

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

จุฑามาส สนเปรม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2568

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

จุฑามาส สนเปรม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาทของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เสนอโดย  
นางสาวจุฑามาส สนเปรม เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา



.....คณะบดีคณะครุศาสตร์

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)

วันที่ 24 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2568

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง)

  
.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม)

  
.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)

  
.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะนอม)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตพะเยา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม อาจารย์ ดร.ภัสสร เลาสวัสดิกุล
ชื่อนักศึกษา	จุฑามาส สนเปรม
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2568

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตพะเยา และ 2) เปรียบเทียบระดับของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตพะเยาเมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตพะเยา ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 298 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีด้วยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน และการทดสอบเอฟด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตพะเยา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการอัตรากำลัง และด้านการให้ทุนให้โทษและการสร้างกำลังใจ

2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตพะเยา เมื่อจำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านตำแหน่ง พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โดยมุ่งศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์ ความกรุณา ความใส่ใจ และความช่วยเหลือแนะนำอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม อาจารย์ที่ปรึกษาหลักการค้นคว้าอิสระ และอาจารย์ ดร.ภัสสร เลาสวัสดิกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและข้อคิด ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการวิจัยอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณิดา เนืองพะนอม อาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ อาจารย์ ดร.ธันยพันธ์ ทองบุญตา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูวดล จุลสุคนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบเค้าโครงการค้นคว้าอิสระทุกท่าน

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง ประธานป้องกัน การค้นคว้าอิสระ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณิดา เนืองพะนอม กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิการสอบ ป้องกันการค้นคว้าอิสระที่ได้ให้คำแนะนำเพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่อบรมสั่งสอนให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะในการค้นคว้าอิสระจนเสร็จสมบูรณ์ และผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แก่ผู้วิจัยและให้ความร่วมมือในส่วนขอ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งขอขอบคุณเจ้าของตำรา เอกสาร งานวิจัยทุกเล่มที่ได้นำมาอ้างอิง

ขอขอบพระคุณ บิดามารดา ครอบครัว และเพื่อนๆ ผู้วิจัย ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและเป็นกำลังใจที่สำคัญในการทำการค้นคว้าอิสระจนสำเร็จสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์จากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่มารดาของผู้วิจัยที่ล่วงลับไปแล้ว ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิตจนสำเร็จ การศึกษา

จุฑามาส สนเปรม

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา.....	10
ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา.....	10
ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา.....	12
บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา.....	14
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	21
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	21
ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล.....	24
ขอบข่ายงานบุคคล.....	26
การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา.....	30
ด้านการอัตรากำลัง.....	30
ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร.....	31
ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	34
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร.....	36
ด้านการให้ทุนให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ.....	38
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี.....	41

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
งานวิจัยในประเทศ.....	42
งานวิจัยต่างประเทศ.....	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	51
การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูล.....	52
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	72
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	72
สมมติฐานการวิจัย.....	72
วิธีดำเนินการวิจัย.....	72
สรุปผลการวิจัย.....	74
อภิปรายผล.....	76
ข้อเสนอแนะ.....	82
บรรณานุกรม.....	85

	หน้า
ภาคผนวก.....	94
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระ.....	95
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	102
ภาคผนวก ค ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ...	104
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตเพื่อทดลองใช้ (try out) เครื่องมือ ในการทำการค้นคว้าอิสระ.....	110
ภาคผนวก จ หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลในการทำการค้นคว้าอิสระ.....	113
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	116

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	50
ตาราง 2	จำนวนและร้อยละตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
ตาราง 3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยภาพรวมและแยกรายด้าน.....	60
ตาราง 4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการอัตรากำลัง.....	61
ตาราง 5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร.....	62
ตาราง 6	บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	63
ตาราง 7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร.....	65
ตาราง 8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการให้คุณโทษและการสร้างขวัญกำลังใจ.....	66
ตาราง 9	การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามเพศ.....	68
ตาราง 10	การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามตำแหน่ง.....	68

	หน้า
ตาราง 11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	69
ตาราง 12 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	70

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

แผนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ข้อที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายของการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งมีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนายกระดับคนในทุกมิติและทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ กล่าวได้ว่าคนไทยในอนาคตจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครอบคลุม รวมถึงการมีสุขภาวะที่ดีตามช่วงวัย มีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น เป็นผู้มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ มีหลักการคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามและอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561, หน้า 30) และยังสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ข้อที่ 2 การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ ซึ่งอยู่ในเป้าหมายหลักของการพัฒนา 5 ประการ มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมและเร่งรัดการเตรียมพร้อมกำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และเอื้อต่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมที่สามารถส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565, หน้า 20) รัฐจึงควรพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้โดยมีคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน หรือการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยเฉพาะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากคนถือได้ว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นทรัพยากรที่จะทำให้การบริหารทั้งหมดเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคน ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของเป้าหมาย ซึ่งความสำเร็จนั้นจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น

เรื่องที่ต้องเน้นถึงความสำคัญของศักยภาพที่อยู่ในตัวมนุษย์ องค์กรจึงสามารถใช้วิธีการบริหารเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับมนุษย์สร้างการมีส่วนร่วมและเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560ก, หน้า 80)

การบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และมีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาเพื่อให้ความรู้แก่สมาชิกทางสังคม โดยจำเป็นจะต้องมีปัจจัยหรือทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหารในการดำเนินการโดยทั่วไปประกอบด้วย 4 ปัจจัยคือเงิน บุคคล วัสดุ อุปกรณ์และการบริหารจัดการ (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2553, หน้า 28) และทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดนั่นคือ บุคคล อาจกล่าวได้ว่าสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยคน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการบริหารที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ในสภาวะปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทุกด้าน ตั้งแต่ด้านเศรษฐกิจ ด้านการแข่งขัน ด้านสังคมและด้านการเมือง รวมถึงการด้านเทคโนโลยี ซึ่งสภาวะการณดังกล่าวส่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขยายขอบเขตและมีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (กุลชลิ พวงเพชร, 2564, หน้า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใส่ใจ เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจส่งเสริม และสนับสนุนกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เต็มศักยภาพ มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานและการปฏิบัติงานต่างๆในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษาให้สถานศึกษานั้นไปถึงเป้าหมาย (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 75)

จากความสำคัญของบุคคลซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษาทั้งระบบ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ตระหนักถึงและเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และแนวนโยบายการพัฒนาตามแผนปฏิรูปประเทศ รวมทั้งยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) ด้านการให้ทุนให้โทษและการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ (2550ก, หน้า 31) ที่ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ 20 ด้าน อันประกอบด้วย การวางแผนและจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย และการเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมถึงการลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์และร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดทำทะเบียนประวัติและบัญชีรายชื่อ การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว ภายใต้กรอบของกฎหมายและหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความมั่นคงในวิชาชีพ ได้รับการพัฒนา ยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีขวัญกำลังใจ และมีความก้าวหน้า ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับคุณภาพของผู้เรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2564 เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138 ตอนพิเศษ 38 ง ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่กำหนดใหม่สามารถดำเนินการบริหาร และจัดการศึกษาได้ตามภารกิจงานที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเจตนารมณ์และวัตถุประสงค์ และเกิดประโยชน์สูงสุดของทางราชการเป็นสำคัญ ซึ่งมีสถานศึกษามีในสังกัด จำนวน 25 โรงเรียน (กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2567, ย่อหน้า 8) ที่มีความแตกต่างกันด้วยขนาดของโรงเรียน จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา และจำนวนนักเรียน ส่งผลต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และจากรายงานการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ปีการศึกษา 2565 จำนวน 25 แห่ง พบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงาน จำนวน 24 แห่ง และมีครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่ำกว่า 20 คน จำนวน 8 แห่ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2565, ย่อหน้า 4) และจากผลรายงานการดำเนินงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ประจำปีงบประมาณ 2566 ที่ผ่านมาพบว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีหลายแห่งขาดผู้บริหารสถานศึกษา โดยสถานศึกษาที่ขาดผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้แต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาที่อยู่ในระแวกพื้นที่ใกล้เคียงมารักษาการณ์แทนเพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษานั้นๆเป็นไปด้วยความราบรื่น บางสถานศึกษาข้าราชการครูถูกแต่งตั้งในดำรงตำแหน่งรักษาการณ์แทนผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้งที่ยังไม่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน บางสถานศึกษาขาดครูหรือมีครูไม่ครบรายวิชาทำให้ครูบางคนต้อง

รับผิดชอบสอนในรายวิชาที่ไม่ตรงกับสาขาที่เรียนมา บางสถานศึกษาครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานที่มากเกินไป อีกทั้งขาดความรู้ความเข้าใจในงาน ขาดประสบการณ์ ทำให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไม่มีความสุข ขาดกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้ข้าราชการครูไม่เกิดความรัก ความศรัทธา ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการบริหารการจัดการศึกษา และคุณภาพของผู้เรียน นับได้ว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดคุณภาพการศึกษา หากมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จะทำให้ครูมีแรงจูงใจ มีขวัญและกำลังใจในการพัฒนาตนเองในการทำงาน พร้อมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม ทั้งยังช่วยลดวิกฤติปัญหาต่างๆ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของชาติสู่ความเป็นเลิศเทียบเท่านานาชาติต่อไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560ข, หน้า ๘) จากปัญหาดังกล่าวจะเห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร บทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลจึงสนใจที่จะศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เพื่อผู้บริหารสถานศึกษาจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางวางแผน ปรับปรุงและส่งเสริมการบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารสถานศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของสถานศึกษา

### สมมติฐานการวิจัย

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังต่อไปนี้

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 25 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 63 คน และครู จำนวน 1,091 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,154 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 298 คน ประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี กำหนดสัดส่วนผู้บริหาร : ครู เท่ากับ 15 : 85 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 45 คน และครู จำนวน 253 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

## 2. ขอบเขตด้านตัวแปร

### 2.1 ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบไปด้วย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 2.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

#### 2.1.2 ตำแหน่ง

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) ครู

#### 2.1.3 ประสบการณ์ทำงาน

- 1) น้อยกว่า 5 ปี
- 2) 5-10 ปี
- 3) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

#### 2.1.4 ขนาดของสถานศึกษา

- 1) ขนาดเล็ก
- 2) ขนาดกลาง
- 3) ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ

ตัวแปรตาม ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีซึ่งมีขอบข่าย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการอัตรากำลัง
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
5. ด้านการให้ทุนให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ

## 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ตามภาระหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล 5 ด้านของสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566) ดังนี้

1. ด้านการอัตรากำลัง
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
5. ด้านการให้ทุนให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ

#### 4. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ในช่วงระยะเวลาปีการศึกษา 2568

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษานำมาเป็นแนวทางในการวางแผน และ ดำเนินงานการบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารสถานศึกษาให้ไปสู่ ความสำเร็จต่อไป
2. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้ที่สนใจสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการทำวิจัยไปปรับใช้ในการ ส่งเสริมการบริหารงานบุคคลในองค์กรของท่านให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของการเป็น ผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยมีบทบาทในการพัฒนากระบวนการบริหาร สถานศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ รวมทั้ง การส่งเสริมการบริหารงานในกลุ่มงานต่างๆ เพื่อให้การทำงานภายในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมี ระบบและบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่สถานศึกษากำหนด

**การบริหารงานบุคคล** หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานใน องค์กรหรือหน่วยงาน และการดำเนินที่ เกี่ยวข้องกับบุคคลนับตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การบริหารงานบุคคล เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งพิจารณาตามขอบเขตของ การบริหารงานบุคคล ได้แก่ ด้านอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านการให้ทุนให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ

**บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสภบุรีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารสถานศึกษาให้ไปสู่ความจุดมุ่งหมาย โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน

**1. ด้านการอัตรากำลัง** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนอัตรากำลังโดยการวิเคราะห์ภารกิจงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ประเมินถึงความต้องการกำลังคน มีการจัดทำและปรับปรุงแผนอัตรากำลังเพื่อให้สถานศึกษามีบุคลากรที่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา

**2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งในการทำงาน เข้ามาทำงานในองค์กร โดยมีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินการตามระเบียบวิธีการที่ถูกต้องและการจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

**3. ด้านการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานที่ส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตนเอง ให้ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

**4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผลการปฏิบัติงานหรือประเมินค่าของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งด้านผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน การดำเนินการเกี่ยวกับเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภทภายใต้การสังเกตจับบันทึกโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน และนำผลการประเมินไปพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น หรือใช้ในการพิจารณาเป็นหลักเกณฑ์ในการให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม

**5. ด้านการให้คุณโทษและการสร้างขวัญกำลังใจ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมความประพฤติข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดให้ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาจะต้องยึดถือและปฏิบัติ การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และ

การร้องทุกข์ ตลอดจนการออกจากราชการ รวมถึงการส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การยกย่องชมเชยบุคลากร การสร้างสัมพันธ์หรือความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร และการจัดสวัสดิการต่างๆให้แก่บุคลากร

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลพบุรี

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่หลักด้านการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี** หมายถึง สำนักงานที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ สถานที่ตั้งสำนักงานอยู่ที่โรงเรียนโคกกะเทียมวิทยาลัย ตำบลเขาพระงาม อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี และมีโรงเรียนในความรับผิดชอบทั้งสิ้นจำนวน 25 โรงเรียน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - 3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - 3.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 3.3 ขอบข่ายงานบุคคล
4. การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา
  - 4.1 ด้านการอัตรากำลัง
  - 4.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
  - 4.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร
  - 4.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
  - 4.5 ด้านการให้ทุนให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

##### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมืออาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตาม

ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน โดยอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อ โดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

ถวิล อรัญเวศ (2560, หน้า 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ อีกทั้งยังมีทักษะในการบริหารจัดการองค์กร สถานศึกษา หรือ หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังมีทักษะในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีความสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประสิทธิผล ด้วยการใช้ศาสตร์และศิลป์ ควบคู่กับยุทธศาสตร์ หรือ หลักการต่างๆ ในการบริหารงานอย่างสูงสุด

พุลศรี จันทร์ผ่อง (2561, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งรัฐและเอกชน มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางในการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินความสำเร็จของงานในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกสถาบัน และทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ลานนา รังงาม (2563, หน้า 10) ได้สรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสถานศึกษา มีหน้าที่บริหารงานในสถานศึกษาให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้รวมถึงรับผิดชอบงานของสถานศึกษา โดยใช้ความรู้ความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานด้านการจัดการศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบโดยมีการวางแผน การควบคุม การกำหนดทิศทางในการทำงาน การกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้งานในสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศรัญญา โนนคู่เขตโขง (2563, หน้า 15) ได้สรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษากำกับ ควบคุมดูแลให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วม โดยอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อต่อกระบวนการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามภารกิจของสถานศึกษาและบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

แบรดเฟอร์ด (Bradford, 1984, p.27) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารคือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับและเคารพยำเกรงจากคนที่อยู่แวดล้อมเปรียบเสมือนเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศสำหรับการดำรงชีวิตซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำต่างๆ แก่บุคคลเหล่านั้นได้

จาคอบส์ (Jacobs, 1990, p.283) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้วินิจฉัยสั่งการควบคุม และจัดการเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการนักเรียน รวมทั้งการบริหารธุรกิจ

โรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุจุดหมายปลายทางของการศึกษาที่ตั้งไว้ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับ ครู นักเรียน บุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน

คอนเจอร์ (Conger, 1998a, p.132) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

ยุกส์ (Yukl, 1998, p.132) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มากด้วยพลังอำนาจเป็นบุคคลที่มีพลังขับเคลื่อนเพื่อชัยชนะและเป็นบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ

เทเลอร์ (Taylor, 2005, p.146) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถมีคุณลักษณะเฉพาะตัวและคุณลักษณะทางวิชาชีพที่เหมาะสม บริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีผลลัพธ์ของงานเป็นที่ยอมรับและความเคารพของเพื่อนร่วมวิชาชีพ และประชาชน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา หรือทำหน้าที่ผู้นำสถานศึกษาโดยอาศัยความรู้ความสามารถและกระบวนการบริหารเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสพบุรี

## 2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 25) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความสำคัญในการกำหนดนโยบายและน่านโยบายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดและติดตามผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบต่อการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีหน้าที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 8) ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ข้อ (11) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปฏิบัติกิจกรรมด้านวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษาตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ซึ่งต้องคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งเน้นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพและพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ปฏิบัติตนได้เป็นแบบอย่างที่ดีร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นๆอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 1) กล่าวว่า ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชนนั้นเห็นได้ชัดว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงินธนาคาร การบริหารธุรกิจการค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ก่อเกียรติ พุฒหอม (2555, หน้า 10) สรุปไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในด้านการบริหาร และจัดการศึกษามีนโยบายเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาและจัดการเรียน การสอนให้เป็นที่ไปตามหลักการ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้อง อาศัยความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนคุณลักษณะหลายประการมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

กฤติกา วงศ์ใหญ่ (2558, หน้า 12) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษา สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมาก น้อยเพียงใด นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ไฮมัน, สก็อต, และคอนเนอร์ (Haiman, Scott, & Conner, 1985, p.442) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการทำงานและคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดีจะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะ ขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจาก ผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไปแล้วยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1987, p.8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งของการดำเนินงานภายในสถานศึกษา เนื่องจากทำหน้าที่เสมือนศูนย์กลางและสัญลักษณ์ที่สะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กร อีกทั้งยังเป็นผู้สร้างพลังและแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการเป็นแกนหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผลสัมฤทธิ์ขององค์กรโดยรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้บริหารย่อมมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

การ์ดเนอร์ (Gardner, 1989, p.21) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งหมายถึงสัญลักษณ์ของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสถานศึกษาเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม

และพื้นผ้าอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

คอนเจอร์ (Conger, 1998b, p.79) กล่าวว่า ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงินและธุรการต่างๆ

ปีเตอร์ส (Peters, 2004, p.221) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพ ใวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวหน้าไปตามกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท หลากหลายส่วนนั้นจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงเหมาะสมกับสภาพการณปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษา ภายใต้อสถานศึกษาแห่งนั้น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา และการบริหารงานต่างๆในสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษานั้นสามารถขับเคลื่อนภารกิจ และดำเนินงานหรือนโยบายต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงในการดูแลควบคุม กำกับและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่างๆ ของสถานศึกษา ให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษาได้วางไว้

### 3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 24) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 ที่ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงใน 4 ด้าน ดังนี้ บทบาทหน้าที่ด้านวิชาการ การเงินและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีบทบาทและภาระหน้าที่ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ด้านวิชาการ ได้แก่ 1) มีความรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) มีความรู้มีทักษะและประสบการณ์ด้านการบริหาร 3) เป็นผู้ใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหา 4) เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ 5) เป็นผู้นำด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) เป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา 7) เป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 8) บริหารงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานการศึกษา

2. บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ 1) เป็นผู้ทำความเข้าใจในนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน 2) เป็นผู้นำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหาร 3) เข้าใจระเบียบการเงินการคลังและการพัสดุ 4) สร้างความซื่อสัตย์สุจริตในการใช้งบประมาณ 5) มีความละเอียดรอบคอบ 6) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 7) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ 8) รายงานการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ

3. บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ 1) มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล 2) เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน 3) มีมนุษยสัมพันธ์ 4) มีอารมณ์ขัน 5) เป็นนักประชาธิปไตย 6) เป็นนักประนีประนอม 7) มีความอดทนอดกลั้น 8) เป็นนักพูดที่ดี 9) มีความสามารถในการจูงใจคน 10) มุ่งพัฒนาองค์กร

4. บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ 1) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี 2) เป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ 3) มีความรู้การบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย 4) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร 5) รู้จักมอบอำนาจและรับผิดชอบอย่างเหมาะสม 6) เป็นผู้ควบคุมกำกับติดตามและนิเทศงานที่ดี

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 34-36) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนี้ 1) การบริหารสถานศึกษา 2) จัดการศึกษาในรูปแบบการศึกษา ในระบบการศึกษา นอกกระบบ หรือการศึกษาอัยาศัย รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งสามรูปแบบ 3) จัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ประเมินผู้เรียน 5) จัดทำสาระหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร แกนกลางในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชน และสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ 6) ร่วมกับบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นๆ ส่งเสริมให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง 7) พัฒนาระบบการเรียน การสอน ที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมผู้สอนสามารถ วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน 8) ให้ความร่วมมือจัดเตรียมเอกสารหลักฐานที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาตามคำร้องขอของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา 9) ระดมทรัพยากรบุคคลใน ชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และยกย่อง เชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา 10) ปกครอง ดูแลบำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา ทั้งที่เป็น ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของ สถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับ นโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจ หลักของสถานศึกษา 11) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา 12) พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2555, หน้า 82) กล่าวว่า ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ 1) กำกับ ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากำหนด 2) พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นตามอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

พลตรี จันทร์ผ่อง (2561, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี รวมทั้งแสดงบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างเหมาะสม และสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน องค์กร ซึ่งต้องมีเทคนิคในการบริหารและเทคนิคการสร้างทีมใน การทำงานสามารถให้สมาชิกในหน่วยงานร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ศรัณญา โนนคู่เขตโขง (2563, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพียงแต่จะต้องมีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนงาน และการบริหารจัดการด้านต่างๆ ของสถานศึกษาเท่านั้น แต่ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางการศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของครู ผู้เรียนและชุมชนมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจ การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา

ลานนา รักงาม (2563, หน้า 13) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการมีความรอบรู้ในด้านกระบวนการจัดการศึกษาสามารถบริหารงานในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสามารถบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆให้เกิดประโยชน์กับการศึกษากับตัวผู้เรียนส่งเสริมมุ่งพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนรวมถึงรักษาวินัยและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงมีความสามารถ มีคุณลักษณะในการ

บริหารจัดการด้านศึกษาเพื่อนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้งานในสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กอร์ดัน (Gorton, 1983, p.71) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้จัดการ ได้แก่ การคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้จัดหา จัดทำเค้าโครงการบริหารโดยกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานต่างๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็น มนุษย์และมีใช้มนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ 2) เป็นผู้นำทางการศึกษา 3) เป็นผู้ที่มีวินัยและการรักษาวินัย บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องระเบียบวินัยนับว่าเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาในสายตาของผู้ปกครอง และนักเรียน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีซึ่งจะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและการสร้างสภาพในสถานศึกษาให้เต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน 5) เป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่จะต้องมีลักษณะ เป็นผู้นำให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือกำหนด เกี่ยวกับการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด 6) เป็นคนกลางที่ขจัดหรือประสานงานในเรื่องขัดแย้งต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องกล้าเผชิญปัญหาขัดแย้งต่างๆ ที่เกี่ยวกับครูนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารจะต้อง ยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง การแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำเป็นการแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเป็นที่คาดหวังของผู้ตาม และเป็นที่ต้องการของกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัฒนธรรมที่ปฏิบัติอยู่ในสังคมนั้นๆ

เนเชวิช (Knezevich, 1984, p.27) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า 1) นำนโยบายของหน่วยงานเหนือไปปฏิบัติ 2) กำหนดจุดมุ่งหมายทิศทางและจัดลำดับความสำคัญ ก่อนหลังของภารกิจให้ชัดเจนและปฏิบัติตามนั้น 3) จัดหาทรัพยากรต่างๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ 4) ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน 5) ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กร 6) กำกับดูแลให้องค์การเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์ 7) สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์การและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กร 8) ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 9) ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคคล เพื่อให้เห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลจะมีผลผลิตและการเคลื่อนไหวที่กระฉับกระเฉง 10) รายงานกิจการให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทราบ

ลูเนนเบิร์ก, และออนสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 1996, p.493) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้ 1) นิเทศการสอน รวมทั้งการสอนซ่อมเสริมและกิจกรรมต่างๆในสถานศึกษา 2) ปรับปรุงแผนการสอนและกระบวนการวัดประเมินผล โดยการร่วมงานของแต่ละหมวดวิชาในสถานศึกษา 3) นำนโยบายของ

หน่วยงานต้นสังกัดไปปฏิบัติตลอดทั้งบริหารจัดการให้เป็นไปตามกฎระเบียบ 4) พัฒนาและส่งเสริมให้มีโครงการนำร่องใหม่ๆ รวมทั้งการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรอื่นในสถานศึกษา 5) มอบหมายหน้าที่การงานแก่ครูและบุคลากร 6) วางแผนและดำเนินการประชุมหมวดวิชาต่างๆ

เคนเนท, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p.103) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่าควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ 1) บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรและผู้นำของหมู่คณะ 2) บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของ ระบบประสาทขององค์กรอันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด 3) บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษานั้นถือเป็นบุคคลที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ของเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีสิทธิและหน้าที่ของการเป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบ ความสำเร็จ โดยมีบทบาทในการพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติ ตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้การทำงานภายในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีระบบ และบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสถานศึกษาต่อสาธารณชน

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นแรงจูงใจสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดได้ประสิทธิผล ซึ่งการสร้างแรงจูงใจนั้นเกิดจากพื้นฐานความต้องการของมนุษย์เป็นสำคัญ และการบริหารงานตามแนวพฤติกรรมศาสตร์นั้นได้เน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและทฤษฎีที่เป็นประโยชน์ต่อการนำแรงจูงใจไปประยุกต์ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีที่น่าสนใจ คือ ทฤษฎีการจูงใจของ เฮอร์ซเบิร์ก ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม และทฤษฎี X , Y ของแมคเกรเกอร์ ตามลำดับดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959, pp.430-431) แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น (Western University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจูงใจในการทำงาน ในปี ค.ศ.1959 ได้สรุปว่ามีปัจจัย 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบ หรือไม่ชอบทำงานของแต่ละบุคคล ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (motianion factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับงานโดยตรง ปัจจัยนี้มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) ความสำเร็จของงาน (achievement) 2) การได้รับความยอมรับนับถือ (recognition) 3) ลักษณะของงานที่ทำ (work itself) 4) ความรับผิดชอบในงาน (responsibility) 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement)

2. ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจ ซึ่งมีลักษณะเป็นสภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้มีองค์ประกอบสำคัญ 10 ประการ คือ 1) เงินเดือน (salary) 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relationship with superior) 4) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relationship with subordinate) 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relationship with peers) 6) สถานภาพของตำแหน่งงาน (status) 7) นโยบายและการบริหารงาน (policy and administration) 8) สภาพการทำงาน (working condition) 9) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) 10) ความมั่นคงในการทำงาน (job security)

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1959) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านปัจจัยค้ำจุน เช่น การขึ้นเงินเดือน การกระทำนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ไม่ได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานดีขึ้น ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานถ้ามีสิ่งเหล่านี้บุคคลจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุนทำหน้าที่ป้องกันมิให้บุคคลความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น ฉะนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเน้นปัจจัยจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1968) ให้แนวคิดว่า ความต้องการของมนุษย์จะมีการพัฒนาไปตามลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานไปสู่ความต้องการสูงสุดตามลำดับ ซึ่งความต้องการบุคคลมี 5 ขั้นตามลำดับ ดังนี้ 1) ความต้องการด้านกายภาพ (physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความมีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ อุณหภูมิที่เหมาะสม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน เป็นต้น 2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (security of safety needs) ต้องการแสวงหาความปลอดภัยหรือเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกายความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจรวมทั้งความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน 3) ความต้องการทางด้านสังคม (social of belonging needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าคุณได้รับการมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มทางสังคม 4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (esteem of status needs) เป็นความต้องการให้ตนเองมีเกียรติและศักดิ์ศรี มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่นหรือต้องการให้

บุคคลอื่นยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตน 5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (self - actualization needs) เป็นลำดับขั้นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามความคาดหวังหรือใฝ่ฝันฝันที่มีจะได้รับความสำเร็จในสิ่งสูงสุดตามทัศนะของตน เมื่อพิจารณาตามทฤษฎีนี้ จะเห็นได้ว่าเป็นทฤษฎีที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องดูแลเอาใจใส่ให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้รับการตอบสนองตามความต้องการในด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการทางด้านกายภาพซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของชีวิต ซึ่งโดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างซึ่งควรจะมากพอที่จะทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การมอบหมายภาระงานและตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างถูกต้องเหมาะสมรวมทั้ง การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพตลอดจนการให้คำยกย่องชมเชย การให้รางวัลและการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมเสมอภาคและสม่ำเสมอ จึงเป็นสิ่งที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมทั่วทั้งองค์กร

#### ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Expectancy Theory : Vroom)

วิกเตอร์ เอช วรูม (Vroom, 1976) ทฤษฎีนี้มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความคาดหวังในความพยายามต่อการกระทำหรือการปฏิบัติงาน (effort performance expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าว่าถ้าตนเองพยายามกระทำพฤติกรรมได้อย่างสุดความสามารถแล้วโอกาสที่จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จมีมากน้อยเพียงใด เป็นการคิดก่อนจะกระทำสิ่งต่างๆ ว่าสามารถทำได้หรือไม่ 2) ความคาดหวังในการกระทำต่อผลลัพธ์หรือผลของการปฏิบัติงาน (performance - outcome expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนกระทำพฤติกรรมว่าถ้าหากกระทำพฤติกรรมนั้นแล้วจะได้ผลลัพธ์แก่ตนเองในทางที่ดีหรือไม่ดี 3) ความคาดหวังในคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัล (valence of outcome) หมายถึงคุณค่าจากผลของการกระทำที่เกิดแก่บุคคลที่แสดงพฤติกรรมนั้นนั้น ดังทฤษฎีความคาดหวังของวรูมทฤษฎีความต้องการของแมคเกรเกอร์ (MCGGregor) ทฤษฎี  $X, Y$

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) กล่าวว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้เนื่องจากไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับควบคุม แนะนำ หรือขู่ เชิญ ว่าจะลงโทษเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และความสงบ ชอบการชี้แนวทางในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

แมคเกรเกอร์ (McGregor) พยายามอธิบายทฤษฎีผสมผสานแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกเข้าด้วยกัน เขาให้ชื่อทฤษฎีนี้ว่า "ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y"

หลักการของทฤษฎี X ตั้งขึ้นบนสมมติฐานของ "การควบคุมหรือการบังคับบัญชา" หลักการมี ดังนี้ 1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน จะหลีกเลี่ยงการทำงานถ้ามีโอกาส 2) เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์นี้เอง จึงต้องใช้วิธีการบังคับบัญชา ควบคุม ชูเชื้อ หรือลงโทษ เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้ทำงานสำเร็จไปสู่เป้าหมายที่องค์การต้องการ 3) มนุษย์โดยทั่วไปชอบการบังคับควบคุม ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานเพียงเล็กน้อย และต้องการความมั่นคงปลอดภัย

หลักการของทฤษฎี Y ตั้งขึ้นตามพื้นฐานของการวิจัยที่เชื่อว่ามนุษย์สามารถกระตุ้นได้ด้วยแรงจูงใจ มีดังนี้ 1) การใช้ความพยายามทางกายและสมองในการทำงานนั้นเป็นเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน 2) การควบคุมโดยปัจจัยภายนอกและการชูเชื้อ ลงโทษ ไม่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ 3) การกำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่นอน เป็นเสมือนเครื่องล่อใจที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ 4) มนุษย์โดยทั่วไปจะเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานโดยสภาวะสถานการณ์ที่เหมาะสมที่จะช่วยให้เขาแสวงหาความรับผิดชอบต่องานด้วย 5) ความสามารถที่จะคิดสร้างสรรค์ หรือหาวิธีการแก้ปัญหาโดยองค์การเป็นของมนุษย์ที่จะกระจายไปสู่เพื่อนร่วมงานอย่างกว้างขวาง 6) ภายใต้อุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์โดยทั่วไปถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

อันที่จริงแล้วทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนความคิด การอธิบายธรรมชาติของมนุษย์คนละทิศทางเท่านั้น ดังนั้น ในการทำงานผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะใช้ทฤษฎีนี้ปะปนกันไปขึ้นอยู่กับสภาวะสถานการณ์ในการทำงาน และจะใช้ทฤษฎีใดมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำของบริหารเองเป็นหลัก

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการจัดการ "คน" ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ทั้งด้านผลผลิต คุณภาพ และความพึงพอใจในการทำงานบุคคลจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยการพิจารณาทั้ง 3 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย การจูงใจ ความต้องการ ความคาดหวัง ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ความคาดหวัง จึงเปรียบเสมือนแรงผลักดันให้เกิดความต้องการซึ่งเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ดังนั้น ความคาดหวังและความต้องการของบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจเพื่อสามารถเข้าใจความคาดหวังและความต้องการของบุคลากร เพื่อสามารถสนองความต้องการและสร้างแรงจูงใจตามความคาดหวังของบุคลากรบนพื้นฐานความสำเร็จขององค์การ

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

### 1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550ข, หน้า 52) ได้อธิบาย การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ วางแผน และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนในสถานศึกษา เพื่อให้การแต่งตั้งบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้

ความสามารถ และมาตรฐานวิชาชีพ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ การจัดทำและปรับปรุงข้อมูลทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา ศักยภาพ พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 76) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุข

กัญญาภรณ์ อินทว่าง, และขวัญหทัย ยิ้มละมัย (2556, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงานเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุก ระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนาสนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

วรินทร์ บุญยั้ง (2558, หน้า 47) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารเน้นที่วิธีการปฏิบัติการจัดการกำลังคนโดยเริ่มที่กระบวนการสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรมและประเมินผลงาน ซึ่ง administration จะเน้นการดูแลกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัยซึ่งส่วนใหญ่ใช้ในหน่วยงานภาครัฐ ส่วน management เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในภาคเอกชน โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ และทฤษฎีระบบราชการ

กุลชลี พวงเพชร (2564, หน้า 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) เดิมใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (personnel management) ต่อมาคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถูกนำมาใช้ระหว่างทศวรรษที่ 1970 และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ซึ่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กรและเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้อยู่กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีกิจกรรมสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวิเคราะห์ ภาระงาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และการแรงงานสัมพันธ์

สืบสกุล นรินทรางกุล ณ อยุธยา (2564, หน้า 22) ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา หมายถึง รูปแบบ แนวทาง และกระบวนการในการบริหาร “คน” ภายในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรสนับสนุนทางการศึกษา เพื่อให้

สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (academic achievement) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) และมีความเป็นพลเมืองโลก (global citizenship) โดยมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (human resource planning) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและงานทางการศึกษา (organization and job design) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) การพัฒนาบุคลากร (human resource development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) การบริหารค่าตอบแทน (reward) การบริหารเส้นทางสายอาชีพและการทดแทนตำแหน่ง (career and succession management) และการสื่อสารและการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากร (human relations and communication)

ฟลิปโป (Flippo, 1984, p.54) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การจัดหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษา การพ้นจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การบรรลุ เป้าหมายตามเจตนารมณ์ที่บุคคล องค์กรและสังคมกำหนดไว้

จอยซ์ (Joyce, 1992, p.35) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน อัตรากำลังคน การสรรหาบุคลากร และการบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร การปกครองบังคับบัญชา การกำหนดเงินเดือนค่าจ้าง การเสริมสร้างประสิทธิภาพและการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การสร้างขวัญและกำลังใจ และการให้พ้นจากตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

วิลเลียม (Williams, 2005, p.464) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นภารกิจสำคัญยิ่งของการบริหารจัดการ เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรหลักที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร

แชมโป (Champoux, 2006, p.276) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การทำให้เกิดคุณค่าของรายบุคคลในระบบการจัดการจนสามารถทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

ลูเนนเบิร์ก, และออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2011, p.517) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการสรรหาบุคลากรเริ่มตั้งแต่ ด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน และการดำเนินที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งพิจารณาตามขอบเขตของการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ด้านอัตรากำลัง ด้านการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านการให้คุณโทษและการสร้างขวัญกำลังใจ

## 2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานในองค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้ได้ จำเป็นต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความก้าวหน้าขององค์กร มนุษย์เป็นองค์ประกอบหลักที่ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถบริหารจัดการให้เกิดผลสำเร็จได้ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพมาร่วมงาน พร้อมทั้งดูแลและรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน ตลอดจนสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ ทั้งนี้ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ในมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551, หน้า 2) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์กร ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์กรและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสุข

กัญญา मन อินทว้าง, และขวัญหทัย ยิ้มละมัย (2556, หน้า 6-7) กล่าวว่า ในกระบวนการบริหารองค์กร “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนและสร้างสรรค์ผลงานในด้านต่างๆ ขององค์กร การจะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ ตลอดจนการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลให้การออกจากงานเป็นไปอย่างเหมาะสม จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีระบบและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการบริหารองค์กร

วรรณณา แซ่มพุทรา (2559, หน้า 23) ได้สรุปว่าการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญในการดำเนินงาน สามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ดังนั้นการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถ มีการพัฒนา ปรับปรุงตนเองและการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ยอมทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยทุกคนและทุก ฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้า

อลงกรณ์ งามกุศล (2559, หน้า 19) ได้สรุปการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารองค์การ การบริหารงานบุคคลที่ดีและประสบความสำเร็จย่อมจะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาในด้านอื่นๆ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีตามกัน ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินงานได้อย่างบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, หน้า 32-33) ระบุว่า หลักการสำคัญที่ให้เกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการให้เกิดความเชื่อมโยงมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังนี้ 1) ความเป็นธรรมในสภาพการงาน สร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่วินิจฉัยการรับบุคลากรเข้าทำงาน การปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กร ไปจนถึงการออกจากตำแหน่ง หรือการพ้นจากงาน ต้องรู้จักการใช้ระบบคุณธรรม (merit systems) หรือการใช้ระบบความรู้ความสามารถเป็นหลักในการทำงาน ทั้งนี้ก็จะทำให้เกิดความเป็นธรรมในการทำงานแก่บุคลากร 2) สภาพการทำงานที่ดี มีการจัดสภาพการทำงาน (working condition) ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เหมาะสมเพียงพอและพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีพื้นที่หรือบริเวณที่จะปฏิบัติหน้าที่ อย่างปลอดภัยและสมควรกับตำแหน่ง 3) ให้ความสำคัญแก่บุคลากรจากการเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญแก่บุคลากรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องจักร จะต้องมียุทูปกรณ์ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่บรรจุอยู่ในเครื่องจักรนั้น ถ้าอุปกรณ์ชิ้นใดชิ้นหนึ่งเสื่อมสภาพหรือหลุดหายไป เครื่องจักรนั้นก็ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพหรืออาจจะทำงานต่อไปไม่ได้ ดังนั้น การให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกระดับจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะปล่อยปละละเลยไม่ได้ เพราะการให้ ให้ความสำคัญแก่บุคลากรจะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ 4) ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานจัดการเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีความเข้าใจและมีความสัมพันธ์กันด้วยดี 5) ยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถบุคลากร การยอมรับและเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพราะกว่าที่องค์กรจะได้บุคลากรเข้ามาสู่ตำแหน่งจำเป็นจะต้องผ่านขั้นตอนในการสรรหา (recruitment) การคัดเลือก (selection) และขั้นตอนต่างๆ อีกมาก จนถึงขั้นตอนการรับเข้าสู่องค์กร ดังนั้น จึงต้องให้การยอมรับและมีความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้นๆ

กอร์ตัน (Gorton, 1983, p.226) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารเพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคนบรรดาสິงต่างๆ เช่น สิ่งก่อสร้าง เงิน อุปกรณ์ ฯลฯ แม้จะมีความสมบูรณ์เพียงใดก็ตาม ไม่มีความสำคัญเท่ากับการงานบุคคลในสถานศึกษา งานบุคคลจะ

ทำให้การเรียนการสอนของสถานศึกษาดำเนินไปได้ตามจุดหมายที่ต้องการ คือ การเรียนรู้ของนักเรียน และงานบุคคลจะสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งและส่วนที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง สถานภาพและการได้รับการยอมรับ สัมพันธภาพระหว่างคณะครู สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการ ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ความมั่นคงปลอดภัย ความเพียงพอของรายได้ การสนับสนุนทางด้านการศึกษาจากชุมชน

บาร์เนส (Barnes, 1995, p.476) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลนั้นสามารถที่จะเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมีการเลือกสรรคนดี คนเก่ง มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน และเมื่อบุคคลเหล่านั้นเข้ามาทำงาน ในการบริหารงานบุคคลจะต้องมีการพัฒนา อบรม ให้ความรู้เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

วากเนอร์, และโฮลเลนเบค (Wagner, & Hollenbeck, 1995, p.74) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเพราะเป็นกระบวนการในการวางแผนการจัดองค์การ การดำเนินงานและการควบคุมเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

ชัค (Chuck, 2010, p.4) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเพราะเป็นการจัดวางขั้นตอน วิธีการทำงานที่ต้องอาศัยคนอื่นในการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ โดยผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีการต่างๆ ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในจุดมุ่งหมายขององค์กร

ลูเนนเบิร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2011, p.517) กล่าวว่า ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล คือ เป็นจุดสำคัญการบริหารงานทางด้านการบริหาร องค์กร หรือการบริหารการศึกษาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นๆ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลถือเป็นปัจจัยในการบริหารที่สำคัญเป็นหัวใจของการบริหารองค์การ การบริหารงานบุคคลที่ดีและประสบความสำเร็จย่อมจะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาในด้านอื่นๆ เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีตามกันส่งผลให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อน หรือดำเนินงานได้อย่างบรรลุตามเป้าหมายที่สถานศึกษานั้นกำหนด

### 3. ขอบข่ายงานบุคคล

ในการบริหารงานบุคคล นักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายต่างๆ ไว้ดังนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551, หน้า 21) ได้กล่าวว่า ในการบริหารงานนั้นมีจุดหมายที่สำคัญอยู่ที่ความต้องการของหน่วยงานให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยพื้นฐานทางการบริการ คือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการจัดการ โดยปัจจัยที่มีอยู่เพื่อให้

ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถยังอาจช่วยสร้างปัจจัยอื่นๆ ที่ยังขาดให้ เพียงพอขึ้นมาได้มา ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การบำรุงรักษาให้เขา เจริญก้าวหน้าและรับใช้หน่วยงานต่อไป ผู้บริหารต้องอาศัยงานบริหารบุคคล นี้เป็นหัวใจของการบริหารทั่วไปทีเดียว ซึ่งงานบริหารบุคคลนี้ ได้แบ่งภารกิจการบริหารงานบุคคล ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) การจัดการบุคลากร (hiring) เป็นกระบวนการตั้งแต่การแสวงหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงาน 2) การจัดบุคลากร (personnel management) เป็นการจัดการเพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความพอใจ ได้แก่ การจัดวางตัวบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่างๆ การจัดการสวัสดิการและความมั่นคงในการจัดบริการ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานรวมทั้งการประเมินผลงานด้วย 3) การพัฒนาบุคลากร (personnel management) ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจ การงาน ความรู้ และทักษะในการทำงาน 4) การให้พ้นจากงาน (withdrawal) ได้แก่ การจัดสวัสดิการ การรักษา สุขภาพจิตของบุคลากรที่พ้นจากหน้าที่ด้วยเหตุผลต่างๆ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550ค, หน้า 32) สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบการบริหารของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างการบริหารงาน ตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนดซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งจะแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มหรือฝ่าย หรืองาน ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล มีดังต่อไปนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) การดำเนินการเกี่ยวกับเลื่อนขั้นเงินเดือน 6) การลาทุกประเภท 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 12) การออกจากราชการ 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ 17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต 20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 111) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ดังนี้ 1) การวางแผนบุคลากร 2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การธำรงรักษาบุคลากร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 77) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารกิจกรรมที่เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพให้แก่คน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จะประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การจัดคนเข้างาน 3) การพัฒนาและการประเมิน 4) การบำเหน็จตอบแทน 5) การธำรงรักษาคนงานให้มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557, หน้า 26) มีหลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร 3) การบริหารอัตรากำลัง 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 6) การให้คุณให้โทษและสร้างขวัญกำลังใจ

วรินทร์ บุญยั้ง (2558, หน้า 36) การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายของงาน ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนความต้องการด้านบุคคล การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564, หน้า 23) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย วางแผนทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (human resource planning) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและงานทางการศึกษา (organization and job design) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) การพัฒนาบุคลากร (human resource development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) การบริหารค่าตอบแทน (reward) การบริหารเส้นทางสายอาชีพและการทดแทนตำแหน่ง (career and succession management) และการสื่อสารและการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรกร (human relations and communication)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2566, หน้า 29) ได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ดังนี้ 1) ด้านการอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 5) ด้านการให้คุณให้โทษและสร้างขวัญกำลังใจ

กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี (2567, ย่อหน้า 11) ขอบข่ายภารกิจการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศ

กระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2561 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) ส่งเสริม สนับสนุนการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ 3) วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง ย้าย โอน และการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ 6) จัดทำข้อมูลระบบจ่ายตรงเงินเดือน และค่าจ้างประจำ 7) ปฏิบัติการบริการ และการอำนวยความสะดวกในเรื่องการออกหนังสือรับรองต่างๆ การออกบัตรประจำตัวข้าราชการ และการขออนุญาตต่างๆ

ดีสเลอร์ (Dessler, 1998, p.677) กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1) การจัดหา 2) การฝึกอบรม 3) การประเมินผล 4) การจ่ายค่าตอบแทน

เดอเซนโซ, และรอบบินส์ (Decenzo, & Robbins, 2002, p.39) กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การจัดคนเข้าทำงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน 3) การจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 4) การบำรุงรักษา เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

ลูเนนเบิร์ก, และออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2011, p.448) กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้ 1) การวางแผน 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน 5) การพัฒนา 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การวางแผน โดยการกำหนดนโยบาย อัตรากำลังคน และตำแหน่งงาน 2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ 3) การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อธำรงรักษา 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการให้พ้นจากงาน 5) การให้คุณให้โทษและสร้างขวัญกำลังใจ ทั้งเงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆ เช่น การเชิดชูเกียรติ รวมถึงการส่งเสริมวินัย และโทษทางวินัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการบริหารงานบุคคลของนักวิชาการและหน่วยงานองการต่างๆ ที่สอดคล้องกับปัญหาและมีความเหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ตามกรอบแนวคิดของสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา ดังนี้ 1) ด้านการอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 5) ด้านการให้คุณให้โทษและสร้างขวัญกำลังใจ

## การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

สถานศึกษาจะขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้ จำเป็นจะต้องอาศัยคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีสำคัญที่สุดต่อประสิทธิภาพ หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

### 1. ด้านการอัตรากำลัง

การวางแผนอัตรากำลังและการจัดสรรตำแหน่ง มีนักวิชาการได้ให้ คำนิยามและเรียกชื่อการวางแผนอัตรากำลังและการจัดสรรตำแหน่งแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2552, หน้า 9) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การวิเคราะห์การกำหนดล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการกำลังคน หรือตำแหน่งประเภทไหน จำนวนเท่าไร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ เกิดประโยชน์สูงสุด

ธีระ ม่วงรอง (2553, หน้า 31) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับบุคคลขององค์การ ตั้งแต่การกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคน การใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงานตลอดจนการควบคุมการใช้บุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 88) กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่องค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557, หน้า 1) เสนอว่า การกำหนดกรอบอัตรากำลัง เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนอง สอดรับ กับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรทุกๆ องค์กรมีความจำเป็นจะต้องมีบุคลากรเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่สอดคล้องกับการทำงานในภารกิจของตน

โนริย็ ทรัพย์โสภณ (2559, หน้า 19) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการของการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ในการบริหารงานบุคลากร เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ซิกูลา, และแม็คเคนนา (Sikula, & Mckenna, 1984, p.145) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือการวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความต้องการกำลังคน และวิธีการในการได้มาซึ่งกำลังคนตามความต้องการ เพื่อที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามแผนของ

องค์การ แผนคน เกี่ยวข้องกับการกำหนดจำนวนและประเภทของคนที่ต้องการแยกตามทักษะหรือความสามารถต่างๆ เวลาและสถานที่ที่ต้องการกำลังคนก็มี ความสำคัญเช่นเดียวกัน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งกำลังคนที่ เหมาะสม ทั้งจำนวนและประเภท ณ สถานที่ที่เหมาะสม และในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อทำงาน ที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดระยะยาวขององค์การและบุคคลในที่สุด

เครน (Crane, 1986, p.84) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การคาดคะเนความต้องการบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานซึ่ง ต้องมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและปริมาณของหน่วยงานรวมทั้งค่านิยมเบื้องต้นของการบริหารจัดการรวมถึงจุดเด่นและจุดด้อยของหน่วยงาน

บูแร็ค, และนิโคลัส (Burack, & Nicholus, 2001, p.3) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง นิยามของความต้องการกำลังแรงงานในอนาคตในมิติของขนาดและทักษะของกำลังแรงงานกลุ่มสำคัญๆ และกำลังแรงงานขององค์การทั้งหมด บวกกับระบบสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดเพื่อที่จะเกื้อหนุนต่อการวิเคราะห์และการนำไปใช้

ด้าฟท์ (Daft, 2000, pp.402-403) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การคาดการณ์ความต้องการบุคลากรในอนาคตและวางแผนให้มีกำลังคนที่พอเพียงในตำแหน่งที่ว่าง

ลูเนนเบิร์ก, และออสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2011, p.518) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำให้มั่นใจว่าความต้องการบุคลากรทำได้โดยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสามารถใช้ประโยชน์เชื่อมโยงกับความรู้กฎหมาย

สรุปได้ว่า ด้านการอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนอัตรากำลังการวิเคราะห์ภารกิจงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ประเมินถึงความต้องการกำลังคน มีการจัดทำและปรับปรุงแผนอัตรากำลัง เพื่อให้สถานศึกษามีบุคลากรที่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา

## 2. ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

องค์การที่ดีจะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะบุคลากร ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในองค์การ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องเลือกให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 92) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการ แสวงหาและจงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีตรงกับความต้องการขององค์การให้เข้ามาสู่กระบวนการคัดเลือก ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีโอกาสนในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557, หน้า 4) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึงการเสาะแสวงหาบุคคลที่พร้อมและสามารถจะทำงานได้เข้ามาสมัครเข้าทำงานตามที่ส่วนราชการกำหนด

วรินทร์ บุญยั้ง (2558, หน้า 80) ได้สรุปว่า การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีที่ตรงตามความต้องการขององค์การมาสมัครงาน เพื่อจะได้พิจารณาคัดเลือกบุคคลากรที่เหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงาน

กุลชลี พวงเพชร (2564, หน้า 82) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการค้นหา และชักชวนบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการให้มาสมัครงานในตำแหน่งว่างขององค์การอย่างเพียงพอ ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจเป็นผู้มีงานทำแล้วและผู้ที่กำลังว่างงานอยู่ ทั้งนี้การสรรหามีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับลักษณะงาน

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564, หน้า 65) ได้ให้ความหมาย การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เข้าสู่กระบวนการการคัดเลือกในตำแหน่งงาน การสรรหาอาจกระทำได้ทั้งจากบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร อาจดำเนินการด้วยตัวเองหรือดำเนินการผ่านตัวแทนการสรรหาก็ได้

สตาห์ล (Stahl, 1971, pp.157-159) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่างๆที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันจากภายนอกและภายในองค์กรของรัฐเองอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะกับงาน ตลอดจนติดตามดูแลผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย

กลูเอค (Glueck, 1977, p.190) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่องค์การใช้เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเจตคติที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย

ฟลิปโป (Flippo, 1984, p.141) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการที่ เสาะแสวงหาบุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มี คุณสมบัติเข้ามาสมัคร

บาร์ทอล, และมาร์ติน (Bartol, & Martin, 1994, p.143) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการค้นหาและชักจูงผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

ลูเนนเบิร์ก, และออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2011, p.518) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง การกำหนดความต้องการบุคลากร การสรรหาจะต้องกำหนดผู้สมัครที่มีคุณภาพ เพื่อให้แผนงานบุคลากรขององค์กรพอใจ

สรุปได้ว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการกลั่นกรองเพื่อจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพและมีเจตคติที่ดีในการทำงานเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เหมาะสมกับตำแหน่งงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551, หน้า 49) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานเพื่อมาทำงานในตำแหน่งที่กำหนดไว้ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร คือ ถ้าองค์กรตัดสินใจผิดพลาดในการคัดเลือกบุคลากร บุคลากรนั้นจะเป็นที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรอาจต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่าที่จะขจัดบุคคลนั้นออกไปจากองค์กร แต่ถ้าองค์กรสามารถเลือกบุคลากรได้เป็นอย่างดีมีความเหมาะสมต่องานและมีส่วนเสริมคุณค่าให้แก่องค์กรองค์กรย่อมได้ประโยชน์และมีความก้าวหน้าเติบโตได้อย่างแน่นอน

พยอม วงศ์สารศรี (2552, หน้า 140) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคลคือ กระบวนการที่องค์กร ใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้ คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 95) ได้ให้ความหมาย การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่กระทำหลังจากการสรรหา โดยการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดและตรงกับความต้องการขององค์กรมากที่สุดจากบุคลากรทั้งหมดที่องค์กรได้สรรหามา

กุลชลี พวงเพชร (2564, หน้า 104) สรุปได้ว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการรวบรวมและประเมินข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครจำนวนมาก โดยทำหน้าที่กลั่นกรองผู้สมัครอย่างเป็นขั้นตอน เมื่อกระบวนการการคัดเลือกสิ้นสุดลงจะทำให้องค์กรได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จในการทำงาน บรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งว่างขององค์กร

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564, หน้า 66) ได้ให้ความหมาย การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาดัดสินใจเพื่อเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับความต้องการของตำแหน่งและวัฒนธรรมองค์กร การคัดเลือกอาจประกอบด้วยหลายขั้นตอนและอาจมีการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่หลากหลายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ เครื่องมือนี้อาจประกอบด้วย การสัมภาษณ์ การทดสอบความรู้ การทดสอบทัศนคติ การทดสอบบุคลิกภาพ การนำเสนอผ่านกรณีศึกษา

การประเมินผ่านสถานการณ์จำลอง การสอบประวัติการทำงานที่ผ่านมาและการอ้างอิงจากบุคคลอื่นๆ โดยการคัดเลือกต้องเน้นความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

เวอร์เธอร์, และเดวิส (Werther, & Davis, 1996, p.235) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนหลายขั้นตอนที่ใช้กลั่นกรองผู้สมัคร กระบวนการเหล่านี้จะสามารถกำหนดผู้สมัครที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จในการทำงาน ขณะเดียวกันก็จะคัดเลือกบุคคลที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จล้มเหลวในการทำงานทิ้งไป

มอนดี้, โน, และพรีเม็กซ์ (Mondy, Neo, & Premeaux, 2002, p.208) ให้ความหมายการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด สำหรับตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง และสำหรับองค์การจากกลุ่มผู้สมัครงาน

โดว์ลิง, และเวลช์ (Dowling, & Welch, 2004, p.83) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกว่า หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์ในการประเมินและตัดสินใจเลือกคนเข้าทำงาน

โบเลนเดอร์, สเนล, และเชอร์แมน (Bohlander, Snell, & Sherman, 2011, p.178) ให้ความหมายการคัดเลือกว่า หมายถึง กระบวนการในการเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการตามตำแหน่งงานที่ว่างลง

เบอร์นาร์ดีน, และรัสเซลล์ (Bernardin, & Russell, 2013, p.215) กล่าวว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการการรวบรวมและประเมินข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครนี้ซึ่งจะครอบคลุมถึงเรื่องการตัดสินใจในการบรรจุบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งว่างขององค์การ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการสงวนตำแหน่งไว้เพื่อสนองต่อนโยบายการลดขนาดขององค์การ

กล่าวได้ว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตามตำแหน่งที่ต้องการจากบุคลากรทั้งหมดที่ได้สรรหามา เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน

สรุปได้ว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งในการทำงาน เข้ามาทำงานในองค์กร โดยมีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินการตามระเบียบวิธีการที่ถูกต้องและการจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

### 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับเป็นกระบวนการในการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม สมรรถนะและทักษะที่เหมาะสมตามความต้องการของ

งานในแต่ละตำแหน่งหรือความต้องการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550ก, หน้า 51-63) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ ความสามารถมีทักษะในการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อเกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธีระ ม่วงรอง (2553, หน้า 37) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ได้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะทัศนคติและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 116) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะทัศนคติของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

กัญญาณ อินหว่าง, และขวัญหทัย ยิ้มละมัย (2556, หน้า 78) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคต ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วรินทร์ บุญยั้ง (2558, หน้า 110) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา คือ กระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพของผู้เรียน ตัวอย่างกิจกรรม ได้แก่ การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การทำวิจัยปฏิบัติการ การศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การประชุมเชิงวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) การสัมมนา และการจัดนิทรรศการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดระบบพี่เลี้ยง (mentoring) เพื่อสนับสนุนการให้คำปรึกษา (counseling) การชี้แนะแนวทางปฏิบัติ (coaching) และการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง

แคสเต็ตเตอร์ (Castetter, 1996, p.232) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดกิจกรรมต่างๆทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูน ความสามารถ ทักษะทัศนคติ ทักษะ และความรู้ของบุคลากร

โบลันเดอร์, สเนล, และเชอร์แมน (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001, p.222) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้น 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ซึ่งเรียกรวมกันว่า KSAs

เดอเซนโซ, และโรบบินส์ (Decenzo, & Robbin, 2002, p.234) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคคลอย่างกว้างๆ เพื่อให้บุคคลนั้นรับผิดชอบการปฏิบัติงานในอนาคต

ลูเนนเบอร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2011, p.518) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การฝึกอบรมที่จะเกี่ยวกับการปรับปรุงทักษะปัจจุบันของลูกจ้าง (พนักงาน) การพัฒนาจะเกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือความก้าวหน้าในองค์กร

ทาสลิม (Taslim, 2017, p.147) กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานของตัวบุคลากรและกลุ่มคนในหน่วยงานดีขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เรียกว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการและส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองให้ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

#### 4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551, หน้า 98) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการวัดและตรวจสอบผลการทำงานของบุคลากรในหน้าที่ของตนในช่วงเวลาที่กำหนด โดยนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 103) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการวัดและประเมินสมรรถนะของบุคลากรในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้วิธีการสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน การประเมินดังกล่าวควรดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานเดียวกัน และใช้เกณฑ์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างยุติธรรมต่อทุกคน

วรรณษา แซ่มพุทรา (2559, หน้า35) สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ดุลยพินิจและ ข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการพิจารณาตัดสินความสามารถของบุคลากร โดยการเปรียบเทียบผลที่วัดได้กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

กุลชลี พวงเพ็ชร (2564, หน้า 202) ได้สรุปความหมายของ การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทบทวนและตรวจสอบพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของ

บุคคลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารได้ตั้งไว้หรือไม่ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการย้อนกลับสู่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนต่อไป

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ ออยุธยา (2564, หน้า 97) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาตัดสินคุณค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างเป็นระบบโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงกับมาตรฐานที่กำหนด และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณาต่างๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานต่อไป

โกเมซ, บาลคิน, และคาร์ดี (Gomez, Balkin, & Cardy, 1998, pp.203-204) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดการวัดและประเมินการบริหารงานบุคคลในองค์กร

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p.310) ได้ให้นิยามการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอดีตเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ

มอนดี, ไนซ์, และพรีเมอซ์ (Mondy, Nice, & Premeaux, 1999, p.336) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบในการทบทวน ตรวจสอบ และประเมินผลบุคคล หรือทีมงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

อิวานชีวิช (Ivancevich, 2010, p.253) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของทีมงานเป็นระยะอย่างเป็นทางการ

ลูเนนเบิร์ก, และออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2011, p.537) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าความสำเร็จในลักษณะที่สัมพันธ์กับ มาตรฐาน และวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่สถานศึกษาติดตามผลการปฏิบัติงานหรือประเมินค่าของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งด้านผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน การดำเนินการเกี่ยวกับเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภทภายใต้การสังเกต จดบันทึกโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน และนำผลการประเมินไปพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น หรือใช้ในการพิจารณาเป็นหลักเกณฑ์ในการให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม

## 5. ด้านการให้คุณให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ

### ความหมายวินัยและการรักษาวินัย

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551, หน้า 206) กล่าวว่าวินัยและการรักษาวินัย หมายถึง ระเบียบ คำสั่ง หรือข้อบังคับที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมความประพฤติและการทำงานให้สามารถ ทำงานให้กับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรอื่นๆ ได้อย่างราบรื่น วินัยจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่งและเป็นเครื่องแสดงถึงอำนาจในการบังคับบัญชาของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 3 ประเภท 1) วินัยพื้นฐาน 2) วินัยเฉพาะตำแหน่ง และ 3) วินัยเฉพาะกิจ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 329) ได้ให้ความหมายของวินัยในการทำงาน คือ ระเบียบ คำสั่งหรือข้อบังคับที่นายจ้างกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมความประพฤติ และการทำงานของลูกจ้างให้สามารถทำงานให้กับนายจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับลูกจ้างอื่นๆ ได้อย่างราบรื่น วินัยจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่งของนายจ้างและเป็นเครื่องแสดงถึงอำนาจในการบังคับบัญชาของนายจ้าง

รจนา อุปฐม (2556, หน้า 24) กล่าวว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัยในตนเอง และการป้องกันไม่ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัย

จิรภัทร เชียงทอง (2557, หน้า 25) ได้สรุปความหมายของวินัยและการรักษา วินัย การรักษาวินัย ได้แก่ การที่ข้าราชการปฏิบัติตามวินัย การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิด วินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการผู้กระทำผิด โดยผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ ส่งเสริม ให้ ข้าราชการครูมีวินัยในการสร้างเงื่อนไขและปัจจัยต่างๆ ให้เกิดขึ้นในตัวครู โดยใช้วิธีการต่างๆ มีการฝึกอบรม เป็นต้น

โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559, หน้า 24) กล่าวว่า วินัยและการรักษาวินัย ของสถานศึกษา เป็นการป้องกันมิให้ข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงาน กระทำ ผิดวินัย เป็นการคาดหวังให้ บุคคลประพฤติ ปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกสถานศึกษาต้องมีมาตรการที่ชัดเจนในการที่จะให้บุคลากร ยึดและรักษาระเบียบ วินัยโดยการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆ ทันทเหตุการณ์ต่างๆ โดยการเข้าฝึกอบรมหลักสูตรที่ เกี่ยวกับระเบียบวินัย จรรยาบรรณวิชาชีพ ให้กำลังใจในการ ปฏิบัติหน้าที่และงานที่รับผิดชอบหรือให้ บุคลากรเข้าใจขั้นตอนการดำเนินการทางวินัย ต้องออกกฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ ให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการออกกฎระเบียบด้วย จากข้อความข้างต้น

อลงกรณ์ งามกุศล (2559, หน้า 24) สรุปได้ว่า การรักษาวินัย หมายถึงการควบคุม และการรักษาระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ สำหรับความประพฤติทางกาย วาจา ของบุคลากรให้สงบ

เรียบร้อยดีงามเป็นแบบแผน อันหนึ่งอันเดียวกันตลอดจนการดำเนินการลงโทษกับผู้ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ

จูเซียส (Jucius, 1968, p.514) กล่าวว่า การรักษาวินัย หมายถึง ทศนคติของ บุคคลที่มีต่อระเบียบข้อบังคับขององค์กร เช่น ถ้าปฏิบัติด้วยการเคารพและเต็มใจก็เรียกว่ามี ระเบียบวินัยที่ดี แต่ถ้าไม่เห็นด้วยและมีพฤติกรรมที่ฝืนความรู้สึกในการปฏิบัติมักจะเรียกว่าผู้นั้นขาดระเบียบวินัย

วิลสัน (Wilson, 1971, p.77) กล่าวว่า การรักษาวินัย หมายถึง การปฏิบัติตาม ระเบียบและมาตรฐานของกิจกรรมต่างๆ โดยเกิดจากคุณธรรมภายในตนเองหรือค่านิยมที่ยึดถือ เกี่ยวกับกิจกรรมนั้นๆ เป็นแรงจูงใจที่ไม่ต้องอาศัยการบังคับหรือคำสั่ง วินัยเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากเหตุผล และการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ อีกทั้งยังสามารถประเมินได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ บุคคลมีความเข้าใจและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองอย่างเหมาะสม

ฟลิปโป (Flippo, 1984, p.379) กล่าวว่า การรักษาวินัย หมายถึง ด้านการใช้ มาตรการลงโทษ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน พักงาน หรือตัดเงินเดือน เมื่อบุคลากรขององค์กร ประพฤติผิดกรอบ กฎ หรือระเบียบที่กำหนด

สรุปได้ว่า การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจรรยาบรรณ หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้ปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่งหรือข้อบังคับคุณธรรม และจรรยาบรรณที่หน่วยงานต้น สังกัดกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำและใช้วิธีการต่างๆ มาสนับสนุนเพื่อเป็นการป้องกัน ไม่ให้ข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานกระทำผิดวินัย และมีคุณธรรม และจรรยาบรรณตามที่หน่วยงานต้น สังกัดต้องการ

#### **ความหมายการจ่ายค่าตอบแทน**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557, หน้า 43) ให้ความหมายว่าการให้ ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรจ่ายให้แก่ พนักงาน เช่น สวัสดิการรางวัลต่างๆ เพื่อตอบแทนการทำงานให้แก่องค์กร ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่พนักงานได้รับจาก องค์กรหนึ่งดังนั้นสรุปได้ว่าการให้ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลต่างๆ ที่องค์กรใช้ในการตอบแทนแก่ ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรมการให้ค่าตอบแทนนี้ อาจให้ในรูปตัวเงินก็ได้ เช่น เงินเดือน การจ่ายค่ารักษาพยาบาลเพื่อตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบจงใจ ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรใช้ในการ ตอบแทนบุคลากรเช่นสวัสดิการ รางวัลต่างๆ เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และ เสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551, หน้า 137) การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง ค่าตอบแทน เป็นตัวเงินและสวัสดิการ เช่น เงินเดือน การลาหยุด การเกษียณอายุ การรักษาพยาบาล และ สวัสดิการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นคงในการทำงาน และมีความสุขในการทำงานด้วย

สุจิตรา ธนนันท์ (2552, หน้า 90) กล่าวว่า การให้ค่าตอบแทน หมายถึง รายจ่ายที่องค์กรมอบให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ค่าตอบแทนอาจอยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น เงินเดือน หรือสวัสดิการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจแก่บุคลากร รวมถึงช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของครอบครัวให้ดียิ่งขึ้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 99) การจ่ายค่าตอบแทนคือ การจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานแก่กับบุคลากร โดยที่เป็นเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสประจำปี ทำงานล่วงเวลา เงินบำเหน็จ และการจ่ายที่มีไม่ใช่เป็นเงินโดยตรง การประกันอุบัติเหตุ การประกันชีวิต การกำหนดวันลาหยุดพักผ่อนประจำปี การศึกษาต่อดูงาน การให้ประกาศเกียรติคุณ

กัญญาณ อินหว่าง, และขวัญหทัย ยิ้มละมัย (2556, หน้า 57) การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากร ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมีใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจ และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัว ผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

แวสือมาน หามะ (2565, หน้า 38 ) สรุปได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทน คือ รางวัลต่างๆ ที่องค์กรใช้ในการตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้ค่าตอบแทน อย่างเหมาะสมและยุติธรรม การให้ค่าตอบแทนนี้อาจให้ในรูปตัวเงินก็ได้ เช่น เงินเดือน การจ่ายค่ารักษาพยาบาล เพื่อตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบจูงใจ ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรใช้ในการตอบแทนบุคลากรเช่น สวัสดิการ รางวัลต่างๆ เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

รู, และบาร์ย (Rue, & Byars, 2000, p.305) การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง การให้ของรางวัลภายนอกที่บุคลากรได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน เช่น การให้เป็น เงินเดือน การประกันสุขภาพ การเกษียณอายุ

มาธิส, และแจคสัน (Mathis, & Jackson, 2000, p.104) การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง การได้รับรางวัลเป็นเงิน และผลประโยชน์เกื้อกูลโดยนายจ้าง

จอห์น (John, 2004, p.49) อธิบายว่า การให้ค่าตอบแทนบุคลากร คือ หน้าที่ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนในการทำงาน การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน ผลประโยชน์และบริการต่างๆ กล่าวว่า การให้ค่าตอบแทน คือ รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตนเอง

ลูเนนเบิร์ก, และออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2011, p.518) การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง การตัดสินใจให้ค่าตอบแทนเกี่ยวกับเงินเดือน ประโยชน์พิเศษนอกเหนือ

จากค่าจ้าง และคุณความดี สรุปได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง การจัดสรรผลประโยชน์เป็นเงิน หรือการชดเชยสวัสดิการอื่นๆ ให้กับบุคลากร เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจและจูงใจให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง การจัดสรรผลประโยชน์ และสวัสดิการอื่นๆ ให้กับบุคลากร เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจและจูงใจให้บุคลากรมีการ ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ด้านการให้คุณโทษและการสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง กระบวนการในการควบคุมความประพฤติให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนกำหนดให้ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาจะต้องยึดถือและปฏิบัติ การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ ตลอดจนการออกจากราชการ รวมถึงการส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การยกย่องชมเชยบุคลากร การสร้างสัมพันธ์หรือความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร

### **บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี**

ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ปีการศึกษา 2567 กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี (2567, ย่อหน้า 7-8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีจัดตั้งขึ้นตามประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2564 เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138 ตอนพิเศษ 38 ง ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีได้ตั้งอยู่ภายใน โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย ถนนนารายณ์มหาราช ตำบลทะเลชุบศร อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ได้ย้ายสถานที่ตั้งสำนักงาน มาที่โรงเรียนโคกกะเทียมวิทยาลัย ตำบลเขาพระงาม อำเภอเมืองลพบุรีจังหวัดลพบุรีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีตามลำดับ ดังนี้

1. นายธรรมวิทย์ ธรรมพิธิ ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีตามคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ 313/2564 ลงวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564 - 29 สิงหาคม 2564

2. นายปริญญา จุฑาสงษ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ตามคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ 1319/2564 ลงวันที่ 27 สิงหาคม 2564 ปฏิบัติหน้าที่ ตั้งแต่วันที่ 30 สิงหาคม 2564 - 30 กันยายน 2564

3. ว่าที่ร้อยตรีเมฆิน ลิ้มเจริญ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีรักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีตามคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ 1668/2564 ลงวันที่ 11 ตุลาคม 2564 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2565

4. นางสาวอัจฉรา ช่วยน่วม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ตามคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ 1804/2565 ลงวันที่ 21 กันยายน 2565 ปฏิบัติหน้าที่ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566

5. นายศุภศิษฏ์ นุ่มฤทธิ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ตามคำสั่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ 2140/2566 ลงวันที่ 28 กันยายน 2566 ปฏิบัติหน้าที่ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2566 - ปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2564 เผยแพร่ ใน ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138 ตอน พิเศษ 38 ง ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เป็น 1 ใน 245 เขตพื้นที่การศึกษา อยู่ภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จาก 1 ใน 4 องค์กรหลัก ของกระทรวงศึกษาธิการ มีขอบข่ายความรับผิดชอบดูแลการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาภาครัฐในเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดลพบุรีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี มีสถานศึกษาในสังกัด 25 แห่ง มี จำนวนนักเรียนทั้งหมด 21,683 คน (ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2567) มีช่องทางการสื่อสารกับหน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษาในสังกัด ผ่านทาง เว็บไซต์ <http://www.sesalop.go.th/> เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับสำนักงานได้สะดวกและ รวดเร็วขึ้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

อุบล สินธุเดช (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหา ด้าน

การจัดสวัสดิการให้บุคลากร 2) เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมจำแนกตามสถานภาพ การปฏิบัติงาน เพศ อายุ และประสบการณ์พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ส่วนด้านวุฒิทางการศึกษา พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ปาริชาติ สติภา (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในภาพรวมและรายด้าน 5 ด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านวินัยและการรักษาวินัย 2) ด้านการวางแผนบุคลากร 3) ด้านการประเมินของบุคลากร 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร และ 5) ด้านการให้ผลตอบแทน ส่วนด้านการคัดเลือกบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในภาพรวมเมื่อจำแนกตามวิทยฐานะและขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิทางการศึกษา และสถานภาพในการปฏิบัติงานไม่พบความแตกต่าง

วรรณษา แซ่มพุทรา (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาสระบุรีในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการพัฒนา ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน และด้านการจ่ายค่าตอบแทน 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอายุ ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

สุชาติ คำพิฑูรณ์ (2565, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการออกจากราชการ 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศแตกต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษา และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แวสือมาน หามะ (2565, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผลการค้นคว้าอิสระพบว่า 1) ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานี้ เขต 2 จำแนกตามตัวแปรเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การสอน ภาพรวมไม่แตกต่างกัน และครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน บุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูมีความ คิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานี้ เขต 2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการทดสอบบุคคลากรให้อย่างเข้ม งวดเพื่อที่จะได้รับคนที่เข้ามาทำงานมีประสิทธิภาพ ควรมี การทดลองการปฏิบัติงาน ควรให้มีการมี การพัฒนาบุคคลากรอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนควรจัดอบรมให้กับครูและกระบวนการสอนที่ทันสมัย ล้าไปใช้อย่างจริงจัง ควรให้บุคลากรไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหาร ต้องมีความยุติธรรม ควรจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมิน ควรให้ความสำคัญการบุคลากรทุกคน ในโรงเรียนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ควรกำหนดมาตรฐานกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนใน การพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องมีความโปร่งใสและสามารถ ตรวจสอบได้ ควรมีกฎเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารควรมีการสอดส่อง และว่ากล่าว ตักเตือนหากพบว่าครูกระทำความผิด

ดวงกลม ตระกูลพั้ว, และศิริพงษ์ เสาภายน (2566, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้าน การพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ครูที่มีวิถีสอนต่างกัน

มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการดำรงรักษาบุคคลไม่แตกต่างกัน

อำนาจ มะโนมัย, สุนทร สายคำ, และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิไล (2566, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า 1) การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามลำดับ 2) การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่าภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้แก่ผู้บริหารควรเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร วางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมและปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดี

ธนภูมิ มากแก้ว (2567, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี พบว่า 1) บริหารงานบุคคลของโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจ 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ควรมีการจัดทำแบบประเมินผลอัตรากำลังของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน โดยจัดทำเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบสอบถาม ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดกิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรภายในโรงเรียนที่หลากหลายมากขึ้น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรรายบุคคล และนำผลการวิเคราะห์นั้นมาตั้งเป้าหมายผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรมีแนวทางในการพัฒนาตนเอง และด้านการบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจ ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์แบบประเมินกิจกรรมบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจ และผลการประเมิน

รวมทั้งมีการจัดประชุมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนากิจกรรมบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจที่จัดขึ้นในโรงเรียน

สุกัญญา สิกะพงศ์ และรุจิราพรรณ คงช่วย (2567, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูลในจังหวัดสงขลา พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูลในจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการออกจากราชการอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูลในจังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ทำงาน ขนาดสถานศึกษา และระดับการศึกษาที่ต่างกันโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และ 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูลในจังหวัดสงขลา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการชี้แจงเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบวินัยและมีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวินัยตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู เพื่อป้องกันการลาออกจากราชการของข้าราชการครู

เมลี แซ่โก, และคนอื่นๆ (2567, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการบริหารงานบุคคล กลุ่มโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาศรีสังวาลย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการประเมินให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ ด้านการวางแผนอัตรากำลังกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัยและการออกจากราชการ และด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการบริหารงานบุคคล มีดังนี้ ผู้บริหารควรมีการวางแผนอัตรากำลังกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งตามเกณฑ์ของโรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าอบรม สัมมนา เพื่อให้ครูและบุคลากรมีศักยภาพในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษา มีการส่งเสริมการเลื่อนวิทยฐานะ และประเมินตามความเป็นจริงอย่างเป็นระบบและโปร่งใส เกณฑ์ประเมินผลที่ชัดเจน แล้วนำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และสนับสนุน ส่งเสริมสำหรับครูที่เกษียณอายุราชการที่ให้เข้าร่วมโครงการครูผู้ทรงคุณค่าของแผ่นดิน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนกับครูที่มีความพร้อมในองค์ความรู้ ทักษะ และจิตวิญญาณของความเป็นครู

วรรณสร เสวกพันธ์, ปนิดา เนืองพะนอม, และเฉลิมชัย หาญกล้า (2568, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา

ลพบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ ประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก หมายความว่าองค์ประกอบหลักของการบริหารงานบุคคลได้รับการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในสถานศึกษา โดยพิจารณาจากลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และการออกจากราชการ ตามลำดับอย่างไรก็ตาม ผลการเปรียบเทียบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และอำเภอที่ตั้งสถานศึกษา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เบลต, และเบส (Blade, & Blaze, 1996, abstract) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานบุคลากร พบว่า ปัจจัยการบริหารซึ่งมีอยู่ระหว่างการอบรม หรือการฝึกงานเป็นนศศึกษานิเทศก์ เช่นผู้บริหาร หรือศึกษานิเทศก์ โดยมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จหลังการสังเกตถูกค้นพบ ชี้ชัดนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏออกมาเป็นกลยุทธ์สำคัญ 4 ด้าน ที่ถูกใช้โดยผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับด้านต่างๆ ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งบุคลากร เจ้าหน้าที่ทางราชการ การเจรจาข้อตกลง และสถานการณ์ต่างๆ ข้อมูลยังระบุถึงการบรรลุผลสะท้อนกลับในเบื้องต้นและสถานการณ์การประชุมแบบแลกเปลี่ยนโดยเสรี ตระหนักถึงเป้าหมายของการประชุมเพื่อชี้แนะให้ดีขึ้นสิ่งยากที่จะสำเร็จ และเป็นเรื่องซับซ้อนลึกซึ้ง ด้วยวิธีการที่ผู้ร่วมงานจะใช้วิธีการอย่างไรเพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จ

เมอเลนบร็ค (Muhlenbruc, 2001, abstract) ได้ศึกษาประสบการณ์ของผู้บริหารงานบุคลากรโรงเรียน พบว่า กรณีการเลือกหัวหน้าโรงเรียนประถมศึกษา สามบทสรุปกว้างที่ยืนยันจาก finding ของการศึกษานี้ คือ ประการแรกผู้ได้รับเลือกให้เข้าแข่งขันต้องเป็นผู้ที่มีคุณค่าและความนับถือของผู้อื่น เป็นอันดับแรกสำคัญ ประการที่สอง ผู้ที่ได้รับการเลือกให้เข้าแข่งขันต้องมีความรู้อย่างมากในการทำงานทั้งในด้านการแนะนำและการบริการ จัดการและประการสุดท้ายจากข้อมูลการศึกษา พบว่า เครือข่ายการจ้างที่มีรูปแบบและไม่มีรูปแบบเป็นเครือข่ายที่ดีและมีอยู่จริง

มิเชล (Michacl, 2010, abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง มุมมองของผู้บริหารงานบุคคลในโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ระดับประถมศึกษา พบว่า การคัดเลือกบุคลากรของ ผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ และมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ด้านการบริหารบุคคลและบริหารงานทั่วไป

เอ็ดเวิร์ด (Edward, 2010, abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่า การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมให้ความรู้หลักการ และวิธีการทำงานให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ และมีการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม

ปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับองค์กร ผู้บริหารต้องสร้างศรัทธา และความจริงจังในการใช้ระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลอย่างเหมาะสม

เบลง (Blanks, 2011, abstract) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคลภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไลนาเหนือ (North Carolina) สหรัฐอเมริกา พบว่า 1) การบริหารบุคคลของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา ซึ่งยังล่าช้ากว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่นๆ 2) ถึงแม้ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้วเขาเหล่านั้นก็ยังไม่พร้อมในด้านการบริหารบุคคลจึงต้องให้บุคคล เหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็ด้านกาการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือ การศึกษานอกระบบโรงเรียน 3) การบริหารบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง โดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวทำงาน หรือตำแหน่งของบุคลากร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษานั้นถือว่เป็นงานที่มีความสำคัญต่อการการบริหารสถานศึกษา เพราะคนถือเป็ปัจจัยหลักของการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนการให้ความสำคัญกับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความรักความผูกพันต่องาน และองค์กรส่งผลให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จ โดยมีขอบข่ายงานแบ่งออกเป็ด้านๆภาพรวม ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร หรือการบรรจุแต่งตั้ง 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การประเมินบุคลากร 5) วินัยและการรักษาวินัย 6) ค่าตอบแทน 7) การออกจากราชการ 8) การสร้างขวัญกำลังใจ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาบทบาทของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยนำกรอบแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งมีขอบข่ายงานบุคคลที่มีความสอดคล้องกับนักวิจัยการหลายท่าน ได้แก่ 1) ด้านการอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และ 5) ด้านการให้คุณให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งการบริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด นั้นย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรที่พร้อมไปด้วยความรู้ ความสามารถ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ส่วนรวม เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งมีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 25 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 63 คน และครู จำนวน 1,091 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,154 คน (กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2567, ย่อหน้า 8)

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีโดยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามาเน (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 298 คน โดยมีขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 คำนวณหาความเหมาะสมเป็นตัวแทนที่ดีในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวนน้อยกว่าครู ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัดส่วนผู้บริหาร : ครู เท่ากับ 15 : 85 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 45 คน และครู จำนวน 253 คน

ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา แล้วคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาดของสถานศึกษาโดยใช้วิธีเทียบ

บัญญัติไตรยางศ์ สามารถจำแนกได้ ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 30 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 32 คน รวมทั้งสิ้น 63 คน 1 ครู ประกอบด้วยสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 10 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 336 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 745 คน รวมทั้งสิ้น 1,091 คน

ขั้นตอนที่ 3 ใช้การสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย (simple random sampling) โดยการจับสลากให้ได้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	จำนวนประชากร (คน)			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม
ขนาดเล็ก	1	10	11	1	2	3
ขนาดกลาง	30	336	366	21	78	99
ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ	32	745	777	23	173	196
รวม	63	1,091	1,154	45	253	298

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อนำมาประกอบในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านการอัตรากำลัง 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการประเมินผล

การปฏิบัติงาน และ5) ด้านการให้คุณให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ มีลักษณะเป็นตัวเลขมาตรา ส่วนประมาณค่า (numerical rating scale) มี 5 ระดับ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550, หน้า 77) โดย กำหนดระดับการปฏิบัติงานดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยจากหนังสือ เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่เกี่ยวข้องบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล เพื่อกำหนดตัวแปรและข้อรายการ
2. นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์ประมวลความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อรายการที่เหมาะสม โดยพิจารณาให้ครอบคลุมเนื้อหาแต่ละด้าน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ
3. สร้างแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดในกรอบแนวคิด เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มี 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้ เพื่อพิจารณาปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตที่กำหนด
2. การตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ผู้ค้นคว้าได้นำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษา ได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้น และมีการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รอบรู้เฉพาะ เรื่อง (subject matter specialists) จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ครอบคลุมความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาความเที่ยงตรงมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งเป็นผู้บริหาร 10 คน และครู 20 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability)

4. หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient method) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2551, หน้า 248) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

5. นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความคิดเห็น และจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อแนะนำตัวผู้วิจัยในการติดต่อหน่วยงานที่เก็บข้อมูล

2. จัดเตรียมเครื่องมือให้ครบตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทำรหัสในแบบสอบถามให้ตรงตามกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มไว้แล้ว เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบ

3. ผู้วิจัยทำแบบบันทึกเสนอคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง

4. ส่งแบบสอบถามที่ใส่รหัสกำกับแล้วไปถึงผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกคน โดยผู้วิจัยจัดส่งด้วยตนเอง

5. ผู้วิจัยติดตามรับแบบสอบถามคืน และนำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจนับและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์ ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และการหาค่าร้อยละ (percentage)

หาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนจากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาใน

การบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร และแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ย โดยยึดเกณฑ์ (ประคอง กรรณสูต, 2542, หน้า 108) ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานบุคคลมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานบุคคลปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานบุคคลน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานบุคคลน้อยที่สุด

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง โดยใช้การทดสอบที (t-test) และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) เมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD) ของฟิชเชอร์ (Fisher's Least Significant Difference)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เป็นตัวแทนของประชากร โดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 คำนวณจากสูตร (Yamane, 1973, p.1089)

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

เมื่อ	n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
	N	แทน	จำนวนประชากร
	e	แทน	ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้

2. การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เพื่อวัดความเที่ยง (validity) จากสูตร (สุวรีย์ศิริโกคาภิรมย์, 2553, หน้า 90)

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

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับเนื้อหาตาม ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	$\Sigma R$	แทน	ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3. การหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม หาโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) จากสูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2549, หน้า 76)

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

เมื่อ	$\alpha$	แทน	สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อคำถาม
	$S_i$	แทน	คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
	$S_t$	แทน	คะแนนความแปรปรวนทั้งหมด

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบสอบถาม

4.1 การหาค่าร้อยละ (percentage) จากสูตร (สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2553, หน้า 90)

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

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

4.2 การหาค่าเฉลี่ย (mean) คำนวณจากสูตร สูตร (สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2553, หน้า 90)

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

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนหน่วยในกลุ่มตัวอย่าง

4.3 หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คำนวณจากสูตร (สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2553, หน้า 106)

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

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

## 5. สถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบ

5.1 การทดสอบความแตกต่างระหว่างประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน และโดยพิจารณาความแปรปรวนของประชากรทั้ง 2 กลุ่ม โดยการทดสอบเอฟ (F-test) จากสูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2549, หน้า 87)

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2}, df_1 = n_1 - 1, S_1^2 > S_2^2, df_2 = n_2 - 1$$

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

- ถ้าทดสอบสมมติฐานแล้วมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ )

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

- ถ้าทดสอบสมมติฐานแล้วมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ )

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

เมื่อ	t	แทน	สถิติทดสอบที (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

5.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) คำนวณจากสูตร  
(ชูศรี วงศ์รัตน์, 2549, หน้า 88)

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

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

5.3 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี Least Significant Difference (LSD) ของฟิชเชอร์ (Fisher) คำนวณสูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2549, หน้า 333)

$$LSD = t_{\frac{\alpha}{2}; n - k} \sqrt{MSE \left[ \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}$$

เมื่อ	LSD	แทน	ผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ i และ j
	MSE	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน (MSw)
	K	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบ
	n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	$\alpha$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้ศึกษาข้อกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	ขนาดของตัวอย่าง (sample size)
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-test)
T	แทน	ค่าสถิติทดสอบที (t-test)
p	แทน	ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ระดับขั้นความเป็นอิสระ (degree of freedom)
SS	แทน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (sum of squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมของกำลังสอง (mean of squares)
* $p \leq .05$	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 298 คน ซึ่งสามารถแบ่งผลการศึกษาเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (n =298)	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	135	45.30
2) หญิง	163	54.70
รวม	298	100
2. สถานภาพ		
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	45	15.10
2) ครู	253	84.90
รวม	298	100
3. ประสบการณ์ทำงาน		
1) น้อยกว่า 5 ปี	73	24.49
2) 5 – 10 ปี	116	38.93
3) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	109	36.58
รวม	298	100
4. ขนาดของสถานศึกษา		
1) ขนาดเล็ก	3	1.01
2) ขนาดกลาง	99	33.22
3) ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ	196	65.77
รวม	298	100

จากตาราง 2 พบว่าจำนวนและร้อยละจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54.70 มีตำแหน่งครู คิดเป็นร้อยละ 84.90 มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.93 และขนาดของสถานศึกษาเป็นขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 65.77

## ตอนที่ 2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยภาพรวมและแยกรายด้าน

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานบุคคล	ระดับของการรับรู้ (n=298)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการอัตรากำลัง	4.33	0.33	มาก	4
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	4.37	0.34	มาก	1
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.36	0.34	มาก	2
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	4.35	0.38	มาก	3
5. ด้านการให้คุณโทษและการสร้างขวัญกำลังใจ	4.33	0.38	มาก	5
ภาพรวม	4.35	0.27	มาก	

จากตาราง 3 พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.35, S.D. = 0.27) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ( $\bar{X}$  = 4.37, S.D. = 0.34) 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X}$  = 4.36, S.D. = 0.34) 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ( $\bar{X}$  = 4.35, S.D. = 0.38) 4) ด้านการอัตรากำลัง ( $\bar{X}$  = 4.33, S.D. = 0.33) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการให้คุณโทษและการสร้างขวัญกำลังใจ ( $\bar{X}$  = 4.33, S.D. = 0.38)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล พิจารณาจากองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก เพื่อความชัดเจนในรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล แยกรายชื่อและด้านย่อยๆ รายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการอัตรากำลัง

ด้านการอัตรากำลัง	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมวางแผนอัตรากำลัง เพื่อกำหนดตำแหน่งบุคลากร	4.24	0.56	มาก	7
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปริมาณงานของสถานศึกษา	4.42	0.68	มาก	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา	4.34	0.59	มาก	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดความต้องการอัตรากำลัง	4.44	0.65	มาก	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา	4.26	0.58	มาก	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาอัตรากำลังคนให้เหมาะสมตามความต้องการของสถานศึกษาในตำแหน่งที่เหมาะสม	4.22	0.58	มาก	8
7. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารอัตรากำลังได้เหมาะสมตามความรู้ความสามารถ	4.33	0.61	มาก	5
8. ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังอย่างสม่ำเสมอ	4.37	0.64	มาก	3
ภาพรวม	4.33	0.33	มาก	

จากตาราง 4 พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการอัตรากำลัง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดความต้องการอัตรากำลัง ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.65) 2) ผู้บริหาร

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ปริมาณงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.68) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.64) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษาในตำแหน่งที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.58)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนงาน การศึกษา	4.41	0.59	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ	4.25	0.58	มาก	7
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจ เสนอเหตุผลและความจำเป็นของกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือกลุ่มงานภายในสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร	4.36	0.62	มาก	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามที่สถานศึกษาต้องการโดยสถานศึกษาดำเนินการ	4.40	0.60	มาก	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการสรรหาบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอนสามารถตรวจสอบได้	4.37	0.63	มาก	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านให้เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา	4.30	0.60	มาก	6
7. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประกาศผลการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งไปเร่งใสตรวจสอบได้	4.51	0.60	มาก	1
ภาพรวม	4.37	0.34	มาก	

จากตาราง 5 พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประกาศผลการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งไปรงใสตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.60) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนงานการศึกษา ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.59) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามที่สถานศึกษาต้องการ โดยสถานศึกษาดำเนินการ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.58)

ตาราง 6 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการพัฒนาบุคลากร

ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	4.28	0.60	มาก	11
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.33	0.62	มาก	8
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่เพิ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่	4.35	0.61	มาก	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนา และฝึกอบรม	4.40	0.63	มาก	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานและลาศึกษาต่อ	4.40	0.62	มาก	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำโครงการที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง	4.48	0.64	มาก	1
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู	4.37	0.61	มาก	5

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามี หรือเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.30	0.66	มาก	10
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่บุคลากร	4.37	0.65	มาก	6
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ	4.30	0.65	มาก	9
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา ตนเองเพื่อรับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น	4.41	0.63	มาก	2
ภาพรวม	4.36	0.34	มาก	

จากตาราง 6 พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำโครงการที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.64) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อรับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.63) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินไปศึกษาดูงานและลาศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.60)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสมและชัดเจน	4.38	0.64	มาก	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัด	4.36	0.62	มาก	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง สอดคล้องกับงาน	4.35	0.65	มาก	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการปฏิบัติงานหรือประเมินค่าของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ	4.31	0.64	มาก	7
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น	4.37	0.64	มาก	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทราบ	4.33	0.65	มาก	6
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลงานดี หรือไม่ลา/ไม่มาทำงานสาย	4.34	0.61	มาก	5
ภาพรวม	4.35	0.38	มาก	

จากตาราง 7 พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสมและชัดเจน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.64) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.64) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้

อย่างชัด ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการปฏิบัติงานหรือประเมินค่าของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.64)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการให้คุณโทษและการสร้างขวัญกำลังใจ

ด้านการให้คุณโทษและการสร้างขวัญกำลังใจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจน	4.37	0.64	มาก	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยมีความโปร่งใส เชื่อถือได้	4.32	0.70	มาก	8
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการลงโทษเมื่อมีบุคลากรกระทำผิดวินัย	4.34	0.70	มาก	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้อุทธรณ์คำสั่งทางวินัย	4.28	0.71	มาก	12
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร	4.33	0.69	มาก	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและจูงใจให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีในการรักษาวินัย	4.31	0.68	มาก	11
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของสถานศึกษา	4.32	0.64	มาก	7
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการบุคลากร	4.35	0.67	มาก	3
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม	4.31	0.67	มาก	10
10. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความยินดี ชื่นชมให้ รางวัลสำหรับบุคลากรผู้เป็นแบบอย่างที่ดี	4.36	0.62	มาก	2
11. ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจ ส่งเสริมเมื่อบุคลากรทำงานไม่ประสบความสำเร็จ	4.31	0.65	มาก	9

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านการให้คุณโทษและการสร้างขวัญกำลังใจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสวัสดิการ เช่น ค่าตอบแทน การรักษา พยาบาลและทุนการศึกษาบุตร	4.33	0.67	มาก	5
ภาพรวม	4.33	0.38	มาก	

จากตาราง 8 พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการให้คุณโทษและการสร้างขวัญกำลังใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.64) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความยินดี ชื่นชม ให้รางวัลสำหรับบุคลากรผู้เป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.62) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการบุคลากร ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้อุทธรณ์คำสั่งทางวินัย ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.71)

**ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา**

ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามตามตัวแปรในสมมติฐานในการวิจัย จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) และเมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) เมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้การทดสอบของฟิชเชอร์ (Fisher's Method) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตาราง 9 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามเพศ

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล	เพศ				t	p
	ชาย(n=135)		หญิง(n=163)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการอัตรากำลัง	4.33	0.32	4.32	0.35	0.288	.773
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	4.36	0.35	4.38	0.34	-0.349	.727
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.38	0.34	4.35	0.35	0.658	.511
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	4.36	0.37	4.34	0.38	0.423	.673
5. ด้านการให้คำแนะนำให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ	4.36	0.36	4.30	0.40	1.363	.174
ภาพรวม	4.36	0.28	4.34	0.26	0.651	.516

จากตาราง 9 พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามเพศ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ไม่แตกต่างกันในทุกๆด้าน

ตาราง 10 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามตำแหน่ง

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล	ตำแหน่ง				t	p
	ผู้บริหาร (n=45)		ครู (n=253)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการอัตรากำลัง	4.48	0.27	4.30	0.34	3.394	.001*
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	4.54	0.26	4.34	0.35	4.458	.000*
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.54	0.26	4.33	0.35	4.613	.000*

ตาราง 10 (ต่อ)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการ บริหารงานบุคคล	ตำแหน่ง				t	p
	ผู้บริหาร (n=45)		ครู (n=253)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร	4.52	0.28	4.31	0.39	4.151	.000*
5. ด้านการให้คุณให้โทษและการสร้างขวัญ กำลังใจ	4.56	0.30	4.29	0.38	4.632	.000*
ภาพรวม	4.53	0.22	4.32	0.27	5.861	.000*

\* $p \leq .05$ 

จากตาราง 10 พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามตำแหน่ง เมื่อพิจารณาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าแตกต่างกันในทุกๆ ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประเภทการทำงาน

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านการอัตรากำลัง	ระหว่างกลุ่ม	0.367	2	0.183	1.643	.195
	ภายในกลุ่ม	32.921	295	0.112		
	รวม	33.287	297			
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือก บุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	0.172	2	0.086	0.734	.481
	ภายในกลุ่ม	34.519	295	0.117		
	รวม	34.691	297			

ตาราง 11 (ต่อ)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	0.163	2	0.081	0.683	.506
	ภายในกลุ่ม	35.135	295	0.119		
	รวม	35.297	297			
4. ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	0.289	2	0.145	1.007	.367
	ภายในกลุ่ม	42.352	295	0.144		
	รวม	42.641	297			
5. ด้านการให้คุณให้โทษและ การสร้างขวัญกำลังใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.200	2	0.100	0.691	.502
	ภายในกลุ่ม	42.822	295	0.145		
	รวม	43.022	297			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.070	2	0.035	0.475	.622
	ภายในกลุ่ม	21.727	295	0.074		
	รวม	21.797	297			

จากตาราง 11 พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ไม่แตกต่างกันในทุกๆ ด้าน

ตาราง 12 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านการอัตรากำลัง	ระหว่างกลุ่ม	0.036	2	0.018	0.158	.854
	ภายในกลุ่ม	33.252	295	0.113		
	รวม	33.287	297			
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือก บุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	0.078	2	0.039	0.330	.719
	ภายในกลุ่ม	34.614	295	0.117		
	รวม	34.691	297			

ตาราง 12 (ต่อ)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	0.019	2	0.010	0.081	.923
	ภายในกลุ่ม	35.278	295	0.120		
	รวม	35.297	297			
4. ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	0.030	2	0.015	0.104	.901
	ภายในกลุ่ม	42.611	295	0.144		
	รวม	42.641	297			
5. ด้านการให้คุณให้โทษและ การสร้างขวัญกำลังใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.047	2	0.024	0.163	.850
	ภายในกลุ่ม	42.975	295	0.146		
	รวม	43.022	297			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.000	2	0.000	0.002	.998
	ภายในกลุ่ม	21.796	295	0.074		
	รวม	21.797	297			

จากตาราง 12 พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาใน  
ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าไม่แตกต่างกันในทุกรายด้าน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สมมติฐานการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผล
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของสถานศึกษา

#### สมมติฐานการวิจัย

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี แตกต่างกันเมื่อจำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 1,154 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 63 คนและครูจำนวน 1,091

## 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากประชากรมีจำนวนแน่นอน (finite population) สูตรที่ใช้ในการหาขนาดของตัวอย่าง จึงใช้สูตรของยามาเน (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 298 แต่เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวนน้อยกว่าครู ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง 15 : 85 โดยเป็นผู้บริหารร้อยละ 15 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้จำนวน 45 คน และครูร้อยละ 85 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้จำนวน 253 คน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คำนวณหาความเหมาะสมเป็นตัวแทนที่ดีในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวนน้อยกว่าครู ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง 15 : 85 โดยเป็นผู้บริหารร้อยละ 15 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้จำนวน 45 คน และครูร้อยละ 85 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้จำนวน 253 คน

ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา แล้วคำนวณหากลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาดของสถานศึกษาโดยใช้วิธีเทียบบัญญัติไตรยางค์ สามารถจำแนกได้ ดังตาราง 1

ขั้นตอนที่ 3 ใช้การสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย (simple random sampling) โดยการจับฉลากให้ได้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อนำมาประกอบในการ สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ รายการ (check list) ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี มีลักษณะเป็นตัวเลขวัดราส่วนประมาณค่า (numerical rating scale) มี 5 ระดับ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550, หน้า 77) จำนวน 45 ข้อ ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1) ด้านการอัตรากำลัง ด้านที่ 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านที่ 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านที่ 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านที่ 5) ด้านการให้คุณให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ โดยมีเกณฑ์ให้น้ำหนักคะแนนตาม แนวทางการสร้างเครื่องมือวัดของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์ ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แบ่งเป็นรายด้าน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง โดยใช้การทดสอบที (t-test) และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ใช้การทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) เมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีการแอลเอสดีของฟิชเชอร์ (LSD Fisher's method)

#### สรุปผล

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร มีดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ลำดับแรก ดังนี้ 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร 4) ด้านการอัตรากำลัง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการให้ทุนให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ

1.1 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการอัตรากำลัง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด ความต้องการอัตรากำลัง 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปริมาณงานของสถานศึกษา และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดหาอัตรากำลังคนให้เหมาะสม กับความต้องการของสถานศึกษาในตำแหน่งที่เหมาะสม

1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) ผู้บริหาร สถานศึกษามีการดำเนินการประกาศผลการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งโปร่งใสตรวจสอบได้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับนโยบายหรือ แผนงานการศึกษา และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามที่สถานศึกษาต้องการโดยสถานศึกษาดำเนินการ ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำ โครงการที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง 2) ผู้บริหารสถานศึกษามี การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อรับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามี การส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนา และฝึกอบรม ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนา

1.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1) ผู้บริหาร สถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสมและชัดเจน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามี การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัด ตามลำดับ ด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามผลการปฏิบัติงานหรือประเมินค่าของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ

1.5 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการให้คุณให้โทษและการสร้างกำลังใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหาร สถานศึกษามีการกำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงความ ยินดี ชื่นชม ให้รางวัลสำหรับบุคลากรผู้เป็นแบบอย่างที่ดี และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้ง คณะกรรมการจัดสวัสดิการบุคลากรตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามี การให้อุทธรณ์คำสั่งทางวินัย

2 ผลการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และ ขนาดของสถานศึกษา มีดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามเพศ เพศชายและเพศหญิง ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าไม่แตกต่างกันในทุกๆด้าน

2.2 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามตำแหน่ง ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็น แตกต่างกันในทุกรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าไม่แตกต่างกันในทุกๆด้าน

2.4 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าไม่แตกต่างกันในทุกๆด้าน

## อภิปรายผล

การค้นคว้าอิสระเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้ง ไว้ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล

กล่าวคือการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และช่วยให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรสามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรซึ่งทำให้เห็นได้ว่า คนถือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด การบริหารงานบุคคลจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการบริหารงานบุคคล การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับผลวิจัยของธนภูมิ มากแก้ว (2567, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี พบว่าในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับการวิจัยของดวงกมล ตระกูลพั้ว, และศิริพงษ์ เศาภายน (2566, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.1 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านการอัตรากำลังอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการกำลังคนภายในสถานศึกษาอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารงานบุคคลที่เน้นการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (manpower planning) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา มีดำเนินการสำรวจ วิเคราะห์ และวางแผนความต้องการอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ รวมถึงการประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอรับการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา เนื่องจากอัตรากำลังที่เหมาะสมมีผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของดวงกมล ตระกูลพั้ว, และศิริพงษ์ เศาภายน (2566, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและตำแหน่ง ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธนภูมิ มากแก้ว (2567, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี พบว่าการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการวางแผนอัตรากำลัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรอย่างรอบคอบและเป็นระบบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงานและความต้องการของสถานศึกษา การที่ ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากสะท้อนว่าผู้บริหารมีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และนโยบายของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การประกาศรับสมัครอย่างโปร่งใส การแต่งตั้งคณะกรรมการ คัดเลือกที่เป็นกลาง การใช้เกณฑ์ประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม ตลอดจนการคำนึงถึงคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แวสีมาน หามะ (2565, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผลการวิจัยการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการสรรหาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัย ดวงกมล ตระกูลพั้ว, และศิริพงษ์ เสาภายน (2566, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่าครูมีความ คิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านการพัฒนาบุคลากรในอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรใน สถานศึกษา มีการวิเคราะห์ความต้องการถึงความจำเป็นในการพัฒนา การส่งเสริมและสนับสนุนให้ ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดให้มีการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในรูปแบบเครือข่าย PLC (Professional Learning Community) รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าและประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของดวงกมล ตระกูลพั้ว, และศิริพงษ์ เสาภายน (2566, บทคัดย่อ) ที่ศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่าครูมีความคิดเห็นมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก และยังสอดคล้องกับการวิจัยของปาริชาติ สติภา (2558, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงาน บุคคลของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่าการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการพัฒนา บุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็น เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีวางระบบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการกำหนด เกณฑ์และมาตรฐานการประเมินที่ชัดเจน ใช้แบบประเมินที่สอดคล้องกับลักษณะงานจริง ดำเนินการ ประเมินอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ รวมทั้งมีการแจ้งผลประเมินแก่บุคลากรอย่าง ตรงไปตรงมา พร้อมให้ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา เพื่อให้บุคลากรนำไปปรับปรุงและพัฒนา การปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนภูมิ มากแก้ว (2567, บทคัดย่อ) ที่ศึกษา การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนครุราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ราชบุรี พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนครุราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ ดวงกลม ตระกูลพั่ว, และศิริพงษ์ เศษภายน(2566, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่าครุมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.5 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการให้คุณให้โทษและการสร้างกำลังใจอยู่ในระดับมาก อาจเป็น เพราะผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเสริมแรงเชิงบวกและการจัดการด้านระเบียบวินัยของบุคลากรได้ อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีการใช้มาตรการให้คุณ เช่น การยกย่องชมเชย การมอบรางวัลเชิงสัญลักษณ์ หรือผลตอบแทนเชิงรูปธรรมแก่บุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น การจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่วนในด้าน การให้โทษ ผู้บริหารมีการกำหนดระเบียบวินัยอย่างชัดเจน มีการบังคับใช้ระเบียบอย่างยุติธรรม โปร่งใส และคำนึงถึงการปรับพฤติกรรมมากกว่าการลงโทษที่รุนแรงเกินความจำเป็นซึ่งถือเป็น องค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่มุ่งสร้างแรงจูงใจในการรักษามาตรฐานทางวิชาชีพ การให้คุณอย่างเป็นธรรมและการให้โทษอย่างเหมาะสมช่วยสร้างความรู้สึkyุติธรรมในองค์กร ในขณะที่เดียวกันยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจเป็นกลไกที่ช่วยให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน ส่งผล ให้ต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมายความสำเร็จที่สถานศึกษากำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ วรณสร เสวกพันธ์, ปนิตา เนื่องพะยอม, และเฉลิมชัย หาญกล้า (2568, บทคัดย่อ) ที่ศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านวินัยและการรักษาวินัย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับความ คิดเห็นต่อการดำเนินด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนภูมิ

มากแก้ว (2567, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี พบว่าการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ด้านการบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามเพศ เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ แวสีอมา นามะ (2565, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่าการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามเพศ และยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ คำพิรุณ (2565, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จำแนกตามตัวแปรเพศ พบว่าผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

2.2 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามตำแหน่ง เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองและการรับรู้บทบาทการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครูที่ไม่เหมือนกันอาจเกิดจากความแตกต่างด้านบทบาทหน้าที่และมุมมองของแต่ละตำแหน่ง กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารและรองผู้บริหาร มักจะมองบทบาทของตนในเชิงนโยบายและการตัดสินใจ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม จึงมีแนวโน้มที่จะประเมินตนเองว่าปฏิบัติบทบาทได้ในระดับสูง ซึ่งในมุมมองครูผู้สอน ซึ่งอยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติงานอาจมองบทบาทของผู้บริหารผ่านประสบการณ์ตรงที่ได้รับ เช่น ความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล ความสอดคล้องของการประเมินผลกับสภาพจริง และการสนับสนุนพัฒนาศักยภาพ ทำให้ครูบางส่วนอาจรับรู้ว่าคุณบริหารยังมีข้อจำกัดหรือจุดที่ควรพัฒนาจึงทำให้การรับรู้บทบาทและการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุบล สีนุเดช (2554, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่าในภาพรวมจำแนกตามสภาพการปฏิบัติงาน พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกัน และยังไม่สอดคล้องกับ

งานวิจัยของอำนาจ มะโนมัย, สุนทร สายคำ, และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิไล (2566, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่าการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เมื่อจำแนกตำแหน่ง โดยภาพรวมแตกต่างกัน

2.3 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ส่งผลต่อบทบาทการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน บทบาทการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติไม่ว่าจะมีประสบการณ์มากหรือน้อย โดยบทบาทนี้อาจถูกกำหนดหรือได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบจากองค์กรหรือหน่วยงานต้นสังกัด ส่งผลให้ผู้บริหารทุกกลุ่มมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในระดับใกล้เคียงกัน ประกอบกับมีกรอบการทำงานหรือแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและมีมาตรฐานที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงกมล ตรีกุลพัฑฒ, และศิริพงษ์ เศษภายน (2566, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณสร เสวกพันธ์, ปนิตา เนื่องพะยอม, และเฉลิมชัย หาญกล้า (2568, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูต่อการดำเนินด้านการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยแสดงให้เห็นว่าไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษาล้วนมีบทบาทในการบริหารงานบุคคลในทิศทางที่ใกล้เคียงกัน อาจเพราะการบริหารงานบุคคลมีนโยบายและขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ และแนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดกรอบการทำงานและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน ตั้งแต่การวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน

บุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ และวินัยและการรักษาวินัย ทำให้ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ ผู้บริหารก็ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้นโยบายเดียวกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรธนา แหม่มพุทรา (2559, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา สิกะพงศ์, และรุจิราพรรณ คงช่วย (2567, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูลในจังหวัดสงขลา พบว่าระดับความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ทำงาน ขนาดสถานศึกษา ระดับการศึกษาที่ต่างกันโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ด้านการอัตรากำลัง พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดหาอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษาในตำแหน่งที่เหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว วิเคราะห์จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ เปรียบเทียบกับความต้องการจริงในสายงาน แล้ววางแผนจัดสรรกำลังคนให้เพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคต ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลปริมาณงาน ภาระงานสอน และจำนวนผู้เรียนเพื่อประกอบการตัดสินใจ สรรหาและบรรจุบุคลากรในตำแหน่งที่เหมาะสม ลดปัญหาการขาดแคลนหรือซ้ำซ้อนในบทบาทหน้าที่ผู้บริหารควรติดต่อประสานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานราชการ และภาคีเครือข่ายชุมชน เพื่อขอรับการสนับสนุนอัตรากำลังในตำแหน่งที่ขาดแคลน อีกทั้งควรมีการอบรมและเสริมสร้างความรู้ด้าน HRM (Human Resource Management) ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง และบริหารจัดการกำลังคนอย่างเหมาะสม การนำระบบดิจิทัลมาช่วยติดตามข้อมูลบุคลากร เช่น ฐานข้อมูลคุณวุฒิประสบการณ์ การสอน และภาระงาน จะช่วยให้การจัดสรรตำแหน่งและวางแผนกำลังคนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาอาจขาดระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระเบียบ ครบถ้วน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดทำและปรับปรุงข้อมูลทะเบียนประวัติบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ครอบคลุมข้อมูลด้านคุณวุฒิ ประสบการณ์การทำงาน ผลการประเมิน สมรรถนะ และประวัติ การพัฒนาอบรม เพื่อให้สามารถใช้งานแผนบริหารงานบุคคลได้อย่างแม่นยำอย่างเป็นระบบเพื่อให้ ข้อมูลทะเบียนประวัตินั้นสามารถเข้าถึงได้สะดวก ลดการสูญหายของเอกสาร และช่วยให้ผู้บริหาร สามารถสืบค้นข้อมูลได้รวดเร็ว อีกทั้งควรมีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการบันทึกและ อัปเดตข้อมูล เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ ลดความซ้ำซ้อนและ ข้อผิดพลาดมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทะเบียนประวัติเป็นระยะเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ใช้ ประกอบการบริหารเป็นปัจจุบันและน่าเชื่อถือ

1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษามี การวิเคราะห์ความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาอาจยังให้ความสำคัญ กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรไม่เพียงพอ หรือยังขาดระบบและแผนการพัฒนามีความต่อเนื่อง และตอบสนองความต้องการจริงดังนั้น ผู้บริหารควรวิเคราะห์ความต้องการพัฒนารายบุคคล โดยใช้ ข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะ ภาระงาน และเป้าหมายการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อวางแผน พัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล จัดให้มีการอบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) และ การนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และนำไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-learning, MOOC) หรือการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) เพื่อให้มีโอกาสพัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา ลด ข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ผู้บริหารควรมีระบบติดตามว่าการอบรมหรือพัฒนาที่จัดขึ้นส่งผลต่อ การปฏิบัติงานจริงหรือไม่ และปรับปรุงกิจกรรมการพัฒนาให้ตรงกับปัญหาและความต้องการของ บุคลากรในรอบต่อไป

1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามผลการปฏิบัติงานหรือประเมินค่าของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดทำปฏิทินการติดตามผลและประเมิน การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายภาคเรียนหรือรายปี เพื่อให้การติดตามนั้นเป็นระบบ มีเกณฑ์ การติดตามและประเมินควรสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้ผลการประเมินมีความหมายและ นำไปสู่การปรับปรุงได้ตรงจุด ควรแจ้งผลการติดตามและประเมินให้บุคลากรทราบ พร้อม ข้อเสนอแนะในการพัฒนา เพื่อให้ครูและบุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ในรอบถัดไป

1.5 ด้านการให้คุณให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้อุทธรณ์คำสั่งทางวินัย ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติ ที่ชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการอุทธรณ์ เช่น ระยะเวลาในการยื่นอุทธรณ์ ช่องทางการส่งเรื่อง และ กระบวนการพิจารณา เพื่อให้บุคลากรทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ การอุทธรณ์และขั้นตอนที่ถูกต้อง ผ่านการประชุมบุคลากร บอร์ดประกาศ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์

เพื่อให้ครูและบุคลากรกล้าที่จะใช้สิทธิของตนเมื่อเห็นว่าได้รับคำสั่งทางวินัยที่ไม่เป็นธรรม และจัดตั้งคณะกรรมการควรประกอบด้วยผู้แทนหลายฝ่าย เช่น ผู้บริหาร ครูอาวุโส และผู้แทนบุคลากร เพื่อให้การพิจารณาเป็นธรรม ลดความลำเอียง และสร้างความเชื่อมั่นในผลการพิจารณา รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้สอบถาม ชี้แจงข้อเท็จจริง หรือขอคำปรึกษาก่อนการยื่นอุทธรณ์ เพื่อช่วยลดความขัดแย้งและหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีระบบบันทึกเรื่องการอุทธรณ์ คำวินิจฉัย และการดำเนินการแก้ไข เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ และใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานบุคคลในอนาคต สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความยุติธรรม ความโปร่งใส และการเคารพสิทธิของบุคลากร เพื่อให้กระบวนการอุทธรณ์เป็นเพียงเครื่องมือสุดท้ายในการแก้ปัญหา ไม่ใช่แหล่งของความขัดแย้ง

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการค้นคว้าอิสระในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้แนวทางที่ชัดเจนในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนสามารถวางแผนบริหารได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายและภารกิจที่กระทรวงกำหนดการอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาเป็นต้นแบบ หรือ best practice สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ทั้งด้านภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และสังคม

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบและเข้าใจว่าอะไรคือ ปัจจัยส่งเสริม อะไรคืออุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของบริหารงานบุคคล เมื่อทราบปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างชัดเจน จะสามารถ กำหนดแนวทางการพัฒนาและการบริหารจัดการที่เหมาะสม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา และสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ แม่นยำยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). คำชี้แจงประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- \_\_\_\_\_. (2550ก). แนวทางการกระจายการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- \_\_\_\_\_. (2550ข). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2550ค). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. (2550, 16 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก.
- \_\_\_\_\_. (2552). คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กฤติกา วงศ์ใหญ่. (2558). คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตประเวศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี. (2567). สารสนเทศทางการศึกษาปีการศึกษา 2567, สืบค้น สิงหาคม 1, 2567, จาก <https://www.sesalop.go.th>.
- ก่อเกียรติ พุ่มหอม. (2555). สภาพและปัญหากระบวนการบริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- กัญญาณอน อินทว้าง, และขวัญหทัย ยิ้มละมัย. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- กุลชลี พวงเห็ชร. (2564). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี : บุ๊คพอยท์.
- จิรภัทร เชียงทอง. (2557). **ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2549). **เทคนิคการเขียนเค้าโครงการวิจัย**. กรุงเทพฯ : ไทเนรมิตกิจอินเตอร์โพรเกรสซิฟ.
- ดวงกมล ตระกูลพั้ว, และศิริพงษ์ เสาภายน. (2566). **การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพ เขต 2**. วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี, 8(1), 285-298.
- ถวิล อรัญเวศ. (2560). **ผู้บริหารกับการครองตน ครองคน ครองงาน : สุตยอดนักบริหาร**. นครราชสีมา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4.
- ธนภูมิ มากแก้ว. (2567). **การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนครุราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. กรุงเทพฯ : วีอินเทอร์พรีนซ์.
- ธีระ ม่วงรอง. (2553). **การพัฒนาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- \_\_\_\_\_. (2553). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปสองและประเมินภายนอกกรอบสาม**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- โนริย์ ทรัพย์โสภณ. (2559). **ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประคอง กรรรมสุด. (2542). **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปาริชาติ สติภา. (2558). การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ปีการศึกษา  
2558. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสวนดุสิต.
- พิชิต ฤทธิจรรยา. (2551). หลักการวัดและการประเมินผลการศึกษา. กรุงเทพฯ : แฮ็ลส์ออฟ เคอร์  
มีส์.
- พูลศรี จันทร์ผ่อง. (2561). ความคาดหวังของครูที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตสายไหม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- เมลี แซ่โก, และคนอื่นๆ. (2567). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการบริหารงาน  
บุคคล กลุ่มโรงเรียนศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาศรีสังวาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3. วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
อุบลปริทรรศน์, 9(1), 3-4.
- รจนา อุปทุม. (2556). การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด เทศบาล  
เมืองนครพนม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนครพนม.
- ลานนา รักงาม. (2563). การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่  
21 ในอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.
- วรรณสร เสวกพันธ์, ปนิดา เนื่องพะยอม, และเฉลิมชัย หาญกล้า. (2568). การบริหารงานบุคคลใน  
สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1. วารสาร  
ศึกษาศาสตร์ปริทัศน์, 40(2), 1-14.
- วรรณมา แซ่มพุทรา. (2559). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี  
ปีการศึกษา 2558. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- วรินทร์ บุญยั้ง. (2558). ทุมนุญศึกษาทางการศึกษา:แนวคิดและการปฏิบัติในศตวรรษที่ 21.  
กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้ง แฮ็ลส์.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : โพรเพช.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา  
(พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธี.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : วิจิตรทัศน์.

- แส้วลีอามา นามะ. (2565). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ศรัญญา โนนคู่เขตโขง. (2563). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี. (2565). รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา, สืบค้น เมษายน 5, 2567, จาก <https://www.sesalop.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2560). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. สืบค้น ธันวาคม 23, 2565, จาก [http://www.mathayom9.go.th/web/m9/data/policy\\_obec60.pdf](http://www.mathayom9.go.th/web/m9/data/policy_obec60.pdf).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2555). รวมกฎหมายและแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2557). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : โกลบอลอินเทอร์เน็ตคอมมิวนิตี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2665-2570. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560ก). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2560ข). ระบบการใช้ครูและการบริหารงานบุคคลของครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). **ประกาศสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา เรื่องนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล.** (ประกาศ ณ วันที่ 20 เมษายน 2566).
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580.** กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2564). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา สิกะพงศ์, และรุจิราพรรณ คงช่วย. (2567). การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ในจังหวัดสงขลา. **วารสารอุบลปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี, 9(2), 2437-2450.**
- สุจิตรา ธนानันท์. (2552). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : Prantawan.
- สุชาดา คำพิฑูรณ์. (2565). **การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศึกษาชัยภูมิ เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย.**
- สุนทร อนันต์ศิริพร. (2531). **ปัจจัยที่มีผลต่อกำลังขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน กองกำกับการตำรวจจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.**
- สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์. (2553). **วิทยาการวิจัย.** ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- อลงกรณ์ งามกุล. (2559). **การดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.**
- อำนวยการ มະໂນມິ, สุนทร สายคำ, และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโล. (2566). การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. **วารสารครุศาสตร์ปัญญา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, 2(1), 12-21.**
- อุบล สิ้นธุเดช. (2554). **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.**
- Barnes, R.A. (1995). African American Parents Involvement in Their Children's Schooling. **Dissertation Abstracts International, 55(10), 3152-A.**
- Bartol, K., & Martin D. (1994). **Management (2<sup>nd</sup> ed.).** New York : McGraw-Hill.

- Bernadin, & Russell. (2013). *Human resource management: An experiential approach*. Singapore : McGraw-Hill.
- Blade, T., & Blaze, R. (1996). *Personnel management*. **Dissertation Abstracts International**, **64(1)**, 557-751.
- Blanks, E.B. (2011). **A Model Job Description For Personnel Administrator position in North Carolina Public School System, North Carolina**. Carolina : The University of North Carolina at Greensboro
- Bohlander, G.W., Snell, S.A., & Sherman, A.W., Jr. (2001). **Managing human resources** (12<sup>th</sup> ed.). Cincinnati, OH : South – Western College.
- \_\_\_\_\_. (2011). **Managing human resources** (16<sup>th</sup> ed.). Cincinnati, OH : South-Western/Cengage Learning.
- Bradford, C. (1984). **Effective behaviour in organizations**. New York : Richar D. Irwin.
- Burack, E.H., & Nicholas, M.J. (2001). **Human resource planning a pragmatic approach to manpower staffing and development**. The United States of America : Brace-Park Press.
- Castetter, W.B. (1996). **The personnel function in education administration**. New York : Macmillan.
- Champoux, J.E. (2006). **Organizational behavior** (3<sup>rd</sup> ed.). U.S.A. : Thomson.
- Chuck, W. (2010). **Managing effectively** (4<sup>th</sup> ed.). Thomson south – western : Cengage Learning.
- Conger, A.J. (1998a). **Charismatic leadership in organization**. Thousand Oaks, CA : Sage.
- \_\_\_\_\_. (1998b). **The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership**. San Francisco CA : Jossey-Bass.
- Crane, D.P. (1986). **The management of human resource**. Boston : Kent.
- Daft, R.L. (2000). **The leadership experience** (2<sup>nd</sup> ed.). Orlando, FL : Hartcourt College.
- Decenzo, D.A., & Robbins, S.P. (2002). **Human resource management** (4<sup>th</sup> ed.). New York : John Wilwy & Sons.
- Dessler, G. (1998). **Human resource management** (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Prentice-Hall.

- Dowling, P.J., & Welch, D.E. (2004). **International human resource management: Managing people in a multinational context** (4<sup>th</sup> ed.). Mason, Ohio : South-Western / Thomson.
- Edward, B.J. (2010). **Cost management: A strategic emphasis** (5<sup>th</sup> ed.). New York : McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1987). **A theory of leadership effectiveness**. New York : McGraw-Hill.
- Flippo, E.B. (1984). **Personnel management** (6<sup>th</sup> ed.). Singapore : Singapore National Printers.
- Gardner, H. (1989). **Frames of mind**. New York : Basic.
- Glueck, W.F. (1977). **Management**. Hinsdale : The Dryden Press.
- Gomez - Mejia, L.R., Balkin, D.B., & Cardy R.L. (1998). **Managing human resources** (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall.
- Gorton, A.R. (1983). **School leadership and administration: Important concepts, case studies, and simulations**. Dubuque Iowa : Wm. C. Brown
- Haiman, T., Scott, W.G., & Conner, P.E. (1985). **Management** (4<sup>th</sup> ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Herzberg, F. (1959). **The Motivation to work**. New Youk : John Wiley & Sons.
- Ivancevich, J.M. (2010). **Human resource management** (11<sup>th</sup> ed.). New York : McGraw-Hill.
- Jacobs, T.O. (1990). **Military executive leadership. Measures of Leadership**. Greenboro : Center for Creative Leadership.
- John, M.I. (2004). **Human resource management** (9<sup>th</sup> ed.). McGraw Hill.
- Joyce, B. (1992). **Model of teaching** (4<sup>th</sup> ed.). Boston : Allyn & Bacon.
- Jucius, M.J. (1968). **Personnel management**. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Kenneth, L.C., & Jane, L. (2000). **Management and information systems organization and technology in the networked enterprise** (6<sup>th</sup> ed.). New York : Prentice-Hall.
- Knezevich, S.J. (1984). **Administration of public education** (4<sup>th</sup> ed.). New York : Harper & Row.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (1996). **Educational administration: Concepts and practices** (2<sup>nd</sup> ed.). Belmont, California : Wadsworth.

- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2011). **Educational administration concepts and practices**. New York : Thomson Learning.
- Maslow, A.H. (1968). **Toward a psychology of being**. New Jersey : D. Van Nostrand.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2000). **Human resource management** (9<sup>th</sup> ed.). The United States of America : South-Western College Publishing.
- McGregor. (1960). **The human side of enterprise**. New York : McGraw-Hill.
- Michael, A. (2010). **Obtaining evidence abroad in criminal cases**. Boston : Martius Nijhoff.
- Mondy, R.W., & Nice, R.M. & Premaux, S.R. (1999). **Human resource management**. New Jersey : Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. (2002). **Human resource management** (8<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Muhlenbruc. (2001). Through the eyes of school personnel administration: What matters in selecting elementary school principals. **Dissertation Abstracts International, 62(1)**, 414-A.
- Peters. (2004). **Competitive strategy: Technique for analyzing industries and competitors**. New York : Prentice-Hall.
- Rue, L.W., & Byars, L.L. (2000). **Management: Skill and application** (7<sup>th</sup> ed.). North America : McGraw – Hill.
- Sikula, & McKenna, J.F. (1984). **The Management of Human Resources**. Personnel Text and Current Issues : Wiley Series in Management.
- Stahl, O.G. (1971). **Public personnel administration**. New York : Harper & Row.
- Taslim, A. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?. **Journal of Modern Accounting and Auditing, 13(9)**, 412-420.
- Taylor, F.W. (2005). **S.C. restoring our competitive edge**. New York : John Wiley & Sons.
- Vroom, V.H. (1976). **Leadership**. Handbook of Industrial and organizational Psychology, 152-155. Chicago : Rand McNally.
- Wagner, J.A., & Hollenbeck, J.R. (1995). **Management of organization behavior**. New Jersey : Prentice-Hall.

Werther, W.B., & Davis, K. (1996). **Human resource and personnel management** (5<sup>th</sup> ed.). Boston : Irwin McGraw – Hill.

Williams, C. (2005). **Management**. Australia : Southern – Western College.

Wilson, P.S. (1971). **Interest and discipline in education**. London : Routledge & Kegan Paul.

Yamane, T. (1973). **Statistics: An introductory analysis** (3<sup>rd</sup> ed.). New York : Harper & Row.

Yukl, G. (1998). **Leadership in organizations** (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Prentice-Hall.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## แบบสอบถาม

### เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

2. ผู้วิจัยต้องการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล ขอความกรุณาท่านโปรดช่วยตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงโดยผู้บริหารสถานศึกษาตอบแบบสอบถามจากการปฏิบัติตนของท่าน และครูตอบแบบสอบถามจากการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจากผู้บริหาร เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณอย่างยิ่งต่องานวิจัยและจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใดเพราะผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (checklist) ประกอบด้วยเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มี 5 ระดับ

4. ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งกรุณาให้ความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยทาง google form

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวจุฑามาส สนมเปรม

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

**แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระ**  
**เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ตำแหน่ง

ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา)

ครู

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5 – 10 ปี

มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

4. ขนาดของสถานศึกษา

ขนาดเล็ก (สถานศึกษาที่มีผู้มีผู้เรียนตั้งแต่ 1-119 คน)

ขนาดกลาง (สถานศึกษาที่มีผู้มีผู้เรียนตั้งแต่ 120-719 คน)

ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ (สถานศึกษาที่มีผู้มีผู้เรียนตั้งแต่ 720 คน ขึ้นไป)

**ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ลงในช่องของระดับบทบาทที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งกำหนดการให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการอัตรากำลัง						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมวางแผนอัตรากำลัง เพื่อกำหนดตำแหน่งบุคลากร					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปริมาณงานของสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดความต้องการอัตรากำลัง					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษาในตำแหน่งที่เหมาะสม					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารอัตรากำลังได้เหมาะสมตามความรู้ความสามารถ					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังอย่างสม่ำเสมอ					
ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร						
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนงานการศึกษา					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ					
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจ เสนอเหตุผลและความจำเป็นของกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือกลุ่มงานภายในสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร					
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่สถานศึกษาต้องการโดยสถานศึกษาดำเนินการ					
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการในการสรรหาบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอน สามารถตรวจสอบได้					

ข้อที่	บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านให้เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประกาศผลการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งไปรงใสตรวจสอบได้					
ด้านการพัฒนาบุคลากร						
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร					
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่เพิ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่					
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนา และฝึกอบรม					
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานและลาศึกษาต่อ					
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำโครงการที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง					
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู					
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามี หรือเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้น					
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่บุคลากร					
25	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ					
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อรับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น					

ข้อที่	บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร						
27	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสมและชัดเจน					
28	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัด					
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง สอดคล้องกับงาน					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการปฏิบัติงานหรือประเมินค่าของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ					
31	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น					
32	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทราบ					
33	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลงานดี หรือไม่ลา/ไม่มาทำงานสาย					
ด้านการให้คุณให้โทษและการสร้างขวัญกำลังใจ						
34	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจน					
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย มีความโปร่งใส เชื่อถือได้					
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีการลงโทษเมื่อมีบุคลากรกระทำผิดวินัย					
37	ผู้บริหารสถานศึกษาให้อุทธรณ์คำสั่งทางวินัย					
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับข้าราชการครูและบุคลากร					
39	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและจูงใจให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีในการรักษาวินัย					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของสถานศึกษา					

ข้อที่	บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
41	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการบุคลากร					
42	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม					
43	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความยินดี ชื่นชม ให้รางวัลสำหรับบุคลากรผู้เป็นแบบอย่างที่ดี					
44	ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจ ส่งเสริมเมื่อบุคลากรทำงานไม่ประสบความสำเร็จ					
45	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสวัสดิการ เช่น ค่าตอบแทน การรักษาพยาบาลและทุนการศึกษาบุตร					

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- |  |   |
|--|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า  | อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต<br>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะยอม | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี<br>อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต<br>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์   | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี<br>อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต<br>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา |
| 4. อาจารย์ ดร.ธัญนันท์ ทองบุญตา            | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี<br>อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต<br>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา |
| 5. อาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ                | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี<br>รองคณบดีฝ่ายวิชาการ  |
|  | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี   |

ภาคผนวก ค

ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๓๓๘/๒๕๖๘

วันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวจุฑามาส สนเปรม รหัสนักศึกษา ๖๖๒๑๗๐๑๐๓๐๒ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมี รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี .....

ที่ ๓๔๐/๒๕๖๘ ..... วันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๖๘ .....

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะนอม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวจุฑามาส สนเปรม รหัสนักศึกษา ๖๖๒๑๗๐๑๐๓๐๒ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมี รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.....

ที่ ๓๔๑/๒๕๖๘..... วันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๖๘.....

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการคั่นคว่ำอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการคั่นคว่ำอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวจุฑามาส สนเปรมร หัสนักศึกษา ๖๖๒๑๗๐๑๐๓๐๒ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการคั่นคว่ำอิสระ เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมี รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภัสสกร เลาสวัสดิ์กุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการคั่นคว่ำอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสสกร เลาสวัสดิ์กุล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.....

ที่ ๓๓๙/๒๕๖๘..... วันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....

เรียน อาจารย์ ดร.ธันยพันธ์ ทองบุญตา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวจุฬามาส สนเปรม รหัสนักศึกษา ๖๖๒๑๗๐๑๐๓๐๒ นักศึกษา  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้  
ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมี รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่  
ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญใน  
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์  
จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้  
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๓๔๒/๒๕๖๘

วันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวจุฬามาส สนเปรม รหัสนักศึกษา ๖๖๒๑๗๐๑๐๓๐๒ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมี รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์

ภาคผนวก ง  
หนังสือขออนุญาตเพื่อทดลองใช้ (try out)  
เครื่องมือในการทำการค้นคว้าอิสระ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๕๘๓

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ด้วยนางสาวจุฑามาส สนเปรม รหัสนักศึกษา ๖๖๒๑๗๐๑๐๓๐๒ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมี รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภัสสกร เลาสวัสดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวจุฑามาส สนเปรม ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ภัสสกร เลาสวัสดิกุล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : [saraban\\_edu@lawasri.tru.ac.th](mailto:saraban_edu@lawasri.tru.ac.th)



ที่ ศธ ๐๔๓๓๓/ว๒๕๕๕

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสพบุรี  
ภายในโรงเรียนโคกกระเทียมวิทยาลัย ตำบลเขาพระงาม  
อำเภอเมืองสพบุรี จังหวัดลพบุรี ๑๕๑๖๐

๒๙ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหมี่วิทยา โรงเรียนดงตาลวิทยาและโรงเรียนโคกกระเทียมวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวจุฑามาส สนเปรม นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาท  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสพบุรี และปัจจุบัน  
อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือที่สร้างขึ้น

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสพบุรี ขอแจ้งว่า คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษารายดังกล่าว ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือ  
ในการค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัด ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อ  
และประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

ว่าที่ร้อยตรี

(เมธิณี ลิ้มเจริญ)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสพบุรี ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสพบุรี

กลุ่มบริหารงานบุคคล

งานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทร. ๐ ๓๖๖๘๕๙๗๖๖ ต่อ ๑๐๙

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ sesalop๐๐๙@gmail.com

“เรียนดี มีความสุข”

ภาคผนวก จ  
หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลในการทำการค้นคว้าอิสระ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๖๗๖

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ด้วยนางสาวจุฑามาส สนเปรม รหัสนักศึกษา ๖๖๒๑๗๐๑๐๓๐๒ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมี รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.ภัสสร เลาสวัสดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลซึ่งสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวจุฑามาส สนเปรม ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ภัสสร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร. ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ saraban\_edu@lawasri.tru.ac.th



ที่ ศธ ๐๔๓๓๗/ว ๒๗/๕๙

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี  
ภายในโรงเรียนโคกกระเทียมวิทยาลัย ตำบลเขาพระงาม  
อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ๑๕๑๖๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนทุกโรงเรียนในสังกัด (ตามบัญชีแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและกลุ่มเป้าหมาย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวจุฑามาส สนเปรม นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับการอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ  
เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี  
และปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ขอแจ้งว่า คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษารายดังกล่าว ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
ในการค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย  
ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

ว่าที่ร้อยตรี

(เมสิน ลิ้มเจริญ)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

กลุ่มบริหารงานบุคคล

งานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทร. ๐ ๓๖๖๘๙๗๖๖ ต่อ ๑๐๙

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ sesalop๐๐๙@gmail.com

## ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวจุฑามาส สนเปรม
วัน เดือน ปีเกิด	วันศุกร์ที่ 17 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2533
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	65 หมู่ 10 ตำบลบางขันหมาก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 15000
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนขุนรามวิทยา 134 หมู่ 2 ตำบลห้วยขุนราม อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี 18220
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2557      ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2569      ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี