93	0.97	มาก
4. จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและทันสมัย	3.94	0.87	มาก
5. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมบริหารทรัพยากรบุคคล	3.87	0.98	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร	ระดับปัจจัย		
	ความสำเร็จ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. ปรับปรุงการบริหารและการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง	3.88	1.02	มาก
ภาพรวม	3.89	0.70	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=0.70) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ 1) จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้อง และทันสมัย ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=0.87) 2) กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.97) และ 3) ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.=1.06) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือบรรจุแต่งตั้งตามเกณฑ์ที่กำหนด ( $\bar{X}=3.81$ , S.D.=1.11)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร

ประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร	ระดับปัจจัยความสำเร็จ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย	3.92	1.06	มาก
2. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.82	1.06	มาก
3. ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้	3.85	1.09	มาก
4. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะสำหรับกรดำเนินงาน	3.92	1.04	มาก
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.89	1.00	มาก
ภาพรวม	3.88	0.75	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.88$ , S.D.=0.75) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะสำหรับการดำเนินงาน ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.=1.04) 2) รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.=1.06) และ 3) ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=1.00) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=1.06)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร

	ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร	ระดับปัจจัยความสำเร็จ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	รู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำของตนเอง	3.75	1.11	มาก
2.	ดำเนินการทางวินัยโดยคำนึงถึงหลักการที่ถูกต้อง	3.77	1.11	มาก
3.	มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหาร	3.82	1.13	มาก
4.	ควบคุมให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ	3.73	1.09	มาก
5.	รับผิดชอบต่อผลของงานที่ได้ร่วมกันวางแผน	3.70	1.06	มาก
6.	รับผิดชอบงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า	3.68	1.13	มาก
	ภาพรวม	3.74	0.76	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.74$ , S.D.=0.76) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหาร ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=1.13) 2) ดำเนินการทางวินัยโดยคำนึงถึงหลักการที่ถูกต้อง ( $\bar{X}=3.77$ , S.D.=1.11) และ 3) รู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำของตนเอง ( $\bar{X}=3.75$ , S.D.=1.11) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือรับผิดชอบงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=1.13)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ระดับปัจจัยความสำเร็จ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. สร้างความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.66	1.19	มาก
2. จัดระบบงานให้ชัดเจนและเหมาะสม	3.76	1.12	มาก
3. ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่	3.82	0.98	มาก
4. จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม	3.74	0.97	มาก
5. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงาน	3.71	0.98	มาก
6. พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลงาน	3.87	0.80	มาก
ภาพรวม	3.76	0.70	มาก

จากตาราง 7 พบว่า มาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.74$ , S.D.=0.76) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลงาน ( $\bar{X}=3.87$ , S.D.=0.80) 2) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.98) และ 3) จัดระบบงานให้ชัดเจนและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.76$ , S.D.=1.12) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือสร้างความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\bar{X}=3.66$ , S.D.=1.19)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีภาพรวม

ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล	ระดับปัจจัยความสำเร็จ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	3.84	0.77	มาก
2. ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร	3.89	0.70	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล	ระดับปัจจัยความสำเร็จ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
3. ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร	3.88	0.75	มาก
4. ด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร	3.74	0.76	มาก
5. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3.76	0.70	มาก
รวม	3.82	0.49	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี สรุปในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.49) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=0.70) 2) ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร ( $\bar{X}=3.88$ , S.D.=0.75) 3) ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ( $\bar{X}=3.84$ , S.D.=0.77) 4) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ( $\bar{X}=3.76$ , S.D.=0.70) และ 5) ด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร ( $\bar{X}=3.74$ , S.D.=0.76)

**ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี**

ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษาและสังกัดพื้นที่การศึกษา

ตาราง 9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามตำแหน่ง

ปัจจัยของความสำเร็จ ด้านการบริหารงานบุคคล	ตำแหน่ง				t	p
	ผู้บริหาร (n=163)		ครู (n=200)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	3.93	0.84	3.77	0.70	1.96	.051
2. ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร	3.88	0.69	3.90	0.72	0.30	.762
3. ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร	3.79	0.76	3.95	0.74	1.95	.051
4. ด้านความพร้อมรับมือตชอบในการบริหาร	3.59	0.88	3.87	0.63	3.30	.001*
5. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความ สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3.67	0.74	3.84	0.66	2.32	.021*
ภาพรวม	3.77	0.54	3.86	0.45	1.76	.080

$p^* \leq .05$

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีในภาพรวมไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความพร้อมรับมือตชอบในการบริหาร และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร และด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหารไม่แตกต่างกัน



ตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตาม  
ทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม  
ศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ

ปัจจัยของความสำเร็จ ด้านการบริหารงานบุคคล	เพศ				t	p
	ชาย (n=173)		หญิง (n=190)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	3.82	0.82	3.86	0.73	0.56	.575
2. ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ บริหาร	3.87	0.69	3.91	0.72	0.54	.592
3. ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร	3.87	0.75	3.89	0.76	0.23	.820
4. ด้านความพร้อมรับมือข้อบในการบริหาร	3.65	0.85	3.89	0.67	2.27	.024*
5. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความ สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3.71	0.74	3.81	0.66	1.32	.188
ภาพรวม	3.78	0.53	3.86	0.46	1.48	.140

$p^* \leq .05$

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีเพศแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับ  
ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุพรรณบุรีในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้าน  
ความพร้อมรับมือข้อบในการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้าน  
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารด้านประสิทธิผลของ  
กระบวนการบริหาร และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการ  
ทำงานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตาม  
ทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม  
ศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ปัจจัยของความสำเร็จ ด้านการบริหารงานบุคคล	วุฒิการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี/ เทียบเท่า (n=188)		สูงกว่า ปริญญาตรี (n=175)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	3.75	0.71	3.94	0.82	2.28	.023*
2. ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ บริหาร	3.90	0.72	3.88	0.69	0.38	.705
3. ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร	3.95	0.76	3.81	0.74	1.77	.078
4. ด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร	3.86	0.64	3.62	0.86	3.06	.002*
5. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความ สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3.84	0.66	3.68	0.74	2.18	.030*
ภาพรวม	3.86	0.46	3.78	0.53	1.50	.136

$p^* \leq .05$

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร และด้าน คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร และด้าน ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารไม่แตกต่างกัน

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามอายุ

การบริหารจัดการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านความสอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์	ระหว่างกลุ่ม	1.65	3	0.55	0.92	.430
	ภายในกลุ่ม	214.34	259	0.60		
	รวม	215.99	362			
2. ด้านประสิทธิภาพของ กระบวนการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	1.48	3	0.49	0.99	.396
	ภายในกลุ่ม	178.08	259	0.50		
	รวม	179.55	362			
3. ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	1.41	3	0.47	0.83	.477
	ภายในกลุ่ม	202.46	259	0.56		
	รวม	203.87	362			
4. ด้านความพร้อมรับผิดชอบ ในการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	0.49	3	0.16	0.28	.842
	ภายในกลุ่ม	210.96	259	0.59		
	รวม	211.45	362			
5. ด้านคุณภาพชีวิตในการ ทำงานและความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.72	3	0.24	0.49	.692
	ภายในกลุ่ม	177.49	259	0.49		
	รวม	178.21	362			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.33	3	0.11	0.45	.717
	ภายในกลุ่ม	88.05	259	0.25		
	รวม	88.39	362			

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรีในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหารด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

การบริหารจัดการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านความสอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์	ระหว่างกลุ่ม	3.15	2	1.57	2.66	.071
	ภายในกลุ่ม	212.84	360	0.59		
	รวม	215.99	362			
2. ด้านประสิทธิภาพของ กระบวนการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	0.14	2	0.07	1.14	.871
	ภายในกลุ่ม	179.42	360	0.50		
	รวม	179.55	362			
3. ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	2.46	2	1.23	2.20	.112
	ภายในกลุ่ม	201.40	360	0.56		
	รวม	203.87	362			
4. ด้านความพร้อมรับผิดชอบ ในการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	8.83	2	4.41	7.84	.000*
	ภายในกลุ่ม	202.62	360	0.56		
	รวม	211.45	362			
5. ด้านคุณภาพชีวิตในการ ทำงานและความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.29	2	1.64	3.38	.035*
	ภายในกลุ่ม	174.92	360	0.49		
	รวม	178.21	362			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.72	2	0.36	1.48	.229
	ภายในกลุ่ม	87.67	360	0.24		
	รวม	88.39	362			

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร และด้านประสิทธิผล

ของกระบวนการบริหารไม่แตกต่างกันเมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติจึงใช้การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD.) ของฟิชเชอร์ (Fisher's) แสดงไว้ในตาราง 14

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร

อาชีพ	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.93	3.84	3.57
ขนาดเล็ก	3.93	-	0.09	0.36*
ขนาดกลาง	3.84		-	0.27*
ขนาดใหญ่	3.57			-

$p^* \leq .05$

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีทัศนะต่อปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารแตกต่างกัน 2 คู่ ดังนี้ 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก มีทัศนะแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดใหญ่ และ 2) สถานศึกษาขนาดกลาง มีทัศนะแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดใหญ่

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

อาชีพ	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.92	3.77	3.67
ขนาดเล็ก	3.92	-	0.15	0.25*
ขนาดกลาง	3.77		-	0.10
ขนาดใหญ่	3.67			-

$p^* \leq .05$

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษบุรีด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแตกต่างกัน 1 คู่ ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก มีทัศนคติแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดใหญ่

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษบุรี จำแนกตามสังกัดพื้นที่การศึกษา

การบริหารจัดการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านความสอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์	ระหว่างกลุ่ม	0.18	2	0.89	0.15	.864
	ภายในกลุ่ม	215.82	360	0.60		
	รวม	215.99	363			
2. ด้านประสิทธิภาพของ กระบวนการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	1.03	2	0.52	1.04	.354
	ภายในกลุ่ม	178.52	360	0.50		
	รวม	179.55	363			
3. ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	0.60	2	0.30	0.54	.586
	ภายในกลุ่ม	203.26	360	0.57		
	รวม	203.87	363			
4. ด้านความพร้อมรับผิดชอบใน การบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	6.89	2	0.45	6.07	.003*
	ภายในกลุ่ม	204.56	360	0.57		
	รวม	211.45	363			
5. ด้านคุณภาพชีวิตในการ ทำงานและความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.86	2	1.43	2.94	.054
	ภายในกลุ่ม	175.35	360	0.49		
	รวม	178.21	363			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.01	2	0.51	2.09	.126
	ภายในกลุ่ม	87.37	360	0.24		
	รวม	88.39	363			

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสังกัดพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่แตกต่างกัน

เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติจึงใช้การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD.) ของฟิชเชอร์ (Fisher's) แสดงไว้ในตาราง 17

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีจำแนกตามสังกัดพื้นที่การศึกษาด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร

อาชีพ	$\bar{X}$	สุพรรณบุรี		
		เขต 1	เขต 2	เขต 3
		3.57	3.80	3.89
สุพรรณบุรี เขต 1	3.57	-	0.23*	0.32*
สุพรรณบุรี เขต 2	3.80		-	0.09
สุพรรณบุรี เขต 3	3.89			

$p^* \leq .05$

จากตาราง 17 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสังกัดพื้นที่การศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีทัศนะต่อปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารแตกต่างกัน 2 คู่ ดังนี้ 1) สุพรรณบุรี เขต 1 มีทัศนะแตกต่างจากสุพรรณบุรี เขต 2 และ 2) สุพรรณบุรี เขต 1 มีทัศนะแตกต่างจากสุพรรณบุรี เขต 3

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตาม ตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และสังกัดพื้นที่การศึกษา

#### สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และสังกัดพื้นที่การศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2561 จำนวน 3,886 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 1,406 คน ผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 1,300 คน และผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 1,180 คน (สำนักงานเขต



พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 1, 2559, ย่อหน้า 1); (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2, 2559, ย่อหน้า 1) และ(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 3, 2559, ย่อหน้า 1-3) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2561 โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากประชากรมีจำนวนแน่นอน (finite population) จึงใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 0.05 ในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2553, หน้า 45) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 363 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 131 คน ผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 122 คน และผู้บริหารสถานศึกษาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 110 คน โดยใช้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี และขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นภูมิ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ สร้างตามแบบการวัดของลิคเคอร์ท (Likert) จำนวน 30 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80–1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.944 ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 363 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) เมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD.) ของฟิชเชอร์ (Fisher's)

## สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี สรุปผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี สรุปในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร 2) ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร 3) ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 4) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และ 5) ด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร

1.1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ 1) สร้างแรงบันดาลใจให้

บุคลากรในการปฏิบัติงาน 2) วางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา และ 3) การกำหนดแผนงานและมาตรการชัดเจน ส่วนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ กำหนดมาตรการในการรักษาบุคคลที่ดี

1.2 ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้อง และทันสมัย 2) กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา และ 3) ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ ส่วนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ บรรจุแต่งตั้งตามเกณฑ์ที่กำหนด

1.3 ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะสำหรับการดำเนินงาน 2) รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และ 3) ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.4 ด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหาร 2) ดำเนินการทางวินัยโดยคำนึงถึงหลักการที่ถูกต้อง และ 3) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำของตนเอง ส่วนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ รับผิดชอบต่องานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า

1.5 ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลงาน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ และ 3) จัดระบบงานให้ชัดเจนและเหมาะสม ส่วนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ สร้างความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร และด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหารไม่แตกต่างกัน



ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยมีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1. ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี สรุปในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารงานบุคคลถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำงานให้ดำเนินไปอย่างประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่าง ๆ เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ หน่วยงานนั้นก็จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับโสมนัส ทองงาม (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในอำเภอสนทวาย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า แนวทางการบริหารบุคลากรครูภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน สอดคล้องกับสุริยา ไสยลาม (2547, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า การคำนึงถึงความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้นเนื่องจากเกิดการพัฒนา ทำให้เกิดแนวทางและความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเพื่อประสิทธิผลตามที่ใดกำหนดไว้ โดยเป็นตัวชี้้นำให้บุคลากรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สอดคล้องกับประสงค์ เอี่ยมเวียง (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในศาสตร์ทางการบริหารและองค์กร นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จ

หรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การจะล่มสลายไปในที่สุด สอดคล้องกับโสมนัส ทองงาม (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารบุคลากรครูด้านประสิทธิผลของกระบวนการบริหารอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร เป็นหลักสำนักรับผิดชอบในงานในหน้าที่ โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาไม่ว่าตนจะเป็นผู้กระทำหรือไม่ในที่สุดต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้นซึ่งช่วยให้การบริหารงานเกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ฮาร์ริส (Harris, 1979a, p.129) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษา รัฐมิสซูรี ผลการวิจัยสรุปว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านบริหารบุคคลควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 11 ประการ คือ การวางแผน กำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

1.5 ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานทำให้พนักงานได้รับการปฏิบัติเยี่ยงมนุษย์ในขณะที่ทำงาน โดยการปรับปรุงสิ่งต่างๆ เกี่ยวข้องกับ การมีคุณภาพชีวิตที่ดีจะพึงมีได้ รวมทั้งตอบสนองต่อการต้องการส่วนบุคคลของพนักงานในการทำงาน สอดคล้องกับ สุริยา ไสยลามา (2547, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันแนวทางการบริหารงานบุคคลได้มีการนำเสนออย่างหลากหลายรูปแบบ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้รับรู้และนำไปปฏิบัติอย่างแพร่หลาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุริยา ไสยลามา (2547, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการเปรียบเทียบพบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีเพศแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าปัจจุบันการกระจายข่าวสาร หรือการประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต่างได้รับข่าวสารเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติได้เหมือนกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมพร ใจคำปัน (2547, หน้า 47-55) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอหอดจังหวัดเชียงใหม่ ผลการเปรียบเทียบพบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันการจัดกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาต่างคำนึงถึงแนวทางในการปฏิบัติงานที่บุคคลเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงาน มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรียา ไสยลามา (2547, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการเปรียบเทียบพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเข้ารับการศึกษา ทำให้มีการพัฒนาตนเอง พัฒนาความรู้ ความสามารถ ที่จะนำมาใช้ในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของมงคลพระนคร (2548, หน้า 92) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการเปรียบเทียบพบว่า วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษานาของสถานศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นการเอาใจใส่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานของผู้บริหาร ต่างมีแนวทางการดำเนินงานที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของมัทนทนา ทริกจันทร์, จิตติพร พิษญกุล, และอรสา โทศลานันท์กุล (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดปทุมธานี ผลการเปรียบเทียบพบว่า ประเภทขององค์กรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ประสงค์เอี่ยมเวียง (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการเปรียบเทียบพบว่าขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะสถานศึกษา ต่างปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่ได้กำหนดไว้แล้ว สอดคล้องกับผลการวิจัยของประสงค์ เอี่ยมเวียง (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการเปรียบเทียบพบว่าสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ ด้านความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารมีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาตนเอง ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคล เพื่อนำข้อมูลและความรู้ที่ได้มาเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนให้ประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ต้องการ

#### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี

2.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2543). **กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สภานาถพริ้ว.
- \_\_\_\_\_. (2544). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544**. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- \_\_\_\_\_. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- \_\_\_\_\_. (2548). **รวมกฎหมาย กฎ ระเบียบการบริหารงานบุคคล ด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- \_\_\_\_\_. (2550). **การจัดการเรียนรู้แบบกระบวนการแก้ปัญหา**. กรุงเทพฯ : ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2552). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. กรุงเทพฯ : ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กานดา พูนลาภทวี. (2539). **สถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- กิตติพงษ์ จิรวังศ์. (2551). **ISO 26000 มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (ตอนที่ 2)**. สืบค้น มีนาคม 10, 2560, จาก <http://www.csrcom.com/>.
- กิติมา ปรีดีดิถก. (2545). **ทฤษฎีบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ : ธนะ.
- กุลชน หนาพงศธร. (2540). **การพัฒนาบุคลากร**. ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เอกสาร **การสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ 1-7 (พิมพ์ครั้งที่ 20)**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : รุ่งรัตน์พรินต์ติ้ง.
- เกียรติศักดิ์ วงศ์กุลพิลาศ. (2545). **ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไร่ จังหวัดตราด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2541). **การวางแผนพัฒนาตำบลแบบมีส่วนร่วมทำให้ อบต. เข้มแข็ง**. **วารสารพัฒนาชุมชน, 9(67), 15.**
- จรัญ บุญกาญจน์. (2553). **รายงานการวิจัย เรื่อง การกำจัดโพลีอินในอากาศเสียโดยใช้ปฏิกิริยา Phot-Fenton ร่วมกับ Packed-bed Reactor**. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จราพร พุฒคำ. (2546). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏเทพสตรี.



- จินตนา บุญบังการ, และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จุมพล หนิมพานิช. (2547). ผู้นำอำนาจและการเมืองในองค์กร. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- เจริญ แก้วเรือง. (2559). ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนสำโรง. สัมภาษณ์.
- เจริญ เจษฎาวลัย. (2545). การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ : พอดี.
- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2544). การวิเคราะห์ข้อสอบอิงเกณฑ์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.
- ชัยพร รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2554). การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. (2541). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ชูชีพ อรุณเหลือง. (ม.ป.ป.). การจัดการงานบุคคล. สืบค้น สิงหาคม 10, 2559, จาก <http://webcache.googleusercontent.com>.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2540). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เชาว์ มณีวงศ์. (ม.ป.ป.). การบริหารกิจการนักเรียน. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- เชี่ยวชาญ อาศวีพัฒนกุล. (2542). มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : บั๊คแบงค์.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). นักบริหารมืออาชีพ : ในยุคเขตพื้นที่การศึกษา. วารสารการศึกษา, 2(5), 17-18.
- ทองดี เมืองเจริญ. (2549). การปฏิบัติตามหลักกรรม 10 ประการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ทองใบ สุดซารี. (2543). ทฤษฎีองค์การวิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2545). Good Governance กับการพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- ทศนา แหมมณี. (2545). รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). องค์กรการบริหารการศึกษาและการจัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.

- ธงชัย สันติวงษ์. (2544). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.
- \_\_\_\_\_. (2549). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.
- ชนสาร บัลลังก์ปัทมา. (2552). ทักษะการบริหารสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. วารสาร **The City Journal**, 5(103), 56.
- ชนันชัย รัตน์ไตรแก้ว. (2548). การประเมินการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ชนาภรณ์ เมทณีสุดดี. (2543). ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติ : กรณีศึกษาวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราชวิหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธีรภูมิ บุญยโสภณ. (2544). การบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษาเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : แอล เฟลส.
- \_\_\_\_\_. (2553). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- \_\_\_\_\_, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา รณิธย์. (2545). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. จันทบุรี : อนันตศิลป์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2548). โน้ตย่อบริหาร. เชียงใหม่ : ออเรนจ์กรุ๊ป.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2546). การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิค และกรณีตัวอย่าง. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา นิลรัตน์. (2547). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : อมร.
- บวรศักดิ์ อูวรรณโณ. (2545). (Good governance) กับการพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- บุญเชิด แยมสัจจา. (2547). สภาพและปัญหาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- บุญตา ไล่เลิศ. (2550). บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพชรบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ. (2542). เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ : บีแอนด์บี พับลิชชิง.
- บุญเลิศ เข็นคงคา, และคนอื่นๆ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : วี.เจ.พริ้นติ้ง.
- เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร. (2551). กฎหมายเพื่องานบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง, และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์. (2545). การบริหารโดยองค์คณะบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2556). ลักษณะของพนักงานที่มีความสุขในการทำงาน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.
- ประชุม สุวัตถิ. (2551). การตลาดในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2542). หลักและระบบบริหาร. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประพันธ์พงษ์ ชินพงษ์. (2551). อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2546). กลยุทธ์การบริหารค่าจ้างเงินเดือน. กรุงเทพฯ : วิทยไพบูลย์ พริ้นติ้ง.
- \_\_\_\_\_. (2548). สร้างมาตรฐานงานบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ตะวัน.
- ประสงค์ เอี่ยมเวียง. (2548). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปราชญา กล้าผจญ, และพอดดา บุตรสุทธิวงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธนะ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปัญญาพร พิพัฒน์วงศ์. (2540). ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดกรมสามัญศึกษา ตามเกณฑ์การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปัญญา ทองอร่าม. (2546). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ปັນรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี.
- ปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์. (2551). สาเหตุของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานและทางออก. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ผดาดพร เหมบุดตร. (2543, ตุลาคม-ธันวาคม). คุณภาพชีวิตในการทำงาน. วารสารนักบริหาร, **20(4)**, 66.

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภาน. (2542). พฤติกรรมกลุ่ม. กรุงเทพฯ : พัฒนศึกษา.

พนม พงษ์ไพบูลย์. (2547). คู่มือบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

พนัส หันนาคินทร์. (2541). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.

\_\_\_\_\_. (2546). ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.

\_\_\_\_\_. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.

พร ภิศก. (2546). วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

พัชรพร ทวยสงฆ์. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พิชิตชัย ผ่องอุดม. (2551). สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิทักษ์ แจ่มประดิษฐ์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ปัญหาความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

พิบูล ทีปะपाल. (2550). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

พิภพ วัจนิน. (2547). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : อักษรพิทยา.

พิมพ์จรรย์ สุระชัยปัญญา. (2548). คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

พิมล เกตุวงศา. (2542). การพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.

พิไลวรรณ อินทรักษา. (2550). การดำเนินงานในส่วนงานการฝึกอบรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2549). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์.

ไพฑูริย์ สีนลรัตน์. (2541). บทบาทของโรงเรียนต่อชุมชน. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2543). กระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับบัณฑิตศึกษา.  
กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management).  
กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี :  
มนตรี.
- ภาวิณี ชินคำ. (2547). รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่  
การศึกษานครสวรรค์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครสวรรค์.
- ภิญโญ สาร. (2540). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.
- ภูวนัย น้อยวงศ์. (2541). คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงาน  
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณีเฉพาะบริษัท มินิแบไทย จำกัด.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มงคล พระนคร. (2548). สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาที่เปิด  
สอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- มณฑล จันท์แจ่มใส. (2551). ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่มีต่อการเลือกสถานที่  
ท่องเที่ยวกรณีศึกษา : เกาะมุก จังหวัดตรัง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- มนตรี จุฬาวัดนทล. (2543). นโยบายการผลิตและพัฒนาครู. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูป  
วิชาชีพครู.
- มนตรี บุญธรรม. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผล  
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มยุรี หรุ่นขำ. (2545). ผลการใช้รูปแบบพัฒนาการคิดอย่างมีวิจารณญาณที่มีต่อ  
ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาในบริบทของชุมชนของนักเรียนชั้น  
มัธยมศึกษาปีที่ 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มรกต โกมลดิษฐ์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :  
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2541). การวางแผนบุคลากร การกำหนดตำแหน่งงาน การสรรหาและการเลือกสรร. นนทบุรี : ผู้แต่ง.
- \_\_\_\_\_. (2543). กฎหมายกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- มีณฑนา หริกจันทร์, ฐิติพร พิษณุกุล, และอรสา โกศลานันทกุล. (2551). ปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- มานิตย์ คณะวาปี. (2546). ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2550). การศึกษาและความเป็นครูไทย. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ยุพาพร รูปงาม. (2545). การมีส่วนร่วมของข้าราชการสำนักงานประมาณ ในการปฏิรูประบบราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- รณยุทธ์ บุตรแสนคม. (2540). คุณภาพชีวิตผู้สูงอายุในเขตชนบท จังหวัดมหาสารคาม ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รัตนา เนืองแก้ว. (2548). ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่ง แก้วแดง. (2541). ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : มติชน.
- \_\_\_\_\_, และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2546). โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.
- รุ่ง พูลสวัสดิ์. (2540). หลักการบริหารการศึกษาในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : มติชน.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2542). คู่มือสำหรับผู้บริหารการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น.
- วรรณ วังวานิช. (2549). ภูมิศาสตร์การท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล (Strategic Management in Hospital Administration). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิจลน์ โภษาแสง. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิเชียร วิทโยดม. (2547). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

- วิทยา ตำนธำรงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิบูลย์ ฉายพันธ์. (2541). การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนตำรวจนครบาลและโรงเรียน  
ตำรวจภูธร 1-9. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิบูลย์ ชมละม้าย. (2545). การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.
- วิภากร มาพบสุข. (2546). มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิรัช นิภาวรรณ. (2544). การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : พอร์เพซ.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน  
เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- \_\_\_\_\_. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เพียร์สัน  
เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). การบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- \_\_\_\_\_, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. (2549). ครูกับการพัฒนา: จากกระแสการพึ่งพาผู้การ  
พึ่งตนเองเพื่อความสมดุล. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศิริ ฮามสุโพธิ์. (2543). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. (2542). ชุดพัฒนาสู่มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน : สอนเด็กให้คิด  
เป็น. กรุงเทพฯ : เสริมสิน พีเพรส ซิสเต็ม.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2548). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ. (2543). องค์การและการจัดการ (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ :  
ธนรัช.
- ศิริอร ชันทรหัตถ์. (2544). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- สกล รุ่งโรจน์. (2540). การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมสังกัด  
สำนักงานประถมศึกษาจังหวัด ศึกษากรณีจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2549). ทศวรรษ : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ  
: ผู้แต่ง.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2545). **Good Governance** กับการพัฒนาข้าราชการ.  
กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สถาบันราชภัฏเทพสตรี. (2546). หลักการสอน. ลพบุรี : ผู้แต่ง.
- สนอง เครือมาก. (2540). คู่มือสอบ ผอ. ปจ., ผช. ผอ. ปจ., หน. ปอ./ก, ผช. หน. ปอ./ก.,  
อาจารย์ใหญ่, ครูใหญ่. นครสวรรค์ : วิสุทธิ์.

- สมคิด บางโม. (2540). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2549). **จริยธรรมทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : พัฒนาวิทย์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2555). **กุศโลบายแห่งการตลาด**. กรุงเทพฯ : ไลฟ์.
- สมชาย เทพแสง. (2548). **โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning School) กุญแจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน. วารสารวิชาการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ, 7(2), 10.**
- สมชาย หิรัญภักดี. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมประสงค์ เสนารัตน์. (2552). **ศัพท์สถิติและวิจัย**. กรุงเทพฯ : ฟอรั่ม.
- สมพงศ์ อ่อนสำอาง. (2551). **พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.**
- สมพร ใจคำป็น. (2547). **การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- สมโภชน์ นิลประภา. (2543). **สภาพปัญหาและแนวทางการบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- สมยศ นาวิการ. (2546). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวความคิดและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมหวัง โอชารส. (2542). **คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- สมาน ทองสาน. (2543). **การสร้างขวัญและกำลังใจ**. กรุงเทพฯ : ฟอรั่ม.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์. (2540). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : อักษรสาร.
- \_\_\_\_\_. (2545). **การบริหารราชการไทย อดีต ปัจจุบัน และอนาคต**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ. (2542). **หลักการบริหารการศึกษา โครงการตำราวิชาการสถาบันราชภัฏ เฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ. สงขลา : สถาบันราชภัฏสงขลา.**
- สวัสดิ์ อินทรศักดิ์. (2559). **ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทุ่งแฝก อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี. สัมภาษณ์.**



- สายสุนีย์ ปุณนิพันธ์. (2541). **ความรู้ทัศนคติและการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในทั่วไปของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิวิน. (2546). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โดไชน่า.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. (2559). **สรุปข้อมูลพื้นฐาน**. สืบค้น สิงหาคม 10, 2559, จาก [www.suphan1.go.th/](http://www.suphan1.go.th/).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. (2559). **สรุปข้อมูลพื้นฐาน**. สืบค้น สิงหาคม 10, 2559, จาก [www.suphan2.go.th/](http://www.suphan2.go.th/).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3. (2559). **สรุปข้อมูลพื้นฐาน**. สืบค้น สิงหาคม 10, 2559, จาก [www.suphan3.go.th/](http://www.suphan3.go.th/).
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2549). **รายงานการปฏิบัติการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546). **การวัดและประเมินสภาพความสำเร็จสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : พรชัน.
- \_\_\_\_\_. (2552). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2540). **คุณธรรมและจิตสำนึกของข้าราชการ**. กรุงเทพฯ : อรุณลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). **หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : อรุณลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). **รายงานสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ปิงบประมาณ 2552**. กรุงเทพฯ : แอร์บอร์น พริน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา (สถาบันอุดมศึกษา 73 แห่ง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549**. กรุงเทพฯ : อรุณลาดพร้าว.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2545). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545–2549)**. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). **ปัจจัยปฏิรูปการศึกษาแนวทางการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2551). **คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- สุทินันท์ พรหมสุวรรณ. (2546). **ภาวะผู้นำ Leadership**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุเทพ ปาลสาร. (2544). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุนันทา เลาหพันธ์. (2544). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ธนะ.
- สุนีย์ บุญทิสม. (2547). **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพล เพชรานนท์. (2542). **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุมคณะวิทยาการจัดการ**. สงขลา : สถาบันราชภัฏสงขลา.
- สุภาพร พิศาลบุตร, และยงยุทธ เกษสาคร. (2545). **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ : วี.เจ.พรินติ้ง.
- สุภารัตน์ รวดเร็ว. (2544). **ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลข้าราชการตรวจคนเข้าเมืองในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมาลี จิรจรัส. (2548). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ**. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- สุรัชย์ เทียนขาว. (2545). **แนวทางและปัญหาของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี**. ลพบุรี : สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- สุรพงษ์ มาลี. (2550). **วัฒนธรรมแห่งการเป็นองค์กรแห่งการตื่นตัว : แนวทางใหม่ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. วารสารข้าราชการ, 1(4), 40-45.
- สุรัฐ ศิลปะอนันต์. (2545). **กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : ด่านสุทธา.
- สุรางค์ เข็มเพชร. (2559). **ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองราชวัตร**. สัมภาษณ์.

- สุริยา ไสยลาม. (2547). การศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของ  
ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุวรรณ ทองคำ. (2549). สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สุรีย ศิริโกภาภิรมย์. (2553). วิทยากรวิจัย. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์. (2548). ปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ของรัฐ ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- เสนาะ ดิยาวี. (2544). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2546). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- โสมนัส ทองงาม. (2546). แนวทางการบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนอนุบาลเอกชนใน  
อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
เชียงใหม่.
- อนุชา กอนพวง. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัย  
แห่งชาติ.
- อมรา เล็กเริงสินธุ์. (2540). หลักสูตรและการจัดการมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบัน  
ราชภัฏสวนดุสิต.
- อริศรา ชูชาติ, นวรัตน์ สุวรรณผ่อง, และวิไลวรรณ ไทยแก้วพริ้ง. (2538). เทคนิคการพัฒนา  
อย่างมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : อมรินทร์ พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- อัสนี เชิดชัย. (2549). การพัฒนารูปแบบการจัดการกองทุนหมู่บ้านด้วยหลักธรรมาภิบาล.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เอช อาร์  
เซ็นเตอร์.
- อิศรัตน์ ศรีวัฒนา. (2540). ความคาดหวังของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหาร  
โรงเรียนเอกชนอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุทัย หิรัญโต. (2543). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- อุทุมพร พ็ชรรัตน์. (2547). **ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม**. กรุงเทพมหานคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- อุษา อัมพันทอง. (2547). **การสรรหาและการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาจากท้องถิ่นของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 - 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- Adizes, Ichak. (1976). Mismanagement Styles. **California management Review**, 19, 2.
- Barnard, Chester I. (1972). **The Functions of the Executives**. Boston : Harvard University Press.
- Beach, D.S. (1980). **Personnel : The management of people at work**. New York : Macmillan.
- Bennis, W.G. (1971). **The concept of organizational health in changing organizational**. New York : Harper & Row.
- Bernardin, H. John, & Joyce, E.A. Russell. (1993). **Human resource management : Experiential approach**. New York : McGraw-Hill.
- Bishop, L.J. (1979). **Staff development and Instructional Improvement : Plans and procedures**. Boston : Allyn & Bacon.
- Blanks, E.B. (1991). **A Model Job Description for the Personnel Administrator position in North Carolina Public School System**. North Carolina : The University of North Carolina at Greensboro.
- Caldwell, B.J., & Spinks, J.M. (1990). **The self – Managing school : Administrative science quarterly**. London : Taylor & Francis (Mimeographed).
- Campbell, R.F., et al. (1978). **Introduction to Educational Administration**. Boston : Allyn & Bacon.
- Caplow, Theodore. (1984). **Principles of organizations**. New York : Harcourt Brace & Work.
- Carenter, Johnsson., & Mary, Gerardine. (2001). **Leadership skills for woman**. London : Kogan Page.
- Carpenter, R.G., & Mary, K. (1994). Meaningful brand from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. **Journal of Marketing Research**, 31(1), 339-350.

- Carrell, Micheal R., & Kuzmits, Frank E. (1986). **Personnel/Human resource management**. New York : Macmillan.
- Castetter, W.B. (1996). **The personnel function in education administration**. New York : Macmillan.
- Catt, Helena. (1999). **Democracy in Practice**. London & New York : Routledge.
- Christy, D. (1991). **Planned change for personnel development : Strategies planning and the CSPD Mid- South regional resource center**. Lexington : Document Reproduction Series.
- Chruden, Herberg J., & Authur, W. Sherman. (1989). **Personnel management**. Ohio : South Western.
- Conger, J.A. (1989). **The Charismatic Leader : Behind the Mystique of Exceptional Leadership**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Couler, Philip. (1983). **Subjective and Objective Measures of Police Service Delivery**. Administration Review.
- Cronbach, L.J. (1971). **Essentials of Psychological Testing** (5<sup>th</sup>ed.). New York : Harper Collins.
- Dessler, G.R. (1991). **Personnel management**. New York : Resion.
- Draft, R.L. (2003). **Management** (6<sup>th</sup>ed.). Australia : Thomson South-Western.
- Drake, Thelbert L., & Roe, William H. (1986). **The Principalship**. New York : Macmillan.
- Drucker, Peter F. (1999). **Leadership Challenges for the 21 Century**. Oxford : Butterworth Heinemann.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, **44(2)**, 350-383.
- Flippo, E.B. (1984). **Personnel management**. Singapore : Singapore National Printers.
- Gibson, Jame L., John M. Ivancevich, & James, H. Donnelly. (1979). **Organization : Behavior, Stucture, process**. Texas : Business.
- \_\_\_\_\_. (1982). **Organization: Behavior Structure, Process** (6<sup>th</sup>ed.). Plano, TX. : Business Publication.
- Goodman, P.S., & Pennings, J.M. (1980). **Critical issues in assessing organizational effectiveness**. New York : John Wiley & Sons.
- Gordon, J.R. (1991). **A diagnostic approach to organization behavior**. Massachusetts : Ally & Bacon.

- Gorton, Richard D. (1996). **School Administration and Supervision; Leadership Challenges and Opportunities**. Dubuque : Win C. Brown.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1995). **Behavior in organization** (5<sup>th</sup>ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- Guff, J.G. (1975). **Toward faculty renewal**. California : Jossey Base.
- Haiman, Theo Scott, William, G., & Connor, Patrick E. (1985). **Management** (4<sup>th</sup>ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Hall, M.J. (2002). Aligning the organization to increase performance results. **The Public Manager, 31(2)**, 7-10.
- Hall, R.H. (1991). **Organizations: Structures, processes, and outcomes** (5<sup>th</sup>ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Harris, Ben M. (1979a). **Supervision behavior in education**. Englewood cliffs. New Jersey : Prentice–Hall.
- \_\_\_\_\_. (1979b). **Personnel Administration in Education**. Boston : Allyn & Bacon.
- Hills. (1998). **Thatcherism, New Labour and the Welfare State John Hills. Centre for Analysis of Social Exclusion**. London : London School of Economics
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1991). **Education administration: Theory research and practice** (6<sup>th</sup>ed.). New York : McGraw-Hill.
- Hughes, L.W. (1999). **The Principle as Leader**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Huse, E.F., & Cummings, T.G. (1985). **Organizational Development and Change**. St.Paul, Minn : West.
- Kenneth, Laudon C., & Jane, Laudon P. (2000). **Management information systems : Managing the digital Firm**. N.J. : Prentice-Hall.
- Kimbrough, Ralph B., & Nunnery, Michael Y. (1988). **Educational administration : An Introduction**. New York : Macmillan.
- Kossen, S. (1991). **The human side of organization** (5<sup>th</sup>ed.). New York : Collins.
- Leslie, Rue, W., & Byars, L. Loyd I. (2000). **Management : Skill and Application**. North America : McGraw-Hill.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2000). **Educational administration concepts and practices**. New York : Thomson Learning.
- Maslow, A.H. (1987). **Motivation and personality**. New York : Harper & Row.

- Mondy, R.W., & Noe, R.W. (1996). **Human Resource Management**. New York : Prentice-Hall.
- Mott, P.E. (1972). **The Characteristic of Effective Organization**. New York : Harper & Row.
- Nadler, David. (1970). **Strategic organization design : Concept, tools, and process**. Glenview : Scott, Foresman.
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (1996). **An Industry Approach to Case in Strategic Management** (2<sup>nd</sup>ed.). New York : Time Mirror Higher Education Group.
- Pitts, Robert A., & Lei, David. (2000). **Strategic management building and sustaining competitive advantage**. Ohio : Thomson South-Western.
- Price, J.L. (1993). **Organizational effectiveness : An Inventory of propositions**. Homewood, Ill : Richard D Irwin.
- Purkey, S.C., & Smith, M.S. (1983). **Elementary School Journal**. Effective Schools : A Review.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2007). **Management**. New Jersey : Pearson.
- Schermerhorn, J.R. (2002). **Management** (7<sup>th</sup>ed.). New York : John Wiley & Sons.
- Schuler, R.S., Beutell, N.J., & Youngblood, S.A. (1989). **Effective personal management** (3<sup>rd</sup>ed.). Minnesota : Minnesota Nest.
- Scott, R.L., & Mitchell, M.H. (1972). **Introduction to counseling and guidance**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Seyfarth, John T. (1999). **The principal : New leadership for new challenger**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Sharma, R.C. (1993). **Population and socio-economic development In population trends resources and environment**. New York : Hand Book on Population Education.
- Smith, C.A., et al. (1970). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68(4), 653-663.
- Stowell, J.R. (2006). Using Peer Review in Honors Courses. **Honors in Practice**, 2, 97-100.
- Travis, D.R. (1979). Study of the personnel function of the Texas elementary school principle. **Dissertation Abstracts International**, 41(7), 55.

- Thompson, Arthur A., & Strickland III, A.J. (1999). **Strategic Management**. Concept and Cases,. Boston : McGraw-Hill.
- Ubben, G.C., et al. (2001). **The Principal**. Boston : Allyn & Bacon.
- Vonk, J.H.C. (1995). **Teacher education and reform in western Europe : Sociopolitical contexts and actual reform**. New York : Garland Publishing.
- Walton, R.E. (1975). **The Quality of Working Life**. New York : Free Press.
- Werther, W.B., & Davis, K. (1993). **Human resources and personnel management**. New York : McGraw-Hill.
- Wexley, K.N., & Latham, G.P. (1981). **Developing and training human resources in organizations**. New York : Harper Collins.
- Wolery, M., & William, A.N. (1991). Measures in Intervention Research with Young Children Who Have Autism. Paper presented at the Second Workshop of the Committee on Educational Interventions for Children with Autism, **National Research Council, 12, 20**.
- Worell, Judith., & Stilwill, William E. (1981). **Psychology for Teacher and Students**. New York : McGraw-Hill.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี

---

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี

3. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพจริง

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถาม คำตอบของท่านเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างมากต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลที่ดีในภาพรวมต่อไป

ขอขอบคุณ

นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ให้ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. ตำแหน่ง
  - ผู้บริหารสถานศึกษา
  - ครู
2. เพศ
  - ชาย
  - หญิง
3. อายุ
  - น้อยกว่า 30 ปี
  - 30 – 39 ปี
  - 40 – 49 ปี
  - มากกว่า 49 ปี
4. วุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี/เทียบเท่า
  - สูงกว่าปริญญาตรี
5. ขนาดของสถานศึกษา
  - ขนาดเล็ก (นักเรียน 1 - 120 คน)
  - ขนาดกลาง (นักเรียน 121 - 300 คน)
  - ขนาดใหญ่ (นักเรียน 301 คนขึ้นไป)
6. สังกัดพื้นที่การศึกษา
  - สุพรรณบุรี เขต 1
  - สุพรรณบุรี เขต 2
  - สุพรรณบุรี เขต 3

## ตอนที่ 2

ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา

และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล พิจารณาข้อคำถามแล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับทัศนะเพียงช่องเดียว ดังนี้

- 5 หมายถึง มีทัศนะต่อความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีทัศนะต่อความสำเร็จอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีทัศนะต่อความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีทัศนะต่อความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีทัศนะต่อความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ปัจจัยของความสำเร็จ ด้านการบริหารงานบุคคล	ระดับปัจจัยของความสำเร็จ				
		5	4	3	2	1
1	ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนงานและมาตรการชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
2	สนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์	.....	.....	.....	.....	.....
3	วางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับขนาดของ สถานศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....
4	กำหนดมาตรการในการรักษาบุคคลที่ดี	.....	.....	.....	.....	.....
5	พัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร และครู	.....	.....	.....	.....	.....
6	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
7	สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
8	ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ	.....	.....	.....	.....	.....
9	บรรจุแต่งตั้งตามเกณฑ์ที่กำหนด	.....	.....	.....	.....	.....
10	กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความ ถูกต้องและทันเวลา	.....	.....	.....	.....	.....
11	จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลที่ถูกต้อง และทันสมัย	.....	.....	.....	.....	.....
12	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมบริหาร ทรัพยากรบุคคล	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	ปัจจัยของความสำเร็จ ด้านการบริหารงานบุคคล	ระดับปัจจัยของความสำเร็จ				
		5	4	3	2	1
13	ปรับปรุงการบริหารและการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
<b>ประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร</b>						
14	รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย	.....	.....	.....	.....	.....
15	สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
16	ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้	.....	.....	.....	.....	.....
17	พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะสำหรับการดำเนินงาน	.....	.....	.....	.....	.....
18	ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
<b>ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร</b>						
19	รู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำของตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....
20	ดำเนินการทางวินัยโดยคำนึงถึงหลักการที่ถูกต้อง	.....	.....	.....	.....	.....
21	มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหาร	.....	.....	.....	.....	.....
22	ควบคุมให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
23	รับผิดชอบต่อผลของงานที่ได้ร่วมกันวางแผน	.....	.....	.....	.....	.....
24	รับผิดชอบงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า	.....	.....	.....	.....	.....
<b>คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</b>						
25	สร้างความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.....	.....	.....	.....	.....
26	จัดระบบงานให้ชัดเจนและเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
27	ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่	.....	.....	.....	.....	.....
28	จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
29	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงาน	.....	.....	.....	.....	.....
30	พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมกับผลงาน	.....	.....	.....	.....	.....

ขอขอบคุณที่ตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามในการวิจัย  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ข้อ	รายการ	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1	ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนงานและมาตรการชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	สนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3	วางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับขนาดของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4	กำหนดมาตรการในการรักษาบุคคลที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5	พัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร และครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
7	สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
8	ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่าง เป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
9	บรรจุแต่งตั้งตามเกณฑ์ที่กำหนด	+1	+1	+1	0	+1	0.80
10	กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมี ความถูกต้องและทันเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
11	จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้อง และทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
12	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรม บริหารทรัพยากรบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
13	ปรับปรุงการบริหารและการบริหารด้าน ทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
14	ประสิทธิผลของกระบวนการบริหาร รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุ เป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
15	สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00



ข้อ	รายการ	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
16	ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
17	พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะสำหรับการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
18	ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
19	ความพร้อมรับผิดชอบในการบริหาร รู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำ ของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
20	ดำเนินการทางวินัยโดยคำนึงถึงหลักการที่ ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
21	มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
22	ควบคุมให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
23	รับผิดชอบต่อผลของงานที่ได้ร่วมกัน วางแผน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
24	รับผิดชอบงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า	+1	+1	+1	0	+1	0.80
25	คุณภาพชีวิตในการทำงานและความ สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน สร้างความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมใน การทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
26	จัดระบบงานให้ชัดเจนและเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
27	ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการ ทำงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
28	จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
29	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีภายใน หน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
30	พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมกับ ผลงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรใส อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
2. อาจารย์ ดร. ภาวดี จุลสุคนธ์ อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
3. อาจารย์ ดร. อภิสรร์ ภาชนะวรรณ ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
4. อาจารย์ ดร. สรรชัย ชูชีพ อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
5. อาจารย์ ดร. ปุณยนุช เฉยียงหงส์ รองคณบดี คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
คุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๕๒๔/๖๑

วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.อภิสรณ์ ภาชนะวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์

๒. แบบสอบถามเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วย นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี อาจารย์ ผศ. ดร.เพชรสุดา เพชรใส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร้ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศรี ตุ่นทอง)

คณบดีคณะครุศาสตร์



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๕๒๕/๖๑

วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ผศ.ดร.เพชรสุดา เพชรใส

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์

๒. แบบสอบถามเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วย นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี อาจารย์ ผศ. ดร.เพชรสุดา เพชรใส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร้ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศรี ตุ่นทอง)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๕๒๖/๖๑

วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงวิทยานิพนธ์

๒. แบบสอบถามเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วย นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี อาจารย์ ผศ. ดร.เพชรสุดา เพชรใส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศรี ตุ่นทอง)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๕๒๗/๖๑

วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงวิทยานิพนธ์

๒. แบบสอบถามเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วย นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี อาจารย์ ผศ. ดร.เพชรสุดา เพชรใส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศรี ตุ่นทอง)

คณบดีคณะครุศาสตร์





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๕๒๘/๖๑

วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.บุญยานุช เจริญหงส์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงวิทยานิพนธ์

๒. แบบสอบถามเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วย นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี อาจารย์ ผศ. ดร.เพชรสุดา เพชรใส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศรี ตุ่นทอง)

คณบดีคณะครุศาสตร์

ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้ (try out)  
เครื่องมือในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ที่ศธ.๐๕๔๙.๐๒/ ๕๐๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๑

ด้วยนางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี ผศ.ดร.เพชรสุดา เพชรใส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สถานศึกษาในสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทรงศรี ตุ่นทอง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒, ๐-๓๖๔๒-๗๔๘๕-๙๓ ต่อ ๑๔๔๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐

mail : [education@tru.ac.th](mailto:education@tru.ac.th)



ที่ศธ.๐๕๔๙.๐๒/ ๕๐๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๒

ด้วยนางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามที่คณะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี ผศ.ดร.เพชรสุดา เพชรใส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภูวตล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สถานศึกษาในสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทรงศรี ตุ่นทอง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร. ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒, ๐-๓๖๔๒-๗๔๘๕-๙๓ ต่อ ๑๔๔๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐

mail : [education@tru.ac.th](mailto:education@tru.ac.th)



ที่ศธ.๐๕๔๙.๐๒/ ๕๐๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๓

ด้วยนางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามที่คณะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี ผศ.ดร.เพชรสุดา เพชรใส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สถานศึกษาในสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทรงศรี ตุ่นทอง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒, ๐-๓๖๔๒-๗๔๘๕-๙๓ ต่อ ๑๔๔๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐

mail : [education@tru.ac.th](mailto:education@tru.ac.th)

ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี





ที่ศธ.๐๕๔๙.๐๒/๕๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๑

ด้วย นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี ผศ.ดร.เพชรสุดา เพชรใส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภูวตล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูล ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดของท่านได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สถานศึกษาในสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศรี ตุ่นทอง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒, ๐-๓๖๔๒-๗๔๘๕-๙๓ ต่อ ๑๔๔๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐

mail : [education@tru.ac.th](mailto:education@tru.ac.th)



ที่ศธ.๐๕๔๙.๐๒/๕๑๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๒

ด้วย นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามที่ศษนของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี ผศ.ดร.เพชรสุตา เพชรใส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภูวตล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูล ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดของท่านได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สถานศึกษาในสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศรี ตุ่นทอง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒, ๐-๓๖๔๒-๗๔๘๕-๙๓ ต่อ ๑๔๔๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐

mail : [education@tru.ac.th](mailto:education@tru.ac.th)





ที่ศธ.๐๕๔๙.๐๒/๕๑๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๓

ด้วย นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ตามที่ศษของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี ผศ.ดร.เพชรสุตา เพชรใส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภูวตล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูล ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดของท่านได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร์ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่ง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สถานศึกษาในสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศรี ตุ่นทอง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒, ๐-๓๖๔๒-๗๔๘๕-๙๓ ต่อ ๑๔๔๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐

mail : [education@tru.ac.th](mailto:education@tru.ac.th)

## ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ สกุล	นางสาวภัทรา ผดุงรุ่งเรืองกิจ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 12 เดือน มกราคม พ.ศ. 2532
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 55 หมู่ที่ 2 ตำบลวังลึก อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดดอนสำโรง อำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2557    ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2562    ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี