



ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคล  
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

**The Relationship between School-based Management and Personnel  
Administration of Schools under the Phetchaburi Primary  
Educational Service Area Office 1**

จำเรียง นิลพงษ์  
Jumrieng Nilapong

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
Master of Education Thesis in Educational Administration  
Phetchaburi Rajabhat University

2555

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคล  
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1  
ผู้วิจัย นางจำเรียง นิลพงษ์  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

---

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ)

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
(รองศาสตราจารย์นิภา เพชรสม)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)  
คณบดีคณะครุศาสตร์

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคล  
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัย นางจำเรียง นิลพงษ์  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา พ.ศ. 2555 อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 116 คน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 349 คน รวม 465 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่อยู่ในอันดับแรกคือ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล รองลงมา คือ หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน และด้านที่อยู่ในอันดับสุดท้ายคือ หลักการกระจายอำนาจ

2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่อยู่ในอันดับแรกคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านที่อยู่ในอันดับสุดท้ายคือ ด้านการออกจากราชการ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อค้นพบจากการวิจัย คือ ผู้บริหารควรมีนโยบายในการกระจายอำนาจโดยให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงาน ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ การค้นหาและสาเหตุของปัญหาภายในชุมชน และได้เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

**Thesis Title :** The Relationship between School-based Management and Personnel Administration of Schools under the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 1 **Researcher:** Mrs. Jumrieng Nilapong **Major :** Educational Administration. **Year :** 2012 **Advisor:** Assoc.Prof.Sutep Limaroon

### **Abstract**

The purposes of this research were to study: 1) the school-based management of schools, 2) the personnel administration of schools, and 3) the relationship between the school-based management and the personnel administration of schools under the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 1. The samples used in the research were 465 informants consisting of 116 school administrators, and 349 informants consisting of school teachers and school committee. The research instrument used for data collection was a 5-rating scale questionnaire. Data were analyzed through percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The research results were as follows:

1. The school-based management was at a high level in overall principles, namely the principle of check and balance, followed by the principle of restoring the education to the public, and the final aspects of decentralization.
2. The personnel administration was at a high level in overall principles, namely manpower planning and placement, followed by the individuals developing, but the aspect of the retirement was at the lowest level.
3. There was a positive relationship at a very high level with statistical significance at 0.01 level between the school-based management and the personnel administration.

Based on the research results the school administrators should set out the policy of decentralization by allowing people in the community to take part in management decisions, as well as, setting out the policies, planning objectives, finding problems and the cause of the problems in the community, including allowing people to participate in the management of academic affairs, budgets, personnel administration and general management for effective educational management.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง ประธานกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ภา เพชรสม กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคอยแนะนำ แก้ไขและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ประสาทวิชาให้

ขอขอบพระคุณ นายเขมณัฏฐ์ จันทร์วงศ์ ศึกษาานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 นายบัญญัติ เผื่อนสีเมือง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองชุมพล และ นายวัลลภ หล้าแหล่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหมืองไทร ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แบบสอบถาม และกรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำ ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายที่สุดนี้ ความมีคุณค่าและประโยชน์ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือสนับสนุน และเสริมสร้างพลังใจให้กับผู้วิจัย ในการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยความภาคภูมิใจ

จำเรียง นิลพงษ์

มกราคม 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	12
การบริหารงานบุคคล.....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	71
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
การสร้างเครื่องมือการวิจัย.....	73
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	74

## สารบัญ (ต่อ)

สารบัญ (ต่อ)	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	76
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1.....	78
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1.....	84
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1.....	90
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	94
สรุปผลการวิจัย.....	94
การอภิปรายผล.....	95
ข้อเสนอแนะ.....	99
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก.....	106
ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	107
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือวิจัย.....	111
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	113
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	124
ภาคผนวก จ ตารางจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	127
ประวัติผู้วิจัย.....	132

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน	78
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการกระจายอำนาจ.....	79
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการมีส่วนร่วม.....	80
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการคืนอำนาจ การจัดการศึกษา ให้ประชาชน.....	81
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการบริหารตนเอง.....	82
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล.....	83
4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกเป็นรายด้านและรวม ทุกด้าน.....	84
4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง.....	85
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุ แต่งตั้ง.....	86
4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคคล.....	87



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ (ต่อ)	หน้า
4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านวินัยและการรักษา วินัย.....	88
4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการออกจากราชการ....	89
4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการ บริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 1.....	91

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของ  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1  
The Relationship between School-based Management and Personnel  
Administration of Schools under Phetchaburi Primary Educational  
Service Area Office 1

จำเรียง นิลพงษ์, สุเทพ ลิ้มอรุณ  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
18 หมู่ 8 ต.นาบัว อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000 โทร 082-2897359 E-mail: rieng\_01@yahoo.co.th

Jumrieng Nilapong, Sutep Limaroon  
Educational Administration Phetchaburi Rajabhat University  
18 Mou. 8 Tumbonnawung, Meuang District, Phetchaburi Province 76000 Thailand Tel: 082-2897359 E-mail: rieng\_01@yahoo.co.th

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 116 คน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 349 คน รวม 465 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่อยู่ในอันดับแรก คือ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล รองลงมา คือ หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน และด้านที่อยู่ในอันดับสุดท้าย คือ หลักการกระจายอำนาจ

2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่อยู่ในอันดับแรก คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านที่อยู่ในอันดับสุดท้าย คือ ด้านการออกจากราชการ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อค้นพบจากการวิจัย คือ ผู้บริหารควรมีนโยบายในการกระจายอำนาจโดยให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงาน ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ การค้นปัญหาและสาเหตุของปัญหาภายในชุมชน และได้เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้าน

วิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ  
คำสำคัญ : การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารงานบุคคล

#### Abstract

The purposes of this research were to study: 1) the school-based management of schools, 2) the personnel administration of schools, and 3) the relationship between the school-based management and the personnel administration of schools under the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 1. The samples used in the research were 465 informants consisting of 116 school administrators, and 349 informants consisting of school teachers and school committee. The research instrument used for data collection was a 5-rating scale questionnaire. Data were analyzed through percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The research results were as follows:

1. The school-based management was at a high level in overall principles, namely the principle of check and balance, followed by the principle of restoring the education to the public, and the final aspects of decentralization.

2. The personnel administration was at a high level in overall principles, namely manpower planning and placement, followed by the individuals developing, but the aspect of the retirement was at the lowest level.

3. There was a positive relationship at a very high level with statistical significance at 0.01 level between the school-based management and the personnel administration.

Based on the research results the school administrators should set out the policy of decentralization by allowing people in the community to take part in management decisions, as well as, setting out the policies, planning objectives, finding problems and the cause of the problems in the community, including allowing people to participate in the management of academic affairs, budgets, personnel administration and general management for effective educational management.

**Keyword:** School-based Management, Personnel Administration

## 1. บทนำ

การศึกษาเป็นกระบวนการของมนุษย์ในสังคมที่ช่วยให้มนุษย์สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยควมเรียบร้อยและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สูงขึ้นสอดคล้องกับสถานการณ์และยุคสมัยขณะเดียวกัน ก็ถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นไปสู่คนรุ่นต่อ ๆ ไปการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือพื้นฐานของการพัฒนามนุษย์ที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาสังคมการจัดการศึกษาของไทยได้วิวัฒนาการมาเป็นลำดับหลายยุคหลายสมัยมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งในด้านปรัชญาความเชื่อเจตคติระบบการบริหารจัดการจัดการตลอดจนความมุ่งหมายของการศึกษาการจัดการศึกษาที่ผ่านมาเป็นระบบการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อยไม่สนองต่อความต้องการและเปลี่ยนแปลงของสังคมการแก้ไขปัญหาและพัฒนาเพื่อให้ระบบการศึกษามีประสิทธิภาพต้องจัดการศึกษาทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาคโดยเฉพาะระบบการบริหารจัดการที่หน่วยปฏิบัติจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบความคิด และแนวปฏิบัติทั้งนี้เพื่อเกิดความเข้มแข็งยืดหยุ่นคล่องตัวและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละท้องถิ่น[4]

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติว่าบุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายความสำคัญของรัฐธรรมนูญ ในมาตรานี้ได้กล่าวเน้นถึงคุณภาพอันหมายถึงคุณภาพทางการจัดการศึกษาโดยเน้นการพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญาความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและมาตรา 8 ซึ่งยึดหลักการศึกษาลดชีวิตสำหรับประชาชนให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษากระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษาโดยตรงโดยให้สถานศึกษา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครองผู้แทนครูผู้แทนองค์กรชุมชนผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา[1]

ในการที่จะให้การศึกษาของชาติดำเนินไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 ได้นั้นจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่โดยปรับระบบ

การศึกษาใหม่ที่เรียกว่าการปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นการกิจสำคัญและยิ่งใหญ่ที่ทุกคนทุกหน่วยงานทุกองค์กร จะต้องร่วมคิดร่วมทำและช่วยตัดสินใจเนื่องจากเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมทั้งเชิงความคิดความเชื่อและการปฏิบัติซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและสภาวะการเป็นผู้นำในการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการจัดการศึกษาด้วยการเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียนให้คณะกรรมการสถานศึกษา (School Councilor School Board) ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครองผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชนผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้แทนศิษย์เก่าและผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิได้มีอำนาจในการบริหาร จัดการศึกษาในโรงเรียนมีหน้าที่และรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานวิชาการงานงบประมาณงานบุคลากรและงานบริหารทั่วไปโดยเป็นไปตามความต้องการของนักเรียนและชุมชนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะต้องนำมาใช้ในการจัดการศึกษาของไทยตามความต้องการของโรงเรียนและชุมชน[4]การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบหนึ่งของการกระจายอำนาจทางการศึกษาและลดการควบคุมโรงเรียนจากส่วนกลางลง โดยให้ความสำคัญกับคณะกรรมการโรงเรียนจึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียนให้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียนผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในระดับโรงเรียนไม่ใช่มีแต่ผู้บริหารเท่านั้นยังมีตัวแทนของคณะกรรมการชุมชน และผู้ปกครองร่วมด้วย[12]

ดังนั้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารและการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างมากมายทั้งหลักการแนวคิดภารกิจกลยุทธ์ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีนโยบายกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยกำหนดให้มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน โครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ได้ดำเนินการให้โรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนนำหลักการแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาซึ่งได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้วและโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการบริหารโรงเรียน เนื่องจากการบริหารที่มีการเชื่อมโยงมิติต่าง ๆ ของสังคมเข้าด้วยกันก่อให้เกิดการพัฒนาแบบองค์รวม ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งที่สามารถกำหนดทิศทาง คุณค่าวิธีการดำเนินชีวิตอย่างเพียงพอ ดำรงเอกลักษณ์ของตนเองสามารถปรับตัวให้รู้เท่าทันบริบทแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปโดยกระบวนการเพิ่มศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชนแนวคิดที่ควรให้ความสำคัญยิ่ง เช่น แนวคิดการมีส่วนร่วมการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่นและการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของคนในชุมชนนั้น ๆ

จากสภาพดังกล่าวนี้ว่าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรโดยตรงในการบริหาร ได้แก่การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล

วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริหารและการจัดการเรียนการสอนให้เต็มที่ ทำให้คุณภาพการบริหารมีประสิทธิภาพ และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีคุณภาพที่ดี รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาชนบทหลักการสำคัญหรือหัวใจของการมีส่วนร่วมของประชาชน คือจะต้องให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการ ตั้งแต่ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบใน ผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นปัจจุบันนี้ทั้งหน่วยงานของรัฐ องค์กรพัฒนาเอกชนและองค์กรประชาชนต่างมุ่งสนับสนุนส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อหวังสัมฤทธิ์ผลคือความสำเร็จในงานพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 79 และมาตรา 56

ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ผู้วิจัยจึงสนใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1ว่าเป็นอย่างไรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อที่ผู้บริหารการศึกษา ตลอดจนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะนำผลการศึกษา ที่ได้ไปเป็นแนวทางปรับปรุงและส่งเสริมการบริหารงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

2.2 เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

## 3. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

### 3.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร สุ่มแบบเจาะจง จำนวน 116 คน ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำนวนหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) [13] ได้ตัวอย่าง จำนวน 349 คนรวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 465 คน

### 3.2 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเองและ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ประกอบด้วย 1)การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3)การพัฒนาบุคคล 4)วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ

## 4. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลากรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

### 4.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

สร้างแบบสอบถามและนำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา นำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงนำร่างแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงซึ่งเนื้อหา ปรับปรุงแก้ไขหน้าแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9880จึงนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากสำนักงานคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารและครูผู้สอนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืนมา จำนวน 465 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการใช้สถิติค่าร้อยละวิเคราะห์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดค่าคะแนนเฉลี่ย และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีการของเพียร์สัน

## 5. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุลคือ หลักการคั่นอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชนและหลักการบริหารตนเองเมื่อพิจารณารายด้านมีรายละเอียดดังนี้

1.1 หลักการกระจายอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานรองลงมาคือ สถานศึกษามีการพิจารณาและอนุมัติการดำเนินงานบุคคลของสถานศึกษาและสถานศึกษามีการแต่งตั้ง กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา

1.2 หลักการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษามีการทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครองและชุมชนรองลงมาคือ สถานศึกษามีคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดสรรควบคุมทางการเงินและการบริหารการใช้ทรัพยากรและสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมจัดการศึกษา ร่วมเป็นเจ้าของ และร่วมรับผิดชอบ

1.3 ด้านการคั่นอำนาจ การจัดการศึกษาให้ประชาชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์ทางด้านสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียนต่าง ๆ รองลงมาคือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชนทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาและสถานศึกษาจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของนักเรียนและชุมชนอย่างแท้จริง

1.4 ด้านการบริหารตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจ สั่งการ ดำเนินการบริหารจัดการภายในสถานศึกษารองลงมาคือ สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรทางการศึกษามาพัฒนาและแก้ปัญหาของสถานศึกษาและสถานศึกษามีการบริหารสถานศึกษาอย่างหลากหลายตามสภาพความต้องการของสถานศึกษา

1.5 ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษารองลงมาคือ สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมหรือการประเมินคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา

2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งรองลงมา

คือ ด้านการพัฒนาบุคคลและด้านวินัยและการรักษาวินัยเมื่อพิจารณารายด้านมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ผู้บริหารได้มอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถของครูเป็นหลักสำคัญช่วยให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรองลงมาคือ ผู้บริหารมีการให้การสนับสนุนบุคคลของสถานศึกษาด้วยความยุติธรรมและเสมอภาคและผู้บริหารได้มีการกำหนดรายละเอียดของงานในทุกตำแหน่งงานในสถานศึกษาไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน

2.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวผู้บริหารได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กระทรวงฯ กำหนดเพื่อให้การจ้างลูกจ้างมีความโปร่งใสรองลงมาคือ บุคคลของสถานศึกษาทุกคนได้รับทราบนโยบายการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลของสถานศึกษาอย่างทั่วถึงและ ผู้บริหารได้มีการสรรหาบุคคลจากหลายแหล่งเพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการพัฒนาบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารได้ดำเนินการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาตามแผนงานด้านกำลังคนและงบประมาณที่กำหนดไว้ในนโยบายการพัฒนาของสถานศึกษารองลงมาคือ การจัดการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาโดยการพิจารณาให้มีสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและผู้บริหารสนับสนุนให้บุคคลของสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ

2.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนตามระเบียบเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคคลของสถานศึกษารองลงมาคือ ผู้บริหารมีการติดตาม ดูแลความประพฤติของบุคคลให้ปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัยอย่างใกล้ชิดและผู้บริหารมีการจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคคลของสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบวินัย

2.5 ด้านการออกจากราชการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอ้างถึงระเบียบของ อ.ก.ค.ศ. นั้น หากพิจารณาแล้วผู้บริหารสถานศึกษาได้อ้างถึงระเบียบ ก.ค.ศ.ที่ว่าด้วยการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548 และ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 เนื่องจาก อ.ก.ค.ศ. มีอำนาจในการพิจารณาให้ความเห็นชอบเท่านั้น รองลงมาคือ ในกรณีที่กระทำผิดวินัยตามระเบียบของ อ.ก.ค.ศ. การพิจารณาให้ออกจากราชการของผู้บริหารสถานศึกษากระทำด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใสและผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาอนุญาตให้ครูหรือบุคคลของสถานศึกษาลาออกด้วยการใช้วิจารณญาณอย่างละเอียดถี่ถ้วน

3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติในทิศทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ได้แก่ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล เป็นอันดับแรก รองลงมาคือหลักการบริหาร

ตนเอง ด้านหลักการมีส่วนร่วม เป็นอันดับ 3 หลักการคินอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน เป็นอันดับ 4 และหลักการกระจายอำนาจ เป็นอันดับสุดท้าย

## 6. การอภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นตามวัตถุประสงค์ที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

6.1 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารงาน โดยเฉพาะการตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและการคินอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ รอบคอบ [11] ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

6.1.1 ด้านหลักการกระจายอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลที่เป็นผู้ร่วมงาน รองลงมาคือ สถานศึกษามีการพิจารณาและอนุมัติการดำเนินงานบุคคลของสถานศึกษา และสถานศึกษามีการแต่งตั้ง กำหนด บทบาทหน้าที่ให้ผูมีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฤทัยวรรณ หาญกล้า [5] ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน คือ หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบและถ่วงดุลหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการกระจายอำนาจมีปัญหาคือ การกระจายอำนาจจากหน่วยงานระดับสูง มีความล่าช้าไม่ชัดเจน เป็นนามธรรม โรงเรียนไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

6.1.2 ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษามีการทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชนรองลงมาคือ สถานศึกษามีคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดสรรควบคุมทางการเงินและการบริหารการใช้ทรัพยากรและสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมจัดการศึกษา ร่วมเป็นเจ้าของ และร่วมรับผิดชอบซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิงกาญจน์ ชมอินทร์ [2] ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

6.1.3 ด้านการคินอำนาจ การจัดการศึกษาให้ประชาชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์ทางด้านสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกของ

โรงเรียนต่าง ๆ รองลงมาคือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชนทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาและสถานศึกษาจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของนักเรียนและชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ รอบคอบ [11] ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ด้านการคินอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปรับปรุงระบบการวางแผน การสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน การระดมทรัพยากรทางการศึกษา การตัดสินใจการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบภายใน การประชาสัมพันธ์และให้มีการแต่งตั้งที่ปรึกษากฎหมายสร้างเครือข่ายการบริหารเพื่อช่วยเหลือในด้านการบริหารงบประมาณ

6.1.4 ด้านการบริหารตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจ สั่งการ ดำเนินการบริหารจัดการภายในสถานศึกษารองลงมาคือ สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรทางการศึกษามาพัฒนาและแก้ปัญหาของสถานศึกษาและสถานศึกษามีการบริหารสถานศึกษาอย่างหลากหลายตามสภาพความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฤทัยวรรณ หาญกล้า [5] ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหลักการบริหารตนเองอยู่ในระดับมากซึ่งโรงเรียนมีภารกิจมากและไม่สามารถตัดสินใจได้เองโดยเด็ดขาด

6.1.5 ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษารองลงมาคือ สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมหรือการประเมินคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาจัดให้มีการประชุม คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้านต่างๆของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและชมรมพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู [3] ได้กล่าวว่า การตรวจสอบและถ่วงดุลเป็นการจัดระบบการประกันการศึกษาที่ต้องได้มาตรฐานเพราะเป็นระบบที่สร้างความมั่นใจว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้คุณภาพตามมาตรฐาน ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด และสังคม ต้องการ

6.2 การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารบุคคลโดยมีการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งรวมทั้งมีการพัฒนาบุคคลและให้ความสำคัญกับการรักษาวิทยฐานะซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมีทนา ศรีโยธา [9] ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

6.2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารได้มอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถของครูเป็นหลักสำคัญช่วยให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรองลงมาคือ ผู้บริหารมีการให้การสนับสนุนบุคคลของสถานศึกษาด้วยความยุติธรรมและเสมอภาคและผู้บริหารได้มีการกำหนดรายละเอียดของงานใน ทุกตำแหน่งงานในสถานศึกษาไว้อย่างเหมาะสมชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพยอม วงศ์สารศรี [8]กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ ธุรการ รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน

6.2.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ผู้บริหารได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กระทรวง กำหนดเพื่อให้การจ้างลูกจ้างมีความโปร่งใสรองลงมาคือ บุคคลของสถานศึกษาทุกคนได้รับทราบนโยบายการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลของสถานศึกษาอย่างทั่วถึงและ ผู้บริหารได้มีการสรรหาบุคคลจากหลายแหล่งเพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานวิจัยของบพิตร ออมไธสง [7] ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ความคาดหวังของชุมชนในการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติการสอนและผู้ปกครองนักเรียน จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติการสอนและผู้ปกครองนักเรียนมีความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านบุคลากร และด้านงบประมาณ มีความคาดหวังการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในระดับมาก

6.2.3 ด้านการพัฒนาบุคคล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารได้ดำเนินการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาตามแผนงานด้านกำลังคนและงบประมาณที่กำหนดไว้ในนโยบายการพัฒนาของสถานศึกษารองลงมาคือ การจัดการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาโดยการพิจารณาให้มีสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคคลของสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ [6]กล่าวว่าการอบรมและพัฒนาบุคคลขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเรา การอบรมหรือการฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถตลอดจนความชำนาญให้เพิ่มขึ้นในตัวพนักงานเพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่าคุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลง

6.2.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนตามระเบียบเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคคลของสถานศึกษารองลงมาคือ ผู้บริหารมีการติดตาม ดูแลความประพฤติของบุคคลให้ปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัยอย่างใกล้ชิดและ ผู้บริหารมีการจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคคลของ

สถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบวินัยสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ [6] กล่าวว่า การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล ต้องมีการรักษากติกา ด้วยวิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเสียหาย และให้เป็นธรรมแก่พนักงาน ซึ่งก็ย่อมหมายถึงการต้องสร้างกลไก ในการควบคุมติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าทำงาน และทุกขอบเขตของกิจกรรม 6.2.5 ด้านการออกจากราชการ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอ้างถึงระเบียบของ อ.ก.ค.ศ. นั้น หากพิจารณาแล้วผู้บริหารสถานศึกษาได้อ้างถึงระเบียบ ก.ค.ศ.ที่ว่าด้วยการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548 และ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 เนื่องจาก อ.ก.ค.ศ. มีอำนาจในการพิจารณาให้ความเห็นชอบเท่านั้นรองลงมาคือในกรณีที่กระทำความผิดวินัยตามระเบียบของ อ.ก.ค.ศ.การพิจารณาให้ออกจากราชการของผู้บริหารสถานศึกษากระทำด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใสและผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาอนุญาตให้ครูหรือบุคคลของสถานศึกษาลาออกด้วยการใช้พิจารณาอนุญาตอย่างละเอียดถี่ถ้วนสอดคล้องกับแนวคิดของสมเจตน์ ชื่นปรีดา[10]การให้บุคคลพ้นจากการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ก่อนที่จะรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานจะต้องมีการสรรหาและทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่าได้บุคคลที่ดีมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย แต่เมื่อปฏิบัติงานไปได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว บุคคลผู้นั้นอาจไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงาน จึงลาออกไปหรืออาจมีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป และเมื่ออายุมากเข้าสู่วัยชรา ก็ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับที่องค์กรกำหนดไว้

7.3 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารได้นำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบราวน์ (Brown, 1998 อ้างถึงใน [11]) ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชนผลการวิจัยพบว่าปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัวและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

7.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการบริหารงานโดยทำให้บุคลากร ทรัพยากร และงบประมาณ ความพร้อมมากขึ้น รวมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ได้กำกับ ดูแลในการบริหารงานของโรงเรียนเพิ่มขึ้น ทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้คุณภาพการจัดการศึกษาพัฒนาดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

7.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารจัดการพัฒนาบุคคลโดยพิจารณาการจัดสรรอัตรากำลังครูที่เพียงพอ จัดบุคลากรสาย



สนับสนุนการเรียนการสอนให้โรงเรียน เพื่อให้ครูมีเวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เพียงพอซึ่งจะส่งผลให้ครูมีเวลาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นโรงเรียนต้องมีการจัดสรรเวลาเพื่อให้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ใช้เวลาที่เหมาะสม ไม่มากจนทำให้มีผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอน

7.1.3 สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาในรูปแบบของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากขึ้น เพื่อส่งผลทำให้สถานศึกษาได้จัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของนักเรียนและชุมชนได้อย่างแท้จริง และเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์ทางด้านสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียนให้มากขึ้น เพื่อส่งผลทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 7.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

7.2.1 ควรศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

7.2.2 ควรศึกษาการรับรู้และความคาดหวังให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

7.2.3 ควรศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

## 8. เอกสารอ้างอิง

- [1] กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544**. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- [2] กิ่งกาญจน์ ชมอินทร์. (2549). **การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- [3] ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและชมรมพัฒนา มาตรฐานวิชาชีพครู. (2545). **การพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่ มาตรฐานการศึกษา ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ**. ชัยนาท :ไมเคิลริโนม.
- [4] ถวิล มาตรเยี่ยม. (2544). **คุณภาพครูกับคุณภาพการสอน**. วิชาการ. 2 (เมษายน), 4 - 6.
- [5] ฤทัยวรรณ หาญกล้า. (2547). **การศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ กาญจนบุรี.
- [6] ธงชัย สันติวงษ์. (2545). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [7] บพิตร ออมไธสง. (2546). **การศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกาะสมุย จังหวัด สุราษฎร์ธานี**. วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [8] พยอม วงศ์สารศรี. (2545). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- [9] มัทนา ศรีโยธา. (2551). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัด สกลนคร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- [10] สมเจตน์ ชื่นปรีชา. (2539). **ความต้องการสารนิเทศการ บริหารงานบุคคลของคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง.
- [11] สมศักดิ์รอบคอบ. (2548). **ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- [12] อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). **รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษา แนวทางการบริหารและการจัดการของสถานศึกษา ใน รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- [13] Yamane, Taro. (1973). **Statistics : An introductory-y analysis**. 2<sup>nd</sup> Ed. New York : Harper & Row.

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการของมนุษย์ในสังคม ที่ช่วยให้มนุษย์สามารถดำรงอยู่ได้ด้วย ความเรียบร้อยและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สูงขึ้น สอดคล้องกับสถานการณ์และยุคสมัยขณะเดียวกัน ก็ถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นไปสู่คนรุ่นต่อ ๆ ไป การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือพื้นฐานของการพัฒนามนุษย์ ที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาสังคม การจัดการศึกษาของไทยได้วิวัฒนาการมาเป็นลำดับหลายยุคหลายสมัย มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งในด้านปรัชญา ความเชื่อ เจตคติ ระบบการบริหาร การจัดการ ตลอดจน ความมุ่งหมายของการศึกษา การจัดการศึกษาที่ผ่านมาเป็นระบบการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) การมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อยไม่สนองต่อความต้องการและเปลี่ยนแปลงของสังคม การแก้ไขปัญหาและพัฒนาเพื่อให้ระบบการศึกษามีประสิทธิภาพต้องจัดการศึกษาทั้งในระดับมหภาค (Macro) และระดับจุลภาค (Micro) โดยเฉพาะระบบการบริหารจัดการที่หน่วยปฏิบัติ จำเป็นต้อง ได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบความคิด และแนวปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อเกิด ความเข้มแข็ง ยึดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับบริบท (Context) ของแต่ละท้องถิ่น (ถวิล มาตรการ, 2544 : 12)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติว่าบุคคลย่อมมีสิทธิ เสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า ความสำคัญของรัฐธรรมนูญ ในมาตรานี้ ได้กล่าวเน้นถึงคุณภาพอันหมายถึง คุณภาพทางการจัดการศึกษา โดยเน้นการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข และมาตรา 8 ซึ่งยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิต สำหรับประชาชนให้สังคมมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษาโดยตรงโดยให้สถานศึกษามี คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการ และเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 8-22)

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน ผู้บริหารควรรู้ให้ความสำคัญ เพราะว่าการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนนโยบายและระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินงานเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร โดยให้ได้คนที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งถ้าจะเขียนกันให้สั้นๆ และชัดๆ ก็คือ การดำเนินการเพื่อให้ได้พนักงานที่ดีและทำงานด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนซับซ้อนและปัญหาอย่างไม่มีสิ้นสุด จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรมในการดำเนินการ จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่คาดไว้ แม้ว่าการศึกษาของไทยจะได้เริ่มเป็นจริงเป็นจัง และกว้างขวางขึ้นมาเป็นเวลานานพอสมควร และได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขมาตลอด แต่ยังมีปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษา และการบริหารการศึกษาหลายประการ กล่าวคือ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 25) คุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจ ที่พอจะสู้ประเทศอื่นในเวทีโลกได้ การบริหารการศึกษา และการจัดการศึกษายังรวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลาง ขาดเอกภาพ ทั้งด้านนโยบายและมาตรฐาน การขาดประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพการศึกษา การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน การขาดการพัฒนาขยายอย่างต่อเนื่อง การขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน นอกจากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว ประเทศไทยในปัจจุบันยังประสบวิกฤตการศึกษาหลายประการ ได้แก่ วิกฤตด้านโอกาสและการเข้ารับการศึกษา วิกฤตด้านคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน วิกฤตด้านความเสมอภาคในสิทธิทางการศึกษา วิกฤตด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ วิกฤตด้านการขาดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ ประสิทธิภาพในการผลิตและรายได้ประชาชาติ วิกฤตด้านคุณธรรม จริยธรรม วิกฤตด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย ซึ่งการแก้ปัญหาวิกฤตดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยแห่งความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาโดยการเน้นที่คุณภาพผู้เรียนการที่ผู้นำประเทศมีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งประเทศ และการจัดทำกฎหมายรองรับการปฏิรูปการศึกษาการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นก้าวที่สำคัญในการวางกรอบการปฏิรูปการศึกษาเพื่อขจัดปัญหาและวิกฤตต่างๆ ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553 : 11)

ดังนั้นการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 และ 40 เป็นไปตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management หรือ SBM) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัว ในการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตาม ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , 2553 : 11)

ในการที่จะให้การศึกษาของชาติดำเนินไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2553 ได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่โดยปรับระบบ การศึกษาใหม่ที่เรียกว่า การปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญและยิ่งใหญ่ที่ทุกคนทุกหน่วยงาน ทุกองค์กร จะต้องร่วมคิด ร่วมทำและช่วยตัดสินใจ เนื่องจากเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ทางวัฒนธรรมทั้งเชิงความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและสภาวะการเป็น ผู้นำในการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ใน การปรับปรุงการจัดการศึกษาด้วยการเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละ โรงเรียนให้คณะกรรมการสถานศึกษา (School Councilor School Board) ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทน ผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าและผู้แทน ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และรับผิดชอบในการตัดสินใจ ที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป โดยเป็นไปตามความต้องการ ของนักเรียนและชุมชน การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะต้องนำมาใช้ในการจัดการศึกษาของไทย ตามความต้องการของโรงเรียนและชุมชน (ถวิล มาตรการเยี่ยม, 2544 : 12)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบหนึ่งของการกระจายอำนาจทางการศึกษา และลดการควบคุมโรงเรียนจากส่วนกลางลง โดยให้ความสำคัญกับคณะกรรมการโรงเรียน จึงมี การแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียนให้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้มีอำนาจ ในการตัดสินใจในระดับโรงเรียนไม่ใช่มีแต่ผู้บริหารเท่านั้น ยังมีตัวแทนของคณะครู ชุมชน และ ผู้ปกครองร่วมด้วย ดังนั้นการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นกลยุทธ์ของการบริหารและ การจัดการศึกษาของโรงเรียน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาคนในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนและชุมชนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการเห็นความสำคัญของการสร้างความรู้ด้านการปฏิรูปด้านการศึกษาระยะ

อำนาจ การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการบริหารโรงเรียน และเน้นรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ได้มีการทำวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อมาสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวอย่างกว้างขวาง แต่เนื่องจากสภาพการบริหารงานในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีปัญหาและอุปสรรคหลากหลายประการ เนื่องจากบุคคลในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมีจำนวนแตกต่างกัน จึงส่งผลทำให้เกิดปัญหาการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ขาดความรู้ทางการบริหาร ขาดครูผู้ชำนาญการในวิชาต่างๆ (อ่องจิต เมธยะประภาส, 2550 : 1-2)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหาร และการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างมากมาย ทั้งหลักการ แนวคิด ภารกิจ กลยุทธ์ ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีนโยบาย กระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 โดยกำหนดให้มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในโรงเรียน โครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ได้ดำเนินการให้โรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนนำหลักการแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว และโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการบริหารโรงเรียน เนื่องจากการบริหารที่มีการเชื่อมโยงมิติต่าง ๆ ของสังคมเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดการพัฒนาแบบองค์รวม ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งที่สามารถกำหนดทิศทาง คุณค่า วิธีการดำเนินชีวิตอย่างเพียงพอ ดำรงเอกลักษณ์ของตนเอง สามารถปรับตัวให้รู้เท่าทันบริบทแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปโดยกระบวนการเพิ่มศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชนแนวคิดที่ควรให้ความสำคัญยิ่ง เช่น แนวคิดการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของคนในชุมชนนั้น ๆ

ปัจจุบันการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปัญหาในการบริหารงานบุคคลกร ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการบริหารและการจัดการเรียนการสอนให้เต็มที่ ทำให้คุณภาพการบริหารมีประสิทธิภาพ และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีคุณภาพที่ดี รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาชนบท หลักการสำคัญหรือหัวใจของการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ จะต้องให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการ ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบในผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้น

จากความสำคัญและปัญหาของการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยจึงสนใจเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ว่าเป็นอย่างไร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อที่ผู้บริหารการศึกษา ตลอดจนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางปรับปรุงและส่งเสริม การบริหารงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### คำถามการวิจัย

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ความสัมพันธ์ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงาน บุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

### สมมติฐานการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ ในระดับสูง

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร สุ่มแบบเจาะจง จำนวน 116 คน ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ตัวอย่างจำนวน 349 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 465 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

**ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)** ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ประกอบด้วย 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเองและ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

**ตัวแปรตาม (Dependent Variables)** ได้แก่ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การพัฒนาบุคคล 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** หมายถึง การที่สถานศึกษาดำเนินการบริหาร โดยได้รับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพื่อให้บริหารตนเองได้มากที่สุด โดยการมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้องมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ประกอบด้วย

1. **หลักการกระจายอำนาจ** หมายถึง การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ การแต่งตั้ง กำหนด บทบาทหน้าที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีการพิจารณาและอนุมัติการดำเนินงานบุคคลของสถานศึกษา มีการกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา มีบทบาทในการจัดการศึกษาในรูปคณะกรรมการ มีคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการเรียนรู้ของครู รวมทั้งมีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสม กับความสามารถของแต่ละบุคคลที่เป็นผู้ร่วมงาน

2. **หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการ และบริหารการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา มีการร่วมช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์และ แรงงาน ให้คณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดสรร ควบคุมทางการเงินและการบริหารการใช้ทรัพยากร ส่งเสริมให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้และดำเนินการจัดการทรัพยากรของ โรงเรียน รวมทั้ง เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมจัดการศึกษา ร่วมเป็นเจ้าของ และร่วมรับผิดชอบ

3. **หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน** หมายถึง การคืนอำนาจให้ท้องถิ่น โดยการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาในรูปแบบของกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชนทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษา รวมทั้งการจัดการศึกษาตอบสนอง ความต้องการของนักเรียนและชุมชนอย่างแท้จริง และเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์ทางด้าน สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียนต่างๆ

4. **หลักการบริหารตนเอง** หมายถึง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจ สั่งการ ดำเนินการ บริหารจัดการภายในสถานศึกษา มีการระดมทรัพยากรทางการศึกษามาพัฒนาและแก้ปัญหาของ สถานศึกษา มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารงบประมาณและดำเนินการตามกรอบโรงเรียน ที่เป็นนิติบุคคล มีการบริหารสถานศึกษาอย่างหลากหลายตามสภาพความต้องการของสถานศึกษา และ มีการจัดระบบสารสนเทศและการพัฒนาระบบสารสนเทศในการบริหาร

5. **หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล** หมายถึง สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในภาพรวม หรือการประเมินคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนา สถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน และมีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน ที่กำหนด และมีการสนับสนุนให้ครูทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วม ในการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา



**การบริหารงานบุคคล** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการออกจากราชการ

**1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง** หมายถึง การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินความต้องการกำลังคนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด เพื่อให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารได้จัดตั้งคณะกรรมการในการทำหน้าที่วางแผนงานด้านบุคคล เพื่อให้บุคคลได้มีส่วนร่วม และมีการวางแผนกำลังคนในอัตราของสถานศึกษาไว้อย่างเหมาะสมทั้งระยะสั้นและระยะยาว

**2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง** หมายถึง การดำเนินการในการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการครู และบุคคลทางการศึกษาในสถานศึกษาให้เพียงพอกับความต้องการ มีการสรรหาบุคคลจากหลายแหล่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน และพิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคคลจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานที่ต้องการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ตรงกับงาน

**3. การพัฒนาบุคคล** หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเพิ่มความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ ของบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยดำเนินการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาตามแผนงานด้านกำลังคนและงบประมาณที่กำหนดไว้ในนโยบายการพัฒนาของสถานศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ

**4. วินัยและการรักษาวินัย** หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามระเบียบเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคคลของสถานศึกษา มีการติดตาม ดูแล ความประพฤติของบุคคลให้ปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัยอย่างใกล้ชิด มีการจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคคลของสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบวินัย รวมทั้งมีการตักเตือนบุคคลที่กระทำผิดวินัยในเบื้องต้นให้มีการปรับปรุงแก้ไข และมีการจัดตั้งกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวนบุคคลของสถานศึกษา

**5. การออกจากราชการ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาอนุญาตให้ครูหรือบุคคลของสถานศึกษาลาออกด้วยการใช้วาระอนุญาตอย่างละเอียดถี่ถ้วน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาให้บุคคลของสถานศึกษาออกหรือพ้นจากตำแหน่งไม่ว่ากรณีใดๆ ด้วยความถูกต้องและโปร่งใส การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนและดำเนินการพิจารณาให้บุคคลที่กระทำผิดวินัยออกจาก

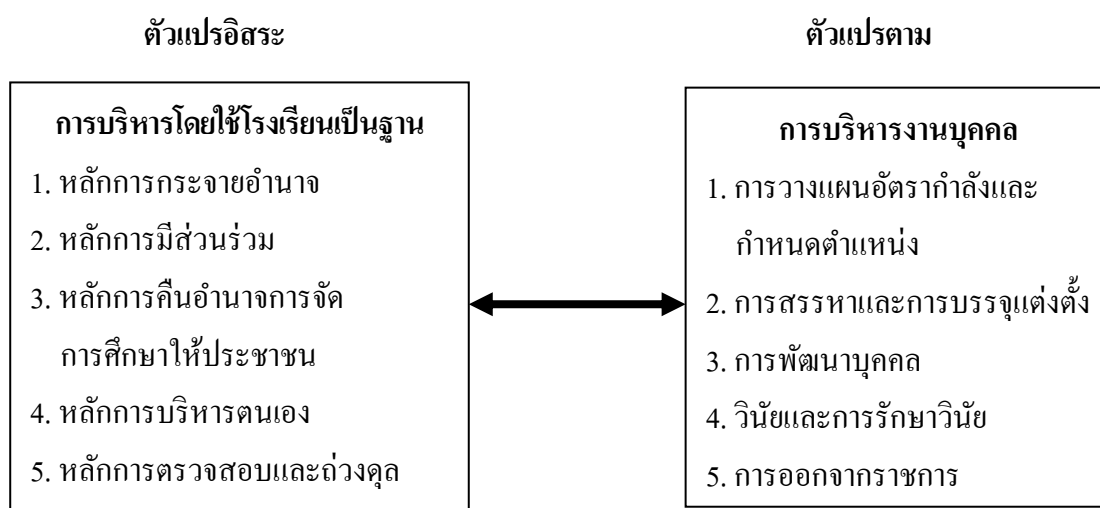
ราชการตามระเบียบที่ อ.ก.ค.ศ. กำหนดขึ้น รวมทั้งมีการจัดทำรายงานการพิจารณาให้บุคคลของสถานศึกษาลาออกหรือให้ออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยเป็นสถานศึกษาของรัฐและเป็นนิติบุคคลไม่รวมสถานศึกษาเอกชนและสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิด ด้านตัวแปรอิสระ เกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543 : 40 -60) และการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน ก.ค.ศ. (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 4 - 20) ดังกรอบแนวคิดต่อไปนี้

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับให้กับทางสถานศึกษาได้พิจารณาถึงศักยภาพที่มีอยู่เพื่อการวางแผนในขั้นตอนต่อไปและเพื่อดำเนินการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการหรือจุดด้อยเพื่อให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้น

2. เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร โรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลตามหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด ตลอดจนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 1.1 ความหมาย
  - 1.2 แนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาการของนักเรียน
  - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับส่วนของการยอมรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
  - 1.4 แนวคิดการเพิ่มพลังอำนาจในการจัดการศึกษา
  - 1.5 แนวคิดเกี่ยวกับอัตรประโยชน์ทางการบริหาร
  - 1.6 หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. การบริหารงานบุคคล
  - 2.1 ความหมายและปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 2.3 หลักการและกระบวนการในการบริหารงานบุคคล
  - 2.4 หลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management : SBM)

### ความหมาย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีผู้ให้ความหมาย ดังนี้  
 เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541 : 52) ให้ความหมายการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า หมายถึง การจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School - centered administration) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน ได้เข้ามามีบทบาทในการให้คำแนะนำ (Advice) การช่วยเหลือ (Assist) การประเมิน (Asses) และการอนุมัติ (Approve) โดยใช้หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory administration) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและนำมติของที่ประชุมไปใช้จัดการศึกษา (School managers) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทางด้านวิชาการจนเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานว่ามีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการ หรือการกระจายอำนาจ (Shared governance or Decentralization) และมีการตัดสินใจในความร่วมมือ (Collaborative decision - making) และความหมายในเชิงองค์ประกอบของการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1. ความมีอิสระในการจัดการศึกษา ความยืดหยุ่น และผลของความรับผิดชอบ
  2. การร่วมวางแผนการจัดการศึกษาโดยผู้บริหาร โรงเรียน และสมาชิกที่เกี่ยวข้องที่โรงเรียน
  3. การรับบทบาทใหม่ของผู้บริหารโรงเรียน
  4. การมีส่วนร่วมของสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน
  5. ความร่วมมือระหว่างครูในโรงเรียน
  6. ผู้บริหารโรงเรียนและครูต้องเชื่อว่าบุคคลทั่วไปมีจิตสำนึกสูงที่จะทำงานให้สำเร็จ
- องค์ประกอบทั้ง 6 ประการนี้ อธิบายถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการสอนของครู การเรียนของนักเรียน และการจัดหลักสูตรในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะเป้าหมายของการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ที่ผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ ประเด็นสำคัญที่โรงเรียนจะต้องมีเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

1. ความเข้มแข็งด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. ระบบของการวางแผน
3. การกำกับติดตาม
4. การประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

ความมีอิสระในการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นจะต้องมีความใกล้ชิดและสอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และแผนการจัดการศึกษาระดับชาติ

การบริหารและจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดหนึ่งของการกระจายอำนาจการศึกษาเพื่อให้ทุกส่วนของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) การศึกษาจะได้เข้าถึงประชาชนทุกเพศ ทุกวัย (Education for All) ทั้งนี้เพราะการศึกษาเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างปัญญาให้กับคนในการแก้ไขปัญหาทั้งหลายทั้งปวง (Education for All Problems) ทำให้วิถีชีวิตของแต่ละบุคคลดำเนินไปอย่างมีความสุขตามอัตภาพ ดังนั้นการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงมีความเหมาะสมที่จะใช้ศึกษาบทบาทการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาประจำชั้นเรียน ที่มีต่อการจัดการศึกษาในประเด็นการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจุบันได้ถูกใช้เป็นยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาในส่วนต่าง ๆ ของโลก ดิมมอก (Dimmock, 1993 : 1 - 2) กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารและจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานระบุว่า การบริหารและจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานมีเป้าหมายของการศึกษาที่อยู่บนสมมติฐานที่ว่า ความหลากหลายของสถานศึกษา การจัดการศึกษามีความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพนั้นจะต้องมีความยืดหยุ่น มีการบริหารจัดการด้วยตนเองตามเงื่อนไขที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการพัฒนา และดำเนินยุทธศาสตร์เฉพาะของตน การบริหารและจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงยึดหลักการปฏิรูป 2 ประการ (ยูดี คันสันยรัตน์, 2543 : 2) คือ

1. ความเป็นอิสระในการตัดสินใจในสถานศึกษา สถานศึกษาเป็นหน่วยตัดสินใจหลักที่ต้องตัดสินใจภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของสถานศึกษา สถานศึกษามีอิสระในเรื่องงบประมาณลดการควบคุมจากหน่วยงานส่วนกลางลง

2. ความรู้สึกเป็นเจ้าของการปฏิรูปที่เกิดผล มิได้อาศัยแต่กระบวนการจากภายนอกเท่านั้น แต่ต้องการการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นหลัก โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สนั้ววาเอิร์ต (Snauaert, 1993 : 33) กล่าวว่า การบริหารและจัดการศึกษาแบบรวมศูนย์อำนาจได้มองข้ามในสิ่งสำคัญ ๆ ได้แก่ ความตระหนักในเรื่องค่านิยมในการพัฒนาคน ข้อเท็จจริงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและชุมชน ความเจริญก้าวหน้าของคน การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารโรงเรียน และที่สำคัญได้สกัดกั้นการเรียนรู้ของครู ผู้ปกครองและชุมชนจากประสบการณ์ที่ได้จากการมีส่วนร่วมในการบริหาร สนั้ววาเอิร์ต ยังได้พบความสอดคล้องระหว่างของวิถีทางประชาธิปไตยกับกระบวนการการบริหารและการจัดการศึกษาโดยสรุปว่า บรรยากาศ การบริหารและการจัดการที่เป็นประชาธิปไตยนั้น มีส่วนช่วยในการสนับสนุนการสอนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการบูรณาการ การสร้างสรรค์ในกิจกรรมการเรียนการสอน จากแนวคิดของทฤษฎีนี้ ทำให้โรงเรียน

เกิดศักยภาพควบคู่ในเวลาเดียวกันสองประการ คือ ประการแรก ช่วยครูให้มีความเจริญก้าวหน้า ในอาชีพ ประการที่สอง ยกกระดับคุณภาพของกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ไบเลย์ (Bailey, 1991 : 48) ที่ว่า ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารและจัดการศึกษาที่ใช้ โรงเรียนเป็นฐานกับการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) ที่สำคัญคือ สภาพแวดล้อมที่เป็นประชาธิปไตย (Democratic Environment) เพราะสิ่งที่อยู่เหนือพลังอำนาจที่เกิดจากความรู้สึกที่รับผิดชอบในการดำเนินงานคือบรรยากาศของการเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual Respect) ซึ่งเป็นหัวใจของความเป็นประชาธิปไตย

เมอร์ฟี (Murphy, 1991 : 50) กล่าวว่า การปรับหรือโครงสร้างในการจัดการศึกษาอย่างถึงราก (Restructuring) เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น เพราะสภาพการจัดการศึกษาที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันขาดความเชื่อมั่นในอันที่จะพัฒนาคนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศได้ การให้ทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสและรับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน การผูกขาดการจัดการศึกษาโดยภาครัฐ จึงเป็นประเด็นแรกที่ต้องได้รับการปรับหรือโครงสร้าง โดยเฉพาะ โครงสร้างทางความคิด เพราะหลายสิ่งหลายอย่างที่ภาคเอกชนมีความพร้อม และมีศักยภาพมากกว่าภาครัฐ ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็มีจุดแข็งในเรื่องการมีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากร สภาพการจัดการศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคตจึงเป็นเรื่องของความร่วมมืออย่างใกล้ชิด (Collaboration) เพื่อประสานจุดแข็งของแต่ละส่วนให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา

#### แนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาการของนักเรียน

แนวคิดการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการบริหารจัดการหลักสูตรให้มีคุณภาพในระดับปฏิบัติการ ที่สำคัญ 3 ประการ

ประการที่ 1 โรงเรียนสามารถสร้างหลักสูตรระดับโรงเรียนที่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกันของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร โรงเรียน และนักเรียนในขอบเขตของอำนาจที่ได้รับมาจากเขตพื้นที่การศึกษา และระดับประเทศ

ประการที่ 2 โรงเรียนสามารถจัดสรรทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนจากเขตพื้นที่การศึกษา จากส่วนกลาง และชุมชนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน ได้แก่ งบประมาณ คน วัสดุ ครุภัณฑ์ เทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนในการบริหารจัดการหลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพ

ประการที่ 3 ครูสามารถจัดทำหลักสูตรรายวิชา และการจัดการเรียนการสอนของครูระดับห้องเรียน (Classroom Management) จะได้รับการสนับสนุน การให้คำปรึกษา การตรวจสอบ และการอนุมัติ จากผู้ปกครองและชุมชน ความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นคือผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดกับนักเรียนจะเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมมากขึ้น

### แนวคิดเกี่ยวกับส่วนของการรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

การกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนและชุมชนในการจัดการศึกษา สิ่งที่มาคือ ความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นของโรงเรียนและชุมชนที่ต้องจัดการศึกษาให้สนองต่อความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน สอดคล้องกับหลักสูตรของชาติ เมื่อพิจารณาการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน สรุปความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เกิดขึ้นในโรงเรียนได้ 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 โรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน (School Community Accountability) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับนโยบาย ภายใต้กรอบของอำนาจที่ได้รับจากเขตพื้นที่การศึกษา ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับคณะกรรมการสถานศึกษาที่กำหนดในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

ระดับที่ 2 ระดับผู้บริหารกับครูในโรงเรียน (Principal Teachers Accountability) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร โรงเรียน โดยมีเป้าหมายที่นักเรียนซึ่งเป็นศูนย์กลางของการจัดการศึกษา

ระดับที่ 3 ระดับห้องเรียน (Teacher Students Accountability) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรรายวิชา และการจัดการเรียนการสอน (Instructional Practices) ส่วนของความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นโดยที่ครูและนักเรียนร่วมกันตัดสินใจ จัดองค์กรของห้องเรียน จัดบรรยากาศของห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน วิธีการเรียนการสอน และการประเมินผล

ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เพิ่มขึ้นในแต่ละส่วน ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะต้องแสดงความชัดเจนทั้งเป้าหมาย และวิธีการ พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบเพื่อแสดงความโปร่งใส (Transparency) ในทุก ๆ กรณีในส่วนที่รับผิดชอบ

ข้อสมมติฐานภายใต้แนวคิดนี้ คือ การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะแสดงความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่จะเกิดกับผู้เรียน เป็นสำคัญ (Noble, 1996 : 2)

### แนวคิดการเพิ่มพลังอำนาจในการจัดการศึกษา

การสร้างเพิ่มพลังอำนาจในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนรับผิดชอบเป็นการเพิ่มพลังในอำนาจนั้นเป็นเรื่องของทีมงานหรือบุคคลที่แสดงความรับผิดชอบในการปรับปรุงและพัฒนางานในส่วนที่รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความคิดและการดำเนินการที่สร้างสรรค์ภายใต้ความยินยอมของบุคคลในทุกระดับ ดังนั้นการกระตุ้นการเพิ่มพลังอำนาจในส่วนที่รับผิดชอบ จึงต้องอาศัยองค์ประกอบ 5 ประการดังนี้



1. ผู้บริหารจะต้องให้อำนาจกับทีมงานหรือบุคคลในการทำงานอย่างเต็มที่ ทั้งอำนาจในการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบ การบริหารทรัพยากร และความชอบธรรมต่าง ๆ ในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย

2. การกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับสายงานในระดับต่ำลงไปจะต้องเกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารไม่เข้าไปก้าวก่าย หรือเข้าไปมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของสมาชิก

3. จะต้องเปลี่ยนความคิดและการปฏิบัติในเรื่องของอำนาจการควบคุมที่เคยเป็นของผู้บริหารแต่ผู้เดียวมาเป็นการควบคุมด้วยกลุ่มสมาชิก โดยใช้ผลงานภาพรวมที่ปรากฏในระยะยาว ดังนั้น การควบคุมจึงเป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร

4. องค์กรจะต้องมีสภาพที่สมาชิกสามารถสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่ตามความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขั้นพื้นฐานขององค์กร คุณภาพชีวิต และผลประโยชน์ที่สมาชิก ต้องการ

5. เป็นสภาพการทำงานที่มีแรงกระตุ้นจากพลังแห่งจิต (Psychological Energy) ของสมาชิก ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นภายใน

สมมติฐานภายใต้แนวคิดในเรื่องการเพิ่มพลังอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การมีพลังอำนาจที่จะบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ในบริบทที่รับผิดชอบของสมาชิกในแต่ละส่วน จะช่วยให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ตามที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ

#### **แนวคิดเกี่ยวกับอัตรประโยชน์ทางการบริหาร**

โครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศมีความหลากหลาย และแตกต่างกันอย่างชัดเจน การเริ่มต้นใช้แนวคิดใหม่ในการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงถือเป็นอัตรประโยชน์ทางการบริหารอย่างยิ่ง สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง จากการบริหารจัดการศึกษาแบบรวมศูนย์อำนาจมาเป็นการกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการในขอบเขตที่เหมาะสม มีส่วนที่จะแสดง ความรับผิดชอบที่เกิดจากการร่วมตัดสินใจในอันที่จะแสดงความจริงจังทั้งเป้าหมาย และวิธีการที่สามารถตรวจสอบได้ โดยที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นสามารถสร้างพลังอำนาจเชิงสร้างสรรค์การดำเนินการ เพื่อให้นักเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเป็นที่พึงพอใจ (Brown, 1994 : 98)

ประการที่สอง เริ่มต้นใช้กรอบความคิดใหม่ที่เปิดโอกาสให้ทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาได้ใช้ความรู้ที่หลากหลาย มีความครอบคลุม และสนองต่อผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดกับนักเรียนอย่างแท้จริง

ประการที่สาม การเปลี่ยนแนวคิดในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรของประเทศในการจัดการศึกษา ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร และอื่น ๆ ที่มีความสูญเปล่าของทรัพยากรของประเทศอย่างมหาศาลในเวลาที่ผ่านมา การให้หน่วยปฏิบัติการศึกษาในระดับสถานศึกษา หรือเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยที่แสดงผลสัมฤทธิ์เป็นผู้จัดตั้งและใช้งบประมาณ โดยมีผู้มีผลประโยชน์ร่วมในการจัดการศึกษาเป็นผู้ควบคุมและตรวจสอบการใช้ทรัพยากร จะช่วยลดความสูญเปล่าและเกิด ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2541; ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2541 : 35)

#### หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีหลักการที่สำคัญ 5 ประการ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542 : 40 -60) ประกอบด้วย

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักการมีส่วนร่วม
3. หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน
4. หลักการบริหารตนเอง
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

ซึ่งในแต่ละหลักการมีรายละเอียด ดังนี้

#### หลักการกระจายอำนาจ

หลักการกระจายอำนาจได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2542 : 40) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการศึกษาของเด็ก

ลิจิต ชีรเวคิน (2539 อ้างถึงใน พนิดา ทีดี, 2544 : 34) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ คือ การมอบอำนาจการปกครองให้คนในท้องถิ่น โดยมีอิสระในการปกครองตนเอง มีอำนาจในการบริหารท้องถิ่น มีงบประมาณของตนเอง มีเจ้าหน้าที่เป็นของตนเองและมีฐานะเป็นนิติบุคคล

ภานุวัฒน์ ภัคดีวงศ์ (2552 : 29) ให้ความหมายของการกระจายอำนาจทางการศึกษาว่า หมายถึง การที่รัฐให้อำนาจในการตัดสินใจ (Decision - Making Power) ในการที่จะดำเนินการจัดการและบริหารการศึกษาในลักษณะที่เป็นองค์อำนาจหน้าที่ (Authority) แก่ท้องถิ่นทั้งที่เป็นองค์การปกครองตนเองของท้องถิ่น ที่เป็นนิติบุคคลและหรือองค์กรในชุมชนที่ไม่เป็นนิติบุคคล ได้ร่วมกัน

ดำเนินการให้บริการการศึกษาแก่ประชาชน ทุกเพศ ทุกวัย ที่อาศัยอยู่ในอาณาบริเวณของท้องถิ่นนั้น ๆ โดยการเข้ามามีส่วนร่วมกันในการจัดการและบริหารการศึกษาของท้องถิ่น จะต้องอยู่ในรูปของการมีส่วนร่วมโดยตรงในการจัดการ และบริหารการศึกษา

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจ เป็นการกระจายการมอบอำนาจ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมปฏิบัติอย่างมีอิสระ เพื่อการร่วมกันพัฒนาการศึกษาของเด็ก

### หลักการและเหตุผลการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (2540 อ้างถึงใน ดิเรก สายศิริวิทย์, 2545 : 20 - 21) ได้ให้เหตุผลการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาในหลายประเทศไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ทำให้ขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น ซึ่งแตกต่างกัน

2. จากความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมของท้องถิ่น การกระจายอำนาจทางการศึกษาจะช่วยตอบสนองความแตกต่างดังกล่าวได้ ทั้งยังสามารถระดมทรัพยากรบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา ขณะเดียวกันก็เป็นการกระจายการลงทุนทางการศึกษาอีกทางหนึ่งด้วย

3. การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นรากฐานของการส่งเสริมประชาธิปไตย ทั้งนี้ เพราะการกระจายอำนาจทางการศึกษานั้น ให้โอกาสประชาชนในระดับท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาในชุมชนของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนการจัดการศึกษาและการประเมินผลคุณภาพการศึกษาในท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิด “การจัดการศึกษาของประชาชน โดยประชาชนเพื่อประชาชน”

4. จากการที่ประเทศเดียวกันยังมีความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การกระจายอำนาจทางการศึกษาจึงเป็นการลดช่องว่างระหว่างท้องถิ่น หรือภูมิภาคในประเทศนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น

5. จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร การกระจายตัวของประชากรทำให้เกิดความต้องการการบริการทางการศึกษาที่หลากหลายยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องตอบสนองความต้องการและความเร่งด่วนของแต่ละท้องถิ่น แต่ละกลุ่มเป้าหมาย ก็มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การกระจายอำนาจทางการศึกษา จึงเป็นหนทางที่นอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการตอบสนองดังกล่าวได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมแล้ว การมีส่วนร่วมของ

ประชาชนในท้องถิ่นยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพึ่งตนเองของประชาชนและการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปอีกด้วย

6. จากการที่ประชาชนในท้องถิ่นได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาโดยตรงนั้น นอกจากจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าดังที่กล่าวมาแล้วยังก่อให้เกิดการพัฒนาด้านคุณภาพของการศึกษาอีกด้วย ดังนั้นการให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่จึงเป็นสิ่งที่รัฐบาลควรส่งเสริมเป็นอย่างยิ่ง

7. การกระจายอำนาจทางการศึกษา เป็นการเสริมสร้างความสามารถ (Capacity Building) ให้กับท้องถิ่น อันหมายถึง การให้ประชาชนได้ตระหนักถึงความสามารถ ในการกำหนดชีวิตความเป็นอยู่และจุดหมายปลายทางแห่งชีวิตของตนเองและชุมชนอันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

8. การกระจายอำนาจเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่นำไปสู่อุดมการณ์ทางประชาธิปไตย ระบบและโครงสร้างที่ใกล้ชิดประชาชนได้มากกว่า โปร่งใสมากกว่า ประชาชนได้มีส่วนร่วมและมีโอกาสในการตรวจสอบได้มากกว่าระบบรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541 : 14 - 15) กล่าวถึง หลักการกระจายอำนาจ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษา แต่เดิมนั้นเป็นการ ถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจในภารกิจด้านบุคลากร หลักสูตร และงบประมาณจากคณะกรรมการกลาง ไปให้ท้องถิ่น

2. เมื่อผู้บริหารระดับล่างสุดขององค์กรมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ และมีข้อมูลที่เป็นที่จำเป็นในการตัดสินใจ องค์กรนั้นก็จะมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจ เมื่ออำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมีศูนย์รวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร องค์กรนั้นก็จะมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจ

3. การกระจายอำนาจ เป็นวิธีการ (Means) ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การสนองตอบความต้องการของท้องถิ่น คุณภาพของการให้บริการและการลดค่าใช้จ่าย

4. การกระจายอำนาจในองค์กรเป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่องไปให้หน่วยงานย่อย

5. การกระจายอำนาจ (Power) เป็นการกระจายไปยังบุคคลต่าง ๆ

6. การกระจายอำนาจ เป็นการบริหารที่ผู้บริหารในแต่ละระดับในสายบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในองค์กรแบบรวมอำนาจ ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจในองค์กรแบบกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องคล้ายกันนั้น จะกระทำในระดับล่างด้วย

7. การกระจายอำนาจเป็นการที่อำนาจหน้าที่ (Authority) ในการตัดสินใจถูกแบ่งหรือจัดสรรให้ผู้มีบทบาทต่าง ๆ ในองค์กร

8. การกระจายอำนาจเป็นการแพร่กระจาย (Diffusion) ของอำนาจในการตัดสินใจ เมื่ออำนาจทั้งหมดอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งในองค์กร องค์กรนั้นก็มีการสร้างแบบรวมอำนาจ ถ้าอำนาจกระจายไปยังบุคคลต่าง ๆ องค์กรนั้นก็กระจายอำนาจ

9. การกระจายอำนาจเป็นการถ่ายโอน (Transfer) อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ จากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

จากการศึกษาหลักการและเหตุผลการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา สรุปได้ว่าการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ทำให้ขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่นซึ่งแตกต่างกัน

### รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ

วันชัย ดนัยตโมนุท และไกร เกษทัน (2539 อ้างถึงใน คิเรก สายศิริวิทย์, 2545 : 26 - 31) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางมายังสถานศึกษา เพื่อให้บริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จในตนเอง โดยการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีส่วนร่วมบริหารจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณและการบริหารทั่วไป จึงมีการเลือกบริหารในคณะกรรมการ ซึ่งมี 3 รูปแบบ ได้แก่

1. คณะกรรมการบริหาร เป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจทั้งที่เป็นงานสำคัญและอาจมีบ้างที่เป็นงานประจำของการบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้งในด้านงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณและการบริหารทั่วไป

2. คณะกรรมการที่ปรึกษา เป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหาร และอาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาได้ตลอดจนการดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการในรูปแบบนี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ ในภารกิจการบริหารจัดการของสถานศึกษาโดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ เช่น ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และงบประมาณ

3. คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา เป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องที่เป็นงานสำคัญ หรือมีอำนาจในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาในบางเรื่องหรือหลายเรื่อง นอกจากนั้นก็ยังมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารเท่านั้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 7) ได้กล่าวถึง บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือบุคคลที่มีความตั้งใจ เสียสละและอุทิศตน

เพื่อเข้ามีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษาของชุมชนและท้องถิ่นตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาเหนือสถานศึกษาขึ้นไปหนึ่งระดับซึ่งมีบทบาทหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 สอดคล้องกับมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนด ให้ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาจากรูปแบบคณะกรรมการและบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปได้ว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันเป็นรูปแบบคณะกรรมการบริหารซึ่ง วันชัย ดนัยตโมนุท และไกร เกษทัน (2539 อ้างถึงใน ดิเรก สายศิริวิทย์, 2545 : 26 - 31) ได้สรุปอำนาจหน้าที่ไว้ ดังนี้

1. ด้านวิชาการ มีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติการจัดหลักสูตร แบบเรียนอุปกรณ์การศึกษา การวัดและประเมินผลของสถานศึกษา การให้ออกชนดำเนินการจัดพิมพ์หนังสือแบบเรียนที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นที่สถานศึกษาจัดทำหรือพัฒนาขึ้น แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมประจำปีของสถานศึกษา กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษากำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และพิจารณาให้ความเห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

2. ด้านการบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาและอนุมัติการดำเนินงานบุคคลของสถานศึกษาตามที่ผู้บริหารเสนอ ได้แก่ การสรรหาบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ การให้ข้อเสนอแนะในการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบในการโอนย้ายบุคลากร

3. ด้านงบประมาณ มีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติการจัดตั้งและบริหารงบประมาณในส่วน of สถานศึกษา อนุมัติการบริหารงานการเงินและพัสดุของสถานศึกษา จัดหางบประมาณสนับสนุนโดยระดมจากประชาชนองค์กรและสถาบันต่าง ๆ ในชุมชนและตรวจสอบ ดูแลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา

4. ด้านการบริหารทั่วไป มีอำนาจหน้าที่ในการให้ความเห็นชอบ รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนนำเสนอต่อสาธารณชน ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการออกระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของสถานศึกษา และแต่งตั้งที่ปรึกษา คณะอนุกรรมการ เพื่อดำเนินการตามความเห็นสมควร

จากความหมายรูปแบบการกระจายอำนาจ จึงสรุปได้ว่า รูปแบบการกระจายอำนาจความสามารถของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการจัดกระบวนการบริหารด้านวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไปให้ บังเกิดผลที่ดี สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสถานศึกษา ได้แก่ การอนุมัติการจัดหลักสูตร แบบเรียนอุปกรณ์การศึกษา

การวัดและประเมินผล การให้เอกชนดำเนินการจัดพิมพ์หนังสือแบบเรียน พิจารณาและอนุมัติ การดำเนินงานบุคคล การสรรหาบรรจุและแต่งตั้ง การพิจารณา ความดีความชอบ การอนุมัติการจัดตั้ง และบริหารงบประมาณ อนุมัติการบริหารงานการเงินและพัสดุ จัดหางบประมาณสนับสนุน ตรวจสอบดูแลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา รายงานผลการดำเนินงานประจำปี ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการออกระเบียบ ข้อบังคับประกาศ คำสั่งของสถานศึกษาและแต่งตั้งที่ปรึกษา คณะอนุกรรมการ เพื่อดำเนินการตามความเห็นสมควร

### **การมีส่วนร่วม**

#### **ความหมายของหลักการมีส่วนร่วม**

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 43) กล่าวว่า หลักการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครูผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

จุฑารัตน์ ชำนาญกิจ (2544 : 55 - 56) ได้สรุปความหมาย ของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง กระบวนการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความชำนาญของประชาชน ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม ในการแก้ปัญหาและส่งเสริมความเจริญให้ชุมชน

ประยุทธ์ สุวรรณ โทดา (2536 อ้างถึงใน ดิเรก สายศิริวิทย์, 2545 : 31) กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นการบริหารที่ให้โอกาสทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือประชาชน กับข้าราชการที่อยู่ในองค์กร หรือทีมงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านความคิด จิตใจ อารมณ์ ซึ่งจะมีผลให้บุคคลหรือผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้น ทุ่มความสามารถให้งานบรรลุเป้าหมาย และการกระทำขององค์กร และทีมงานด้วยจิตใจอย่างแท้จริง

จากความหมายของการมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ครูผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน มีส่วนร่วมในการบริหารการตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความชำนาญ ทุ่มความสามารถให้งานบรรลุเป้าหมายและการกระทำขององค์กรและทีมงานด้วยจิตใจอย่างแท้จริง

#### **รูปแบบของการมีส่วนร่วม**

ฮู (Who อ้างถึงใน ดิเรก สายศิริวิทย์, 2545 : 33) ได้เสนอรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการบริหารที่ถือว่าเป็นรูปแบบที่แท้จริงนั้น จะต้องประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล และประการสำคัญคือการตัดสินใจด้วย

2. การดำเนินกิจกรรม (Implementation) ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการและบริหารการใช้ทรัพยากร มีความรับผิดชอบในการจัดสรร ควบคุมทางการเงินและการบริหาร

3. การใช้ประโยชน์ (Utilization) ประชาชนจะต้องมีขีดความสามารถในการนำกิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับของการพึ่งตนเองและการควบคุมทางสังคม

4. การได้รับประโยชน์ (Obtaining Benefit) ประชาชนต้องได้รับการแจกจ่ายผลประโยชน์จากชุมชนในพื้นที่เท่ากัน ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ส่วนตัวในสังคมหรือวัตถุประสงค์ได้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2542 : 49) ได้จำแนกขั้นตอนในการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในขั้นริเริ่มโครงการ เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาและสาเหตุของปัญหาภายในชุมชน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดความต้องการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการนั้น ๆ

2. การมีส่วนร่วมในขั้นวางแผน เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ วิธีการและแนวทางในการดำเนินงาน ทรัพยากรและแหล่งทรัพยากรที่จะใช้ในโครงการ

3. การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินโครงการ เป็นขั้นที่ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ให้แก่โครงการ โดยการร่วมช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์และแรงงาน หรือโดยการบริหารงานและประสานงาน ตลอดจนการดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก เป็นต้น

4. การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผลโครงการ เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินว่า โครงการที่ดำเนินนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่การประเมินผล อาจเป็นการประเมินผลย่อย (Formative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินผลความก้าวหน้า ของโครงการที่กระทำกันเป็นระยะ ๆ หรือการประเมินผลรวม (Summative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปรวบยอดของโครงการทั้งหมด

อคิน รพีพัฒน์ (2527 อ้างถึงใน พงศธร พรหมเทศ, 2550 : 14) ได้กำหนดช่วงจังหวะและแบ่งระยะการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนไว้ดังนี้

1. การค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ไข
2. การตัดสินใจเลือกแนวทางและวางแผนพัฒนาแก้ไขปัญหา
3. การปฏิบัติงานในกิจกรรมพัฒนาตามแผน



#### 4. การประเมินผลกิจกรรมพัฒนา

จากความหมาย และรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม คือ ความสามารถของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถมอบอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญให้หน่วยงาน และองค์กรแต่ละระดับมีขีดความสามารถในการตัดสินใจ และดำเนินงานที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการและบริหารการใช้ทรัพยากร มีขีดความสามารถในการนำกิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ การค้นปัญหาและสาเหตุของปัญหาภายในชุมชน การตัดสินใจ กำหนดความต้องการ การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการนั้น ๆ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ ช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ ตลอดจนการดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก ประเมินว่าโครงการที่ดำเนินนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 50) ได้กล่าวถึง หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน (Return Power to People) ว่าการจัดการศึกษาในอดีตจะทำกันอย่างหลากหลาย บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชากร เพิ่มมากขึ้น ความเจริญต่าง ๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัดเกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่น ชุมชนและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชนเป็นหลักการหนึ่งของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น ซึ่งเดิมการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของวัดหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ถึงแม้ต่อมาได้มีการมอบหมายหน้าที่ดังกล่าวไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและการเป็นมาตรฐาน แต่เมื่อประชากรมีจำนวนมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสูงขึ้น การจัดการศึกษาโดยกระทรวงศึกษาธิการไม่สามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง จึงมีการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชนได้ดำเนินการด้วยตนเองในลักษณะคณะกรรมการที่มีชื่อต่าง ๆ กัน เช่น คณะกรรมการศึกษา คณะกรรมการ โรงเรียน และคณะสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินการลักษณะนี้ ถือว่า คณะกรรมการดังกล่าว เป็นผู้ใช้อำนาจในการจัดการศึกษาแทนประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามเจตนารมณ์

ของรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ดังนี้

สำหรับจำนวนและส่วนประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ได้กำหนดให้มีการเลือกสรร ผู้สนใจการพัฒนาการศึกษา มีความประพฤติดี ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย และไม่เคยมียาเสพติด โดยคำพิพากษาเป็นคณะกรรมการอย่างน้อยสถานศึกษาละ 9 คน แต่ไม่เกิน 15 คน ประกอบด้วย

1. ผู้แทนผู้ปกครอง ได้แก่ ผู้แทนของผู้มีรายชื่อเป็นผู้ปกครองตามทะเบียนนักเรียน ที่กำลังศึกษาอยู่ในสถานนั้น จำนวนไม่เกิน 2 คน

2. ผู้แทนครู ได้แก่ ผู้แทนของข้าราชการครูผู้สอนและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษานั้น จำนวนไม่เกิน 2 คน

3. ผู้แทนองค์กรชุมชน ได้แก่ ผู้แทนของชมรม สมาคม มูลนิธิ องค์กรเอกชนหรือ กลุ่มบุคคลในรูปแบบอื่นใดที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของสาธารณะและมีที่ตั้งอยู่ในเขตบริการของ สถานศึกษานั้น จำนวนไม่เกิน 2 คน

4. ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ผู้แทนของเทศบาล องค์การบริหาร ส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยาหรือองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รูปแบบอื่น จำนวนไม่เกิน 4 คน

5. ผู้แทนศิษย์เก่า ได้แก่ ผู้แทนสมาคมศิษย์เก่า ชมรมศิษย์เก่าหรือบุคคลที่เคยศึกษาจาก สถานศึกษานั้น จำนวนไม่เกิน 2 คน

6. ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้นำทางศาสนา ผู้ทรงภูมิปัญญาท้องถิ่น ข้าราชการบำนาญ ข้าราชการอื่นนอกสังกัดสถานศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่นของรัฐ เจ้าของ หรือผู้บริหารสถานประกอบการทั้งในและนอกเขตบริการของสถานศึกษานั้นจำนวน ไม่เกิน 4 คน

ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการ/เลขานุการ และให้คณะกรรมการเลือกคนหนึ่งที่มีได้เป็นข้าราชการในสถานศึกษาเป็นประธานและรองประธาน โดยการกำหนดจำนวน คณะกรรมการ ต้องเป็นสตรีไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของคณะกรรมการทั้งหมด

ต่อมาพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 38 วรรคสองและวรรคสาม ประกอบกับกฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ สาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจาก ตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 กำหนดให้สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน นักเรียนไม่เกิน 300 คน ให้มีคณะกรรมการ จำนวน 9 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน

เกินกว่า 300 คนขึ้นไป ให้มีคณะกรรมการ จำนวน 15 คน สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546 : 1 - 2) ประกอบด้วย

1. ประธานคณะกรรมการ (มาจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ)
2. กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน
3. กรรมการที่เป็นผู้แทนครู 1 คน
4. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน 1 คน
5. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 คน
6. กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า 1 คน
7. กรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่

สถานศึกษาขนาดเล็ก 1 รูป หรือ 1 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ 2 รูป หรือ 2 คน หรือ 1 รูป กับ 1 คน

8. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาขนาดเล็ก 1 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 6 คน
9. ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ

บทบาทและหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 กำหนดให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาของสถานศึกษา
2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
3. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของ

ท้องถิ่น

4. กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่าง

ทั่วถึง มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน

6. ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

8. ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญา ท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านรวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

10. ให้ความเห็นชอบ รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา

11. แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะอนุกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร

12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (มาตรา 38)

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 : 10 - 11) ได้ดังนี้

1. กำกับการดำเนินกิจการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

2. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการกิจการด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (มาตรา 26) ดังนี้

1) กำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2) เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

3) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษา

4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ใน พระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามอบหมาย

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปได้ว่า การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน คือ ความสามารถของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ความสำคัญแก่คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อบทบาท ภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ในระเบียบข้อบังคับ เช่น กำหนดนโยบาย แผนพัฒนาสถานศึกษา ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการ

ประจำปี การจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ส่งเสริมและสนับสนุน ให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษา เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

#### การบริหารตนเอง

หลักการบริหารตนเองเป็นหลักการหนึ่งของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพราะ การบริหารตนเองนั้น บุคลากรในองค์กรสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการทำงาน สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง

#### ความหมายของการบริหารตนเอง

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 50 - 52) กล่าวว่า การบริหารตนเอง (Self - Managing) โดยให้ โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลาย ด้วยวิธีการ ที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อม ความต้องการ และสถานการณ์ของสถานศึกษา ผลที่ได้น่าจะมี ประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมา จากส่วนกลางไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ในระบบ การศึกษาทั่วไป สำหรับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทำได้ หลายวิธี ดังนั้นส่วนกลางจึงควรทำหน้าที่เพียง กำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้สถานศึกษา มีระบบการบริหารด้วยตนเอง

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2538 อ้างถึงใน ดิเรก สายศิริวิทย์, 2545 : 37) ได้ให้ความหมายของ การบริหารตนเองว่า โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ คิดเองทำเอง แก้ปัญหาเองอย่างเป็นระบบ

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 53) กล่าวว่า การบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลาย ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่าง ถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

จากความหมายของการบริหารตนเอง สรุปได้ว่า การบริหารตนเอง เป็นการให้โรงเรียนมี อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ตามความพร้อมของตนเองอย่างมีอิสระในการบริหาร จัดการ คิดเองทำเอง แก้ปัญหาเองอย่างเป็นระบบ

### รูปแบบการบริหารตนเอง

ดิเรก สายศิริวิทย์ (2545 : 38 - 44) กล่าวว่า วงจรสู่ความสำเร็จหรือกระบวนการควบคุมคุณภาพ เป็นกระบวนการบริหารงานเชิงระบบรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเดมมิ่ง (Deming) เป็นผู้นำมาปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จึงเรียกกันอย่างแพร่หลายว่าวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) ประกอบด้วย

1. การวางแผนแก้ปัญหา (Plan : P) เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรควบคุมคุณภาพเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนางานจึงจำเป็นต้องวางแผนให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. การลงมือปฏิบัติ (Do : D) ต้องพยายามทำตามแนวทางที่ได้คิดและวางแผนไว้แต่ต้นด้วยการให้ความรู้และสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการประชุมชี้แจงเพื่อให้ทุกคนได้รับรู้แผน เห็นความสำคัญ และได้รับข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน มีการปรับแผนให้เหมาะสมในระหว่างดำเนินการและมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้หลักสถิติ
3. การตรวจสอบผล (Check : C) เป็นขั้นตอนที่ต้องสำรวจและประเมินผลการแก้ไข ปัญหาแต่ละสาเหตุและวิธีการที่ได้ลงมือปฏิบัติ มีการแสดงความก้าวหน้าของการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงพัฒนา โดยทำการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับแผนที่ได้วางไว้และทำการตรวจสอบว่า มีข้อมูลอะไรใหม่ๆ เกิดขึ้นบ้าง พร้อมทั้งทำการรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป
4. การปรับปรุงแก้ไข วางมาตรฐานและถือปฏิบัติ (Act : A) กรณีผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ให้นำวิธีการหรือกระบวนการนั้น ๆ มาพยายามปรับใช้ให้กลายเป็นนิสัยหรือเป็นมาตรฐานส่วนตัวหรือองค์กร สำหรับใช้ปฏิบัติกับแผนหรือกิจกรรมที่มีลักษณะเดียวกัน แต่กรณีผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เมื่อผลกับแผนไม่เป็นไปตามต้องการไม่ว่าจะมากหรือน้อย ให้เอาข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และให้พิจารณาว่าควรดำเนินการอย่างเช่น มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิมขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่เป็นต้น สำหรับวงจร PDCA ที่สมบูรณ์นั้น จะเกิดขึ้น เมื่อได้นำผลที่ได้หลังจากขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมหรือลงมือแก้ไข (Act) ไปสู่กระบวนการวางแผน (Plan) อีกครั้งหนึ่ง และจะเป็นวงจรเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ไม่มีสิ้นสุด จนในที่สุดสามารถจะใช้วงจรนี้กับทุกกิจกรรมที่ผ่านเข้ามาได้อย่างเป็นปกติเป็นธรรมชาติไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นเรื่องยุ่งยากอีกต่อไป

วงจรความสำเร็จเป็นกระบวนการบริหารงานเชิงระบบในรูปแบบหนึ่งซึ่งเดมมิ่ง (Deming, 1986 อ้างถึงใน นิวัตร นาคะเวช, 2548 : 83) เป็นผู้นำมาปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจึงเรียกกันอย่างแพร่หลายว่า วงจรเดมมิ่ง (Deming Circle) ประกอบด้วย การวางแผนแก้ปัญหา (Plan : P) การลงมือปฏิบัติ (Do : D) การตรวจสอบผล (Check : C) การปรับปรุงแก้ไขวางมาตรฐานและถือปฏิบัติ (Action : A) ในแต่ละขั้นตอนของวงจรเดมมิ่ง (ปรีชา ไตรโพธิ์, 2549 : 2 - 9) ได้ขยายความไว้ดังนี้

### Plan : การวางแผน

การวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการวางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานการทำงาน กิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีขึ้น จึงจำเป็นต้องเขียนแผนให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่ทำได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เลือกเรื่องที่ต้องการปรับปรุงหรือระบุปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ต้องมีความเข้าใจสถานะในปัจจุบัน โดยการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องและพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหา
3. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการและตัวชี้วัดความสำเร็จ
4. เขียนแผน

การวางแผนที่ดีต้องมีข้อมูลรองรับมีเป้าหมายที่ชัดเจน ฉะนั้น แผนที่ดีจะต้อง SMART คือ มีลักษณะต่อไปนี้

S = Specific : เฉพาะเจาะจง มีความชัดเจน

M = Measurable : สามารถวัดได้

A = Attainable : สามารถบรรลุผลได้สำเร็จ

R = Realistic : อยู่บนพื้นฐานของความจริง

T = Timely : มีกรอบเวลากำหนด

ในการวางแผนให้ได้ดี จำเป็นต้องมีเทคนิคบางประการหรือเครื่องมือบางอย่าง เข้ามาช่วย คือ ผังการดำเนินงาน (Flowchart) และการระดมสมอง (Brainstorm)

1. ผังการดำเนินงาน (Flowchart) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนกำหนดความคิดหลักและขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ถ้า Flowchart มีความชัดเจนและละเอียดมากขึ้นเท่าไร กระบวนการทำงานก็จะมีขั้นตอนชัดเจนยิ่งขึ้น ไปด้วย

2. การระดมสมอง (Brainstorm) คือ การรวบรวมข้อมูล ความรู้ของกลุ่มที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เมื่อเกิดการระดมสมองในเรื่องใด ๆ จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากมายที่สำคัญ ต้องรู้จักจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อความสะดวกในการพิจารณานำข้อมูลที่ได้ไปสร้างแผน

ขั้นตอนและวิธีการ

1. กำหนดหัวข้อที่ต้องการความคิดเห็นประกอบแผน
2. วางกฎเกณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน
3. จัดหาเครื่องมือให้พร้อม เช่น กระดาษ ปากกา ดินสอ
4. ให้ทุกคนเสนอความคิดเห็นในหัวข้อที่กำหนดอย่างเต็มที่และเปิดเผย
5. บันทึกความคิดเห็นของทุกคนบนกระดาษที่สามารถมองเห็นได้ร่วมกัน

6. ตกลงทำความเข้าใจในข้อมูลที่ได้

7. สรุปและจัดกลุ่มข้อมูล

#### Do : ปฏิบัติตามแผน

การลงมือปฏิบัติต้องพยายามทำตามแนวทางที่ได้คิดและวางแผนไว้ตั้งแต่ต้นด้วยการให้ความรู้กับทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการประชุมชี้แจง เพื่อให้ทุกคนได้รับรู้แผนและให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ มีการปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสมในระหว่างดำเนินการ ซึ่งมีการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้หลักสถิติ

#### Check : ตรวจสอบ

เป็นขั้นตอนที่ต้องสำรวจและประเมินผลการแก้ไขปัญหา แต่ละสาเหตุและวิธีการที่ลงมือปฏิบัติ มีการแสดงความก้าวหน้าของการแก้ปัญหา ซึ่งการตรวจสอบให้ได้ผลดีจำเป็นต้องทำ ดังนี้

1. เปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับแผนที่ได้วางไว้
2. ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นบ้าง
3. รวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

ในการที่จะสามารถรู้ได้ว่าผลที่ได้กับแผนที่คิดไว้นั้นแตกต่างกันอย่างไร สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการบันทึก เทคนิคการบันทึกนั้นมีมากมายหลายรูปแบบ ความจริงแล้วแต่ละคนสามารถคิดค้นหรือออกแบบนั่นเองได้ แต่จะต้องยึดหลักว่าการบันทึกนั้น ๆ จะนำไปสู่การเปรียบเทียบที่สามารถวัดความแตกต่างระหว่างผลกับแผนได้ ซึ่งจะนำมาแยกตัวอย่างให้เห็นกัน ดังนี้

1. การตรวจสอบ (Check Sheet) ช่วยให้เราทราบความถี่ของเหตุการณ์ กิจกรรมหรือพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีของเรา เพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะทำหรือเลือกที่จะไม่ทำอะไร โดยมีขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1.1 กำหนดชนิดหรือประเภทของข้อมูลที่ต้องการถามตัวเอง ว่าทำไมต้องการข้อมูลนี้ จะให้อะไรกับเราบ้าง

1.2 สร้างตารางหรือแบบฟอร์มให้มีจำนวนช่องและความกว้างพอ (ถามตัวเองว่าต้องการ จะเก็บข้อมูลอย่างไร)

1.3 บันทึกผล (กำหนดช่วงเวลา)

1.4 วิเคราะห์ผลที่ได้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2. ผังก้างปลา (Fishbone Diagram) ในวงการอุตสาหกรรมหรือแวดวงธุรกิจการบริหารงานจะนิยมใช้ผังก้างปลาเพื่อการแก้ปัญหาและสาเหตุของปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ บางครั้งจะรู้จักกันในชื่อ Cause Effect Diagram หรือ Ishikawa Diagram ในการสร้างผังก้างปลานั้น ทุกคนมีอิสระทาง



ความคิดอย่างเต็มที่ เมื่อได้ลองร่างหรือกำหนดออกมาแล้วจะพบกับข้อมูลใหม่ ๆ ที่เกิดจากแนวความคิด ซึ่งในท้ายที่สุด ผังตัวนี้จะช่วยหาต้นตอหรือสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นกลุ่มก้อน เพื่อเราจะได้ทำการแก้ไขที่รากเหง้าของปัญหาอย่างแท้จริง ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

2.1 วางผัง กำหนดหัวปลาและลำตัวให้พอเหมาะ

2.2 ให้หัวปลาเป็นประเด็นปัญหาหรือเรื่องที่สงสัย

2.3 กำหนดก้างปลาให้เป็นสาเหตุของปัญหาหลัก ซึ่งสาเหตุ ของปัญหา ส่วนใหญ่ที่หนีไม่พ้น “คน อุปกรณ์ วิธีการ วัสดุคิบ และสภาพแวดล้อม”

2.4 ระบุต้นตอที่ทำให้เกิดปัญหาหลัก และสร้างเป็นผังก้างปลาย่อย

3. พारेโต (Pareto) เป็นวิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยกราฟอย่างง่ายที่สุดในรูปแบบของกราฟแท่ง ที่เรียงลำดับความถี่จากมากไปน้อย ช่วยให้เห็นว่า มีเรื่องที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไร เป็นเรื่องที่เป็นปัญหามากหรือน้อยเพียงไร เมื่อเราเห็นกราฟพारेโตแล้ว จะช่วยให้เราทราบว่า เราควรจัดการกับปัญหาใดก่อนหลัง เราจะพบว่าเมื่อกราฟแท่งที่มีความ สูงที่สุดถูกขจัดทิ้งไปได้ จะช่วยลดภาระในการปฏิบัติการนั้น ให้บรรลุเป้าหมายได้อีกมากมาย (อาจจะนำข้อมูลจาก Check Sheet มาทำเป็น Pareto ก็ได้) ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

3.1 เก็บข้อมูลแบบลงความถี่ (ในหัวข้อหรือประเด็นปัญหาที่สำคัญ)

3.2 สร้างกราฟจากข้อมูลที่ได้กำหนดให้ประเด็นปัญหาอยู่ในแกนนอน

3.3 นำข้อมูลบันทึกเรียงลำดับจากความถี่มากไปน้อย

3.4 พิจารณากราฟแท่งที่มีความถี่สูงที่สุด และกำหนดให้เป็นประเด็นปัญหาที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เพื่อที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงงานหรือช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้สำเร็จจลุล่วงไปที่ละขั้นตอนอย่างง่ายดาย โดยเริ่มจากประเด็นที่มีปัญหามากที่สุด

#### **Action : การลงมือแก้ไขหรือดำเนินการให้เหมาะสม**

ภายหลังจากได้ผ่านกระบวนการตามวงจรมาทั้ง 3 ขั้นตอนข้างต้นแล้ว ต่อไปเป็นขั้นตอนที่นำจากขั้นตอนตรวจสอบมาดำเนินการต่อให้เหมาะสม

1. กรณีผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่วางไว้ ให้นำวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัตินั้น ๆ มาพยายามปรับใช้ให้กลายเป็นนิสัย หรือมาตรฐานส่วนตัวสำหรับใช้ปฏิบัติกับแผนอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน เช่น ไม่ว่าจะวางแผนสำหรับการสอบอีกครั้งในวิชาใด ๆ ก็ตาม เราก็สามารถทำคะแนนได้ดีทุกครั้ง จนเรียกได้ว่าการสอบไม่ใช่ปัญหาสำหรับชีวิตของเราอีกต่อไป เพราะเราได้ใช้วิธีการหรือขั้นตอนในการเตรียมตัว และเทคนิคแบบเดิมที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว เป็นต้น

นอกจากการจัดทำเป็นมาตรฐานแล้ว เรายังจำเป็นต้องคิดหาทางปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้บรรลุแผนนั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งในคำว่าดียิ่งขึ้น อาจตีความหมายได้ว่าสามารถ

บรรลุเป้าหมายได้ในระยะเวลาที่เร็วกว่าเดิม หรือใช้ค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม เป็นต้น

2. กรณีผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เมื่อผลกับแผนไม่เป็นไปตามต้องการ ไม่ว่าจะมากหรือน้อย ให้เอาข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และให้พิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

2.1 มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้

2.2 ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นกว่าเดิม

2.3 ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น ในกรณีที่ไม่สามารถจัดการ ด้วยตนเองได้จริงๆ

2.4 เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

วงจร PDCA ที่สมบูรณ์นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อเรานำผลที่ได้หลังจากขั้นตอนดำเนินการให้เหมาะสมหรือการลงมือแก้ไข (Action) ไปสู่กระบวนการวางแผน (Plan) อีกครั้งหนึ่ง และจะเป็นวงจรเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ไม่มีสิ้นสุด จนในที่สุดเราสามารถจะใช้วงจรนี้กับทุกกิจกรรมที่ผ่านเข้ามาได้อย่างเป็นปกติ ไม่รู้สึกว่ายุ่งยากอีกต่อไป

จากความหมายของรูปแบบการบริหารตนเอง สรุปได้ว่า การบริหารตนเองของโรงเรียนนั้น สามารถทำได้หลากหลายวิธีตามความพร้อม และศักยภาพของโรงเรียนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้ ในปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่เลือกใช้วงจรสู่ความสำเร็จหรือกระบวนการควบคุมคุณภาพ เป็นเครื่องมือในการบริหารตนเอง

#### **ภารกิจในการบริหารตนเองของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วยการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหาร งานงบประมาณ - การเงิน และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้ (พนิศา ทิธี, 2544 : 84)

#### **การบริหารงานวิชาการ**

งานวิชาการ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา ในระดับสถานศึกษาการบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้เรียน โดยทั่วไปงานวิชาการจะประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดเตรียมการเรียนการสอน การจัดวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน และสื่อการเรียน การสอน การส่งเสริมการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุดแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงานทางด้านวิชาการ รวมถึงการประชุมทางวิชาการ

ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์และนโยบายทางด้านวิชาการ การจัดทำมาตรฐานด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรร่วมกับ สถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมด้านวิชาการ การพัฒนาสื่อต้นแบบ การเผยแพร่กิจกรรม การศึกษาและพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการ การนิเทศติดตามผลการวัดและประเมินคุณภาพการศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษารายละเอียด ในการดำเนินการจะมีความชัดเจน เมื่อได้จัดตั้งสำนักงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา เรียบร้อยแล้ว การบริหารวิชาการในยุคปฏิรูป การศึกษา โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมีโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษาที่ให้สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบการบริหารงานวิชาการ โดยตรง เป็นเรื่องที่สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องปรับตัวอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้ เข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น และโรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ทั้งทางด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องรู้และเข้าใจกรอบแนวคิด ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นอย่างดี จน สามารถนำไปดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลาง และใน ขณะเดียวกันก็สนองความต้องการ ความสนใจ และศักยภาพของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น รวมทั้งสามารถ นำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ ด้วยการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่ เพียงพอเหมาะสม

#### **การบริหารงานบุคคล**

บุคลากรในสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลาง บริหารงานบุคคลของข้าราชการครู เป็นบุคลากรที่เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการทุกระดับ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรในสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีลักษณะสำคัญ คือ ประการหนึ่งต้องเป็นคนดีและเป็นคนเก่ง โดยเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด และบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องสนับสนุนงานของบุคลากรในสถานศึกษา จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ มีอุดมการณ์ที่จะรับใช้สังคมมีประสบการณ์พิเศษในลักษณะที่เรียกว่า “มีอาชีพ” นอกจากนั้น ด้านกระบวนการบริหารงานบุคคลมีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่ต้องยึดหลักการ กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จะมีรูปแบบการบริหารด้วย องค์กรคณะบุคคลทุกระดับ ทั้งองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ระดับนโยบายในส่วนกลางระดับเขตพื้นที่

การศึกษาและระดับสถานศึกษาตามลำดับในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา ต้องให้ความสำคัญทุกกระบวนการขั้นตอน ตั้งแต่การพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา เพื่อการสรรหา การบริหารงานบุคคล และกระบวนการพัฒนา การส่งเสริมขวัญกำลังใจ เพื่อให้มีผลต่อการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง ทุกขั้นตอนเป็นลักษณะการบริหาร โดย องค์คณะบุคคลที่ประชาชนมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น และยึดหลักตามระบบคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ หลักความสามารถ (Competence) หลักความเสมอภาค (Equality) หลักความมั่นคง (Security) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 54 กำหนดให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคล โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นข้าราชการ ในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจทางการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานบุคคล ควรยึดหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การรักษาความเป็นมาตรฐาน ต้องมีระบบคุณธรรม เป็นหลักส่งเสริม
2. การสร้างประสิทธิภาพ และความประหยัด
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรและประชาชน
4. การบริหารการเงิน - งบประมาณ

พินิตา ทีดี (2544 : 86) กล่าวว่า การบริหารการเงินเป็นการบริหารการเงินภายในหน่วยงานที่สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้เกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย การซื้อวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนการกำกับ ติดตาม นิเทศงาน และการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินและงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี ซึ่งประกอบด้วย

1. การเบิกจ่ายเงิน
2. การรับเงิน เก็บรักษาเงินและนำเงินส่งคลัง
3. การเบิกจ่ายงบประมาณบางประเภท
4. การกำหนดเกณฑ์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ

การบริหารงานทั่วไป

พินิตา ทีดี (2544 : 87) ได้กล่าวถึงความสำคัญและขอบข่ายงานบริหารทั่วไปว่า การบริหารทั่วไปเป็นงานที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน ให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีขอบข่าย ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและการจัดทำแผน ปฏิบัติการของโรงเรียน
2. การจัดองค์การ จัดทำแผนภูมิการบริหารงานของโรงเรียน การกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการมอบหมายงานแก่บุคลากรในโรงเรียน
3. การจัดระบบสารสนเทศและการพัฒนาระบบสารสนเทศ
4. การประเมินผลการบริหารงานทั่วไป เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารตนเอง คือ ความสามารถ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการจัดระบบ และกระบวนการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัวตามศักยภาพของสถานศึกษา สามารถตัดสินใจ ในการบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจของสถานศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ เช่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดเตรียมการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์กำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายทางด้านวิชาการ ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมด้านวิชาการ พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา เพื่อการสรรหา ส่งเสริมขวัญกำลังใจ จัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย การซื้อวัสดุครุภัณฑ์ กำหนดนโยบาย เป้าหมายและการจัดทำแผน ปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดระบบสารสนเทศและการพัฒนาระบบสารสนเทศ

#### การตรวจสอบและถ่วงดุล

ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและชมรมพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู (2545 : 3) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบและถ่วงดุลเป็นการจัดระบบการประกันการศึกษาที่ต้องได้มาตรฐานเพราะ เป็นระบบที่สร้างความมั่นใจว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้คุณภาพตามมาตรฐาน ผู้สำเร็จ การศึกษามีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด และสังคม ต้องการ (หน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา 8, 2540 อ้างถึงใน ดิเรก สายศิริวิทย์, 2545 : 48) กล่าวว่า การตรวจสอบและถ่วงดุลที่เหมาะสมก่อให้เกิด

1. คุณภาพการศึกษาจะเกิดขึ้น รักษาและพัฒนาได้ต้องอาศัยการกำหนดนโยบายและการควบคุมมาตรฐานของรัฐ ดำเนินการจัดการศึกษาโดยประชาชนตรวจสอบโดยประชาชนและองค์กรอิสระ
2. การรายงานผลการจัดการศึกษาต่อประชาชนเป็นการแสดงความโปร่งใส ด้วยการเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบได้ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นการบริหารจัดการ และการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และการที่ได้เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบจากภายนอก ก็ถือเป็นการตรวจสอบและถ่วงดุล อำนาจซึ่งกันและกัน ระหว่างสถานศึกษา ประชาชน และส่วนกลาง

จากการศึกษาการตรวจสอบและถ่วงดุลกับการประกันคุณภาพการศึกษา สรุปได้ว่าเป็นหลักการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายควบคุมมาตรฐาน ส่วนการตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยนำการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นหลักการตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารจัดการศึกษาด้วยการตรวจสอบและถ่วงดุล เป็นความสามารถของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม ส่งผลให้คุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความร่วมมือทางวิชาการขององค์กรบุคลากรในพื้นที่ กำหนดมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนาสถานศึกษา ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กำหนดนโยบายการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร สนับสนุนปัจจัยส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียน ประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในภาพรวม หรือ การประเมินคุณภาพการศึกษา จัดและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และร่วมกัน ปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย กำหนดแหล่งวิทยาการภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลักและคุณลักษณะที่สำคัญด้วยกระบวนการและวิธีการที่ได้มาตรฐาน

## การบริหารงานบุคคล

### ความหมายและปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

องค์กรทุกองค์กรจะประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางที่กำหนดได้นั้น การใช้ทรัพยากรที่อยู่มีในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพผลนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในบรรดาทรัพยากรในองค์กรนั้น คนถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญระดับแนวหน้าที้นำความสำเร็จมาสู่องค์กร ทุกองค์กร “คน” หรือเรียกว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นผู้สร้างสรรค์ทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต หรือการบริการ มนุษย์เป็นทุนทางสังคม (Social Capital) ที่มีคุณค่าสร้างประโยชน์นานัปการแก่สังคม ดังนั้นการมุ่งปลูกฝังแนวความคิดและจิตสำนึกให้ผู้บริหารเปลี่ยนมุมมองที่เคยมองมนุษย์เป็นเพียงกำลังแรงงาน มาเป็นการมองมนุษย์อย่างมีคุณค่าที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการมุ่งปลูกฝังแนวความคิดและจิตสำนึกให้ผู้บริหารเปลี่ยนมุมมองที่เคยมองมนุษย์เป็นเพียงกำลังแรงงานมาเป็นการมองมนุษย์อย่างมีคุณค่าที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์มหาศาลต่อองค์กร

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กรที่สามารถสร้างคุณูปการให้แก่องค์กรอย่างมหาศาล ในอดีตมุมมองที่ผู้บริหารมองมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กร

เป็นเพียงสิ่งของหรือเครื่องจักร ที่ช่วยให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ แต่สำหรับมุมมองในปัจจุบันนั้นมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีคุณค่าที่องค์กรต้องซำรงรักษาให้มีสุขภาพและสุขภาพจิตที่ดี

ปัจจุบันหลักการหรือปรัชญาทางการบริหารงานบุคคลที่องค์กรนำมาใช้ประกอบด้วยหลักการสำคัญ (พยอม วงศ์สารศรี, 2545 : 9) คือ

1. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จึงจะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าหากผู้บริหารมีการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในองค์กร ทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหา และการปฏิบัติงานบรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้
2. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรมีการดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสาร การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถแต่ละคนจะก่อให้เกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน ฉะนั้นผู้บริหารควรต้องมีการพัฒนาบุคคล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย เพื่อให้เกิดผลดีในการบริหารงานบุคคลขององค์กร
4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น ควรได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต
5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคม จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมส่วนรวม
6. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบ ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทุนแทนเมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงานและเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกขององค์กรมีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอกและยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไปให้ยอมรับและศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าหลักการบริหารงานบุคคลหรือปรัชญาที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันเน้นการเอาใจใส่สมาชิกในองค์กร และเน้นให้องค์กรมีการพัฒนาและเจริญเติบโตไปอย่างมั่นคง

การบริหารงานบุคคลตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration หรือ Human Resource Management ซึ่งใช้ได้ทั้งที่เกี่ยวกับการบริหารงานในวงราชการและธุรกิจเอกชน ส่วนการบริหารงานบุคคลเฉพาะของทางราชการแล้วก็จะใช้คำว่า Public Personnel Administration สำหรับคำในภาษาไทยจะมีอยู่หลายคำด้วยกัน ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การเข้าหน้าที่ การบริหาร

งานเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ หรือการบริหารงานบุคคล เป็นต้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ตามทัศนะต่าง ๆ กัน ดังนี้

เสนาะ ตีเขาว์ (2546 : 7) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือการจัดระเบียบให้บุคคลได้ทำงานเพื่อให้บุคคลได้ใช้ประโยชน์ ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในบังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น

สมนึก นนธิจันทร์ (2544 : 532) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลจะเกี่ยวข้องกับบุคคล ตั้งแต่การจัดหาคนเข้าทำงานหรือการสรรหาบุคคล รวมทั้งการกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ การบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง การพัฒนาบุคคล การส่งเสริมให้รักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ จนกระทั่งให้บุคคลออกจากการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 11) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล คือ ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและผู้อำนวยการด้านบุคคล โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ ฝึกอบรมรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ด้อยพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใด ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในชุมชนอย่างมีความสุข

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 2) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน เพื่อให้บุคคลได้รับความพึงพอใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2541 : 1) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคคลและหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้



เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการรักษาและพัฒนาให้บุคคลขององค์กร มีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life, QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

นิโกร (Nigro, 1985 อ้างถึงใน มัทนา ศรีโยธา, 2551 : 21) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่งเพื่อให้ได้มาใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิผล และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

บีช (Beach, 1965 อ้างถึงใน นภาพร วรโยธา, 2545 : 25) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนโยบายการกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้าง แรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน

ฟิลิปโป (Flippo, 1971 อ้างถึงใน จงรัก จันทวงศ์, 2546 : 18) ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวก การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทานุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์กรเพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร

อาร์มสตรอง และลอเรนเซน (Armstrong and Lorentzen, 1982 อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ ชมอินทร์, 2549 : 24) กล่าวว่า การบริหาร งานบุคคล คือ วิธีการจัดหาบุคคล การวางตัวบุคคล และการจูงใจทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้ตามประสงค์การบริหารงาน พร้อมกับพัฒนารูปแบบและบรรยากาศขององค์กรเป็นการพยายามส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจให้งานมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่การวางแผนบุคคลการสรรหา การธำรงรักษา การพัฒนาบุคคล และการให้พ้นจากการทำงานในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายให้ การดำเนินการกิจการและนอกองค์กรอย่างมีความสุข และเพื่อให้บุคคลขององค์กรได้รับความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### **ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล**

การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการของทุกองค์กร เพราะคนเป็นปัจจัยหนึ่งของทรัพยากรการบริหาร 4 อย่าง ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการคนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตและจิตใจ ดังนั้น ในการบริหารงานบุคคลจึงเป็นที่ยอมรับกันว่า คนมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในกระบวนการบริหารจึงได้กำหนดให้

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดี มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรให้มากที่สุดและนานที่สุดเท่าที่องค์กรต้องการ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีและให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ในความหมาย ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 7) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุง รักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

กิตติมา ปรีดีดิถ (2542 : 83) ได้กล่าวว่า ไม่ว่าจะองค์กรหรือหน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้มากเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบันไม่ว่าปัญหาขาดคนทำงาน บุคคลทำงานไม่มีประสิทธิผลมีการนัดหยุดงานต่าง ๆ เป็นต้น ล้วนเป็นปัญหาเกิดจากบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิผลของผู้บริหารหรือผู้จัดการ การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาดังกล่าวได้ หากผู้บริหารได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคลที่ถูกต้อง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4) ได้กล่าวว่า เรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญ และยุ่งยากที่สุดทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้นแม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์กรและการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติไม่ดีไม่มีความรู้ความสามารถขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดี ก็เป็นการยากที่การบริหารงานบรรลุผลตามความมุ่งหมาย แต่ถ้าได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไปทีเดียว ส่วนสาเหตุที่ทำให้การบริหารงานบุคคลยุ่งยากมากนั้น ก็เพราะว่าเป็นเรื่องเกี่ยวพันและมีผลกระทบกระเทือนต่อชีวิตจิตใจซึ่งเป็นมนุษย์ปุถุชน ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงแทบจะกล่าวได้ว่า ไม่มีสิ้นสุด

ปัญหาที่เกิดขึ้นต่าง ๆ นั้น อาจจะเห็นได้ตั้งแต่การจะทดสอบหรือคัดเลือกคนเข้าทำงาน ทาอย่างไรจึงจะได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้ทาจะใช้อะไรเป็นเครื่องวัด จึงจะสมบูรณ์ถูกต้อง เชื่อถือได้ ถ้าเป็นสิ่งที่ของวัตถุเราก็มีทางที่จะตรวจสอบคัดเลือกได้ตามที่ต้องการ เมื่อรับคนมาแล้วหาใช่จะสามารถปฏิบัติงานได้ทันที ปัญหาเรื่องการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน จึงเกิดขึ้น และยังมีคำถามที่จะต้องมีการนิเทศหรือการแนะนำเบื้องต้นให้ผู้ทำงานใหม่ ถ้าเป็นเครื่องมือเครื่องจักรอย่างอื่น เราก็อาจหล่อหลอมหรือกลิ้งให้เข้ากับตัวจักรอื่นได้ไม่ยาก เมื่อทำงานไปแล้วแรมเดือนแรมปี ก็หาใช่จะหมดปัญหาเรื่องการฝึกอบรมไม่ เพราะเทคนิควิธีการทำงานและเครื่องมือใช้แปลก ๆ ใหม่ ๆ เกิดขึ้นเรื่อย ๆ นโยบายและระเบียบการต่าง ๆ ในการบริหาร งานบุคคล

อาจเปลี่ยนแปลงไป งานที่ปฏิบัติหรือบริหารต่าง ๆ อาจขยายตัวมากขึ้น จึงต้องการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2550 : 66) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลว่าเป็นภารกิจที่สำคัญผู้บริหารดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเท่าที่มีอยู่นั้นเป็นกำลังสำคัญในการบริหารด้านอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 :18) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าสภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับว่าได้ว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่อยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการ และสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2541 : 2) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการ หรือที่เรียกว่า สี่เอ็ม (4 Ms) ได้แก่ บุคคล (Man) เงินทุน (Money) วัสดุคิป (Material) และวิธีการ (Method) โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะอยู่ในแต่ละองค์กรในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้งสี่ คือ “ทรัพยากรบุคคล” เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีเงินทุนมาก มีวัสดุคิปที่ดีและมีราคาถูกว่าคู่แข่ง มีวิธีการผลิตและวิทยาการที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์กรขาดบุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและก็จะอาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนาและอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นจะเห็นได้ว่า งานทรัพยากรบุคคลจะมีส่วนในการผลักดันในองค์กร มีการพัฒนาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น

คิงส์เบอรี (Kingsbury, 1963 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2545 : 19) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้อย่างสั้นและรัดกุมว่า พิจารณาในทุกแง่มุมแล้วก็ประจักษ์ว่าการบริหารบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหารคนมีความสำคัญกว่าทรัพยากรต่าง ๆ ของการบริหารถ้าขาดบุคคลที่มี ประสิทธิภาพแล้วการดำเนินงานก็จะไม่สำเร็จลุล่วงไปได้

เฟรนช์ (French, 1978 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 8) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลไม่ควรเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคนของหัวหน้างาน

หรือไม่ควรเป็นเพียงงานด้านบุคคลที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรจะมีฐานะเป็น “ระบบงานย่อยที่สำคัญที่สุด” ที่ครอบคลุมและมีอยู่ทุกส่วนขององค์กร

กล่าวโดยสรุปแล้วการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและความศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่
3. การควบคุมงานหรือการใช้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร ดำเนินไปด้วยความราบรื่น การปฏิบัติฝ่าฝืนระเบียบจะมีน้อยลง
4. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
5. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติ และดึงดูดให้ผู้มีความสามารถ อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
6. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีกับองค์กร ลดการลาออกจากงานหรือขอโอนย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่น
7. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน
8. ช่วยทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินไปด้วยความราบรื่น ก่อให้เกิดความศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง การขาดคำสั่งได้แย้งและหลีกเลี่ยงงานจะไม่เกิดขึ้น

จากความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่าบุคคลเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารขององค์กร ทั้งนี้เพราะถ้าองค์กรขาดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความเหมาะสม เข้ามาปฏิบัติงาน อาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขาดศักยภาพในการแข่งขัน และการพัฒนาและอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

**หลักการและกระบวนการในการบริหารงานบุคคล**

**หลักการบริหารงานบุคคล**

การบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปยึดหลักของระบบการบริหารงานที่สำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรม ระบบทั้งสองนี้มีหลักและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน

บุคคลที่แตกต่างกันในลักษณะตรงกันข้าม สาระสำคัญของทั้งสองระบบนี้สรุปได้ดังนี้ (วิจิตร ศรีสอาน, 2550 : 24)

### 1. ระบบอุปถัมภ์

ระบบนี้มีชื่อเรียกหลายอย่าง นอกเหนือจากคำว่า Patronage System แล้วอาจใช้คำอื่นที่มีความหมายทำนองเดียวกัน เช่น ระบบซบเลี้ยง (Spoils System) ระบบเส้นพวก (Nepotism) และระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) เป็นต้น ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบดั้งเดิมที่ใช้สืบต่อกันมายาวนาน ทั้งเอเชีย ยุโรปและอเมริกาแหล่งกำเนิดของระบบอุปถัมภ์ คือ ประเทศจีน โบราณซึ่งใช้วิธีเลือกสรรคนเข้ารับราชการ 3 วิธี คือ

1.1 ระบบสืบสายโลหิต ถือว่าบิดาเป็นขุนนางในตำแหน่งใด บุตรชายคนโตมักจะได้ตำแหน่งที่บิดาเคยดำรงอยู่ นอกจากนี้ผู้ที่ได้รับราชการโดยการสืบสายโลหิตยังอาจชักจูงวงศาคณาญาติเข้ารับราชการได้อีกด้วย

1.2 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นการนำเอาสิ่งของมาเปลี่ยนกับตำแหน่ง เช่น บุคคลที่นำข้าวสารให้รัฐบาลจำนวน 60 สัดจิ้น (สัดจิ้นหนึ่งหนัก 6 กิโลกรัม) ก็จะได้เป็นขุนนางชั้นต่ำ และหากสามารถนำข้าวสารมาเข้าข่วงหลวงได้ 12,000 สัดจิ้นก็จะได้ครองแคว้นเล็ก ๆ แคว้นหนึ่ง เป็นต้น

1.3 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นการแต่งตั้งผู้รับใช้ใกล้ชิดที่ได้รับการโปรดปรานเป็นพิเศษ จากพระมหากษัตริย์ให้ดำรงตำแหน่ง ขุนนาง

การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นหลักในการบริหารงานบุคคลมักจะก่อให้เกิดผลสำคัญ ดังนี้คือ

1. การพิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงาน รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง มักจะไม่คำนึงถึง คุณวุฒิ และความรู้ความสามารถพิเศษ
2. การเลือกสรรคนเข้าทำงานมักจะไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน
3. บุคคลขาดสมรรถภาพ งานไม่ก้าวหน้า เพราะมีการบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจ มากกว่าการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ความสามารถ
4. ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติงานตามหน้าที่
5. บุคคลขาดหลักประกันความมั่นคง และมักจะมีอิทธิพลทางการเมืองหรือผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการเข้าแทรกแซงกิจการภายในหน่วยงาน

### 2. ระบบคุณธรรม

ระบบคุณธรรมเป็นคำที่ถอดมาจากภาษาอังกฤษว่า Merit System โดยมีคำในภาษาไทยใช้อยู่หลายคำ เช่น ระบบคุณวุฒิ ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ และระบบความดีและความสามารถ เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะใช้คำใดต่างก็มีความหมายไปในทำนองเดียวกัน คือ

วิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบเป็นการประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ

ระบบคุณธรรมเป็นระบบที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการจัดซื้อบ่งของระบบอุปถัมภ์ ประเทศจีนโบราณเป็นประเทศแรกที่ได้พัฒนาระบบคุณธรรมมาใช้ในสมัยราชวงศ์ฉ่านเจ้าเป็นครั้งแรก ปรัชญาเมธีที่ได้มีส่วนสำคัญในการวางรากฐานความคิดของระบบคุณธรรม คือ ขงจื้อ (551 - 475 ก่อนคริสต์ศักราช) ผู้ซึ่งได้วางหลักในการเลือกสรรข้าราชการโดยเน้นหลักความสามารถ ชื่อสัตย์ได้หลักในการเลือกสรรข้าราชการ โดยเน้นหลักความสามารถ ชื่อสัตย์ และความเสียสละ ประเทศจีนโบราณได้อาศัยหลักการดังกล่าว โดยจัดให้มีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นประเทศแรกของโลก

หลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมี 4 ประการ (สมเจตน์ ชื่นปรีชา, 2534 : 12 - 13) คือ

1. หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยต้องพยายามหาทางคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง (Put the Right Man to the Right Job) และจะต้องมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่าตำแหน่งใดต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร ต้องมีการประกาศชักชวนให้ผู้มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และจะต้องหาวิธีที่เหมาะสมมาทำการคัดเลือกบุคคล เช่น การจัดให้มีการสอบแข่งขันรวม เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถมากที่สุดเข้าปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่สอบได้ลำดับที่ดีย่อมมีสิทธิที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งก่อน นอกจากนั้น การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ก็ต้องคำนึงถึงความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญด้วย

2. หลักความเสมอภาค (Equality) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและมีพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้มีสิทธิจะสมัครเข้าสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน (Open All) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องของชาติตระกูล ศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน (Equality of Opportunity) และในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ควรยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญเช่นกัน กล่าวคือ งานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเดียวกัน หรือระดับเดียวกัน ก็จะได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work) นอกจากนั้นข้าราชการทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบและมาตรฐานในการบริหารงานบุคคลอย่างเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการบรรจุและแต่งตั้ง การปูนบำเหน็จความชอบ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน วินัย และเรื่องอื่นๆ

3. หลักความมั่นคง (Security) หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่มาเป็นข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถจะยึดราชการเป็นอาชีพได้ トラบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติดี และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการ โดยให้มีเงินเดือนเพียงพอกับการครองชีพ และให้มีสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตรและอื่น ๆ รวมทั้งเมื่อออกจากราชการไปแล้ว ก็จะมีบำเหน็จหรือบำนาญให้เพื่อเลี้ยงชีวิตตามสมควรแก่สภาพในบั้นท้ายของชีวิต นอกจากนี้หลักความมั่นคงนี้ ยังเป็นการประกันมิให้ข้าราชการถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากราชการให้บังเกิดผลดีที่สุด ไม่ต้องกังวลในการหาเลี้ยงชีพหรือถูกกลั่นแกล้งในทางที่ไม่เป็นธรรม

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางทางการเมือง กล่าวคือ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นนโยบายของรัฐที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนเห็นชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม เพราะตามหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยนั้น ถือว่านโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกโดยบรรยายถึงความต้องการหรือเจตนารมณ์ของประชาชน ดังนั้นไม่ว่ารัฐบาลชุดใดเข้ามาบริหารประเทศ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ อย่างเต็มความสามารถจะละเอียดพิถีพิถันมิได้ ในทางกลับกันข้าราชการประจำต้องไม่กระทำการให้ตกอยู่ภายใต้อาณัติหรืออิทธิพลของพรรคการเมืองหรือเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมืองใด ๆ ด้วย

การยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงานบุคคลหากปฏิบัติได้ครบถ้วน ตามหลักดังกล่าวข้างต้น จะเกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลในแง่ต่าง ๆ คือ

1. ทางด้านหน่วยงาน เมื่อได้ผู้มีความรู้ ความสามารถเข้าทำงานก็พึงหวังได้ว่าหน่วยงานจะมีประสิทธิผลและประสิทธิผลตามเป้าหมาย
2. ทางด้านบุคคล เมื่อมีความมั่นคงก้าวหน้าจากระบบคุณธรรม ก็ย่อมจะมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า
3. ระบบคุณธรรมส่งเสริมความเสมอภาคและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของระบอบประชาธิปไตย
4. ระบบคุณธรรมช่วยเสริมสร้างเกียรติภูมิของอาชีพข้าราชการ และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างการเมืองกับข้าราชการประจำ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2532 อ้างถึงใน นภาพร วรโยธา, 2545 : 17 - 18) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสภาพที่ได้วิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบัน ได้ประยุกต์ความก้าวหน้าทางการบริหารมาประกอบหลักการบริหารบุคคล ด้วยการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ซึ่งหลักสำคัญ 12 ประการ ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค คือ การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อจำกัดกีดกันเรื่อง ฐานะ เพศ และศาสนา
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ คุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักแห่งความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานในอาชีพที่มั่นคงถาวร การให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานและโดยไม่มีความคิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่สภาพ
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมืองมุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้นข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ
5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคคล โดยการศึกษาอบรม จัดระบบการนิเทศ และการตรวจการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม
6. หลักแห่งความเหมาะสม เป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และความถนัดของคน
7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่รับผิดชอบโดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน
8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้อในการปฏิบัติงาน สามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่างๆ
9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรม และคุณธรรมทั้งในทางป้องกันการกระทำผิด และประพฤตินิยมชอบของบุคคล และการกวาดล้างโทษผู้กระทำผิด
10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศ ความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคคลของหน่วยงาน



11. หลักประสิทธิผล ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องทำให้เกิดผลที่ดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผนงาน การประสานงาน การจัดแบ่งหน้าที่ รวมทั้งวิธีการทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสม ทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิผลยิ่ง ๆ ขึ้นไป

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 27 - 28) กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลว่าเป็นหลักจริยธรรม มีความสำคัญอย่างแท้จริงต่อบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะมีความเข้าใจ หลักจริยธรรม และสามารถนำมาปฏิบัติได้ โดยรู้จักใช้หลักจริยธรรมให้บุคคลอื่นยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน และผลประโยชน์ขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์

दन्य तेयनपुठ (2541 : 52 - 54) กล่าวถึงหลักการบริหารบุคคล ที่เป็นต้นกำเนิดและพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรหรือหน่วยงานซึ่งระบบนี้คือ ระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและถือหลักปฏิบัติอยู่ ระบบคุณธรรมนั้นประกอบด้วยหลักการ 4 ประการด้วยกันคือ 1) หลักความสามารถ (Competence) 2) หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality) 3) หลักความมั่นคง (Security) 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

1. หลักความสามารถ ความสามารถในทางการบริหารบุคคลนี้ หมายถึง การหาคนที่มีความรู้ให้ตรงกับความต้องการของตำแหน่ง ที่มีอยู่ (หรือว่างอยู่) หรือหากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับบริหารหรือผู้จัดการ ท่านจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ชีตความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต เป็นต้น

2. หลักความเสมอภาคในโอกาส ความเสมอภาคในโอกาสของพนักงานนั้นจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่มีคุณสมบัติ และพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่องค์กรหรือหน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

2.2 พนักงานทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน ด้วยระเบียบและมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเดียวกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การปูนบำเหน็จความชอบ การดำเนินการด้านวินัย ฯลฯ

3. หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ 1) การดึงดูด (Attract) คนที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร 2) การรักษา (Retention) คือ รักษาคน/พนักงานเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้า

มั่นคง 3) การจูงใจ (Motivate) คือ การจูงใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทาอยู่ 4) การพัฒนา (Develop) คือ การพัฒนาให้พนักงานก้าวหน้าอย่างเต็มความสามารถ

4. หลักความเป็นกลาง ในเรื่องนี้หมายถึง ไม่มีการเมืองในสำนักงาน คือ ไม่มีการสนใจว่าพนักงานนั้นจะเป็นลูกหรือเป็นญาติของผู้บริหารคนไหน หลานใคร ในบริษัท หรือกลุ่ม/สายไหน จะขอให้ช่วย ขอให้ลดหย่อนหลักเกณฑ์ เราต้องหลีกเลี่ยงทุกวิถีทางหรือพยายามให้มีน้อยที่สุด เพื่อให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในโอกาสที่เท่ากัน

โอ ทูลี (O' Toole อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542 : 10) กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลว่า หลักการที่จะช่วยให้บุคคลคำนึงถึงจริยธรรมในการบริหาร คือ หลักการเคารพกฎหมาย หลักการพูดแต่ความจริง หลักการให้เกียรติคนอื่น หลักการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเป็นธรรม เหมือนกับที่ผู้บริหารต้องการได้รับจากองค์กร หลักการไม่ทำร้ายกลั่นแกล้ง หลักการเรียนรู้ถึงความต้องการของคนอื่นแทนการขัดเหยียดให้ และหลักการความรับผิดชอบที่จะให้ความช่วยเหลือ

จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านดังกล่าว พอสรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิผลยิ่ง ๆ ขึ้นไป และต้องอาศัยระบบคุณธรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับและถือปฏิบัติอยู่ ประกอบด้วย หลักการ 4 ประการคือ 1) หลักความสามารถ 2) หลักความเสมอภาคในโอกาส 3) หลักการให้เกียรติคนอื่น และ 4) หลักความเป็นกลาง นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรม ประกอบด้วย หลักการ 8 ประการ คือ 1) หลักการเคารพกฎหมาย 2) หลักการพูดแต่ความจริง 3) หลักการให้เกียรติคนอื่น 4) หลักการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเป็นธรรมเหมือนกับที่ผู้บริหารต้องการได้รับจากองค์กร 5) หลักการไม่ทำร้ายกลั่นแกล้ง 6) หลักการเรียนรู้ถึงความต้องการของคนอื่นแทนการขัดเหยียดให้ 7) หลักความรับผิดชอบที่จะให้ความช่วยเหลือ และ 8) หลักการที่ต้องเคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคลโดยยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย

จากความหมายของการบริหารงานบุคคล จะเห็นได้ว่าขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลนั้นกว้างขวางครอบคลุมกิจกรรมหลายประการ และเกี่ยวข้องกับผูกพันอยู่ทุกขั้นตอนของการบริหารงาน กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอนด้วยกัน ในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อย ๆ ของขั้นตอนนั้น ๆ หลายกิจกรรมด้วยกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สมเจตน์ ชื่นปรีดา, 2539 : 13 - 16)

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคคล เป็นกิจกรรมหลักในขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคคลของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณคุณภาพของบุคคลที่ต้องการตามลักษณะและตำแหน่ง ที่จำเป็นที่กำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน กิจกรรม

ของขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์ทางด้านแรงงานในปัจจุบัน การคาดคะเนความต้องการด้านแรงงานในอนาคต การวิเคราะห์ประมาณแรงงาน การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) การระบุคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job Specification) การประเมินผล (Job Evaluation)

2. การสรรหาบุคคล เมื่อกำหนดความต้องการบุคคลเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคคลตามที่ต้องการ โดยการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การเลือกสรรบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติงาน ต้องเหมาะสมตามระบบคุณธรรม กิจกรรมย่อยของขั้นตอนนี้จะประกอบด้วย การประกาศรับสมัครงาน การแต่งตั้งกรรมการเลือกสรรบุคคล การทดสอบความรู้ความสามารถ การสัมภาษณ์ การประกาศผล การเลือกสรร การบรรจุแต่งตั้ง ให้ปฏิบัติงาน การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

3. การพัฒนาบุคคล เมื่อได้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มิได้หมายความว่า จะสามารถเข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจจะต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย ทั้งนี้เพราะงานหลายอย่างที่ยังไม่มีการสอน ในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถที่จะทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรมก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงาน ได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม โดยหน่วยงานภายในเป็นผู้ดำเนินการเอง หรืออาจส่งไปรับการอบรมในหน่วยงานอื่น หรือสถาบันอื่น การบริหารงานบุคคลในขั้นนี้ยังจำเป็นต้อง จัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาปรับปรุง สมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น พิจารณาความดีความชอบประจำปี พิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ หย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น ได้พ้นจากหน้าที่การงานไป

4. การธำรงรักษาบุคคล ตรายาคติองค์กรยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไป อย่างสมบูรณ์ และมีความต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยแรงงานของคน มาดำเนินการ องค์กรคงจะต้องยอมรับว่าการพิทักษ์ปกป้อง รักษาคุ้มครองบุคคลเหล่านั้น ย่อมเป็นสิ่ง ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับองค์กร

องค์กรมีบทบาทในการบริหารบุคคล 3 ระยะ คือ ระยะก่อนที่บุคคลจะเข้ามาอยู่ใน องค์กร ระยะระหว่างที่บุคคลปฏิบัติงานในองค์กร และเมื่อบุคคลนั้นพ้นจากสภาพการทำงานในองค์กร ระยะที่บุคคลปฏิบัติงานในองค์กรนั้น มีความสำคัญสำหรับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นช่วงเวลา ที่บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนดทิศทางไว้ ฉะนั้นนอกจากองค์กรจะจัด กิจกรรมพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพในองค์กรแล้ว หน่วยงานจำเป็นต้องจัด

ประโยชน์และบริการต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วยเพื่อธำรงรักษาบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานให้นานที่สุด ที่จะนานได้

5. การให้บุคคลพ้นจากการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ก่อนที่จะรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานจะต้องมีการสรรหาและทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่าได้บุคคลที่ดี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย แต่เมื่อปฏิบัติงานไปได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว บุคคลผู้นั้นอาจไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงาน จึงลาออกไปหรืออาจมีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป และเมื่ออายุมากเข้าสู่วัยชรา ก็ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับที่องค์กรกำหนดไว้

#### กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลในวงการศึกษารวมทั้งในสถานศึกษานั้น ได้มีนักการศึกษาหลายท่าน กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

กระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู ก็เหมือนกับกระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 กระบวนการหลัก คือ

1. การสรรหาบุคคล ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การเลือกสรร และการบรรจุแต่งตั้ง
2. การใช้บุคคล ได้แก่ การจัดบุคคลให้ทำงานตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล
3. การพัฒนาบุคคล ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น
4. การธำรงรักษาบุคคล ได้แก่ การปฐมนิเทศการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานการนิเทศ การประเมินผล การพิจารณาความดีความชอบ โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง การจัดทาทะเบียนประวัติ การจัดสรรสวัสดิการ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 : 100 - 101) กล่าวถึง ในทางปฏิบัติกระบวนการบริหารงานบุคคล อาจแบ่งเป็นกระบวนการย่อย ๆ 12 กระบวนการ ดังนี้ 1) การวางแผนกำลังคน 2) การกำหนดตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือน 3) การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู 4) การบรรจุและการแต่งตั้ง 5) การย้ายและการโอน 6) การฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการ 7) การพิจารณาความดีความชอบประจำปี 8) การเลื่อนตำแหน่ง 9) การดำเนินงานทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ 10) การจัดสวัสดิการ 11) การจัดเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการ 12) การให้พ้นจากราชการ

สำหรับกระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขั้นพื้นฐานมี 3 ประการ คือ

1. การวางแผนบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา การวางแผนบุคคลจะเป็นการวางแผน เพื่อแสดงความต้องการบุคคลมาปฏิบัติงานในโรงเรียน ในการดำเนินงานด้านนี้ ผู้บริหาร โรงเรียน จะรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลของตน โดยจะเกี่ยวข้องกับข้อมูล ดังนี้

1.1 บุคคลที่โรงเรียนมีอยู่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและคุณสมบัติของบุคคล ด้านต่าง ๆ ที่ตนมีอยู่และปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน โดยแจ้งทั้งด้านคุณสมบัติ และงานหน้าที่ที่ตน รับผิดชอบด้วย

1.2 ปริมาณงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ซึ่งในที่นี้หมายถึงจำนวนนักเรียนทั้งหมด ของโรงเรียน ห้องเรียน วิชาที่เปิดให้เรียน หรือถ้าหากในกรณีที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบงานอะไร เป็นประจำอยู่ด้วย ก็ควรจะรวบรวมเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบด้วย

1.3 บุคคลที่ต้องการ จากจำนวนบุคคลที่โรงเรียนมีอยู่ และปริมาณงานที่โรงเรียน ต้องรับผิดชอบ โรงเรียนจะต้องวางแผนความต้องการบุคคลด้านต่าง ๆ ว่าต้องการบุคคลปีไหนจำนวนเท่าไร และบุคคลนั้นจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

2. การเตรียมบุคคล ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ทางโรงเรียนขั้นพื้นฐาน ได้รับการจัดสรร บุคคลที่ต้องการมาแล้ว ดังนั้น งานของโรงเรียนในขั้นนี้จึงประกอบด้วยงานย่อย 2 งาน คือ

2.1 การพิจารณาจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งในการนี้ถ้าหากโรงเรียนที่ได้รับบุคคลมาตาม ที่ต้องการ คือ ตรงกับแผนที่กำหนดไว้ การพิจารณาจัดคนเข้าทำงานก็ไม่ยากก็จะต้องพิจารณาจัดคน เข้าทำงานให้เหมาะสมโดยพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

2.1.1 ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ที่ทางโรงเรียน ได้รับจัดสรร ให้ได้งานที่เหมาะสม

2.1.2 ความเร่งด่วนหรือขาดแคลนของโรงเรียนว่าต้องการบุคคลทางด้านใดก่อน

2.2 การปฐมนิเทศบุคคล เป็นการชี้แจงมอบหมายงานให้บุคคลที่ได้รับมาใหม่ทราบถึง บทบาทหน้าที่การทำงานที่ตนต้องรับผิดชอบ และประการสำคัญคือโรงเรียนต้องการหรือคาดหวัง อะไร จากบุคคลใหม่บ้าง

3. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคคล เป็นงานเกี่ยวกับการให้ความรู้ การอบรมศึกษาดูงาน ของบุคคลในโรงเรียนเพื่อให้บุคคลเหล่านั้น ได้พัฒนาตนเองในทุกด้าน ในด้านนี้จะรวมการพัฒนา การให้สวัสดิการ การสร้างขวัญกำลังใจ และการประเมินผลงานของบุคคลในโรงเรียนได้ด้วย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 : 381 - 382) กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขั้นพื้นฐานนั้น จะมีขอบข่ายที่แคบกว่าการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป เพราะงานบางอย่างอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของโรงเรียน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 41 - 42) กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) คือ ขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนองค์กร (Organization Planning) และการออกแบบงาน (Job Design) ซึ่งการต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นแรกของการหาคนมาบรรจุ

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) วิธีการสรรหาบุคคล (Recruitment) ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด และวิธีการคัดเลือกคน (Selection) เพื่อให้ได้คนที่มีความสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวนตำแหน่ง งานต่างๆ

4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Introduction and Appraisal Process) คือขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากขั้นที่สองที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนเข้าทำงานด้วยกิจกรรมขั้นแรกสุดที่ต้องทำคือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ (Introduction Orientation) ซึ่งพนักงานใหม่จะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทดลองงาน ไปจนมีการบรรจุ (Placement) ซึ่งมีประสิทธิผลของระบบการบริหารบุคคลที่จะมีกลไกในการติดตามกำกับได้อย่างมีประสิทธิภาพคืออยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องทำเป็นระยะเวลาต่อเนื่องกันก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) นอกจากนี้ หลังจากทุกครั้งที่ได้ทราบผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหาคืออาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ก็จะดำเนินการโดยมีการเลื่อนขั้นโยกย้ายหรือลดตำแหน่ง

5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development Process) คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเรา หรือที่เรียกว่า การอบรมหรือการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวพนักงานเพื่อให้แน่ใจได้ว่าคุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลง เพราะผลอันสืบเนื่องจาก

การเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทั่วโลก

6. การจ่ายตอบแทน (Compensation Process) คือ กิจกรรมทางการหาวิธีและทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงาน ด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพึงพอใจมากพอสมควร และพอเพียงในระดับที่สามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดี และทำให้ผลผลิตสูงขึ้น งานเหล่านี้ก็คืองานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าจ้าง เงินเดือน ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

7. การบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safety Maintenance and Labor Relations) เพื่อการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท การต้องคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง และมีแผนงานและวิธีการปฏิบัติทางด้านนี้ครบตามสมควร ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

ซึ่งกิจกรรมที่จะมีไว้นี้ก็เพื่อคอยป้องกันแก้ไข และเสริมสร้างความสัมพันธ์ทั้งการดูแลเอาใจใส่ตามปกติ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้าง และพนักงานตลอดเวลาจะต้องสร้างความมีระบบของการเจรจาระหว่างทั้งสองฝ่ายได้ตั้งบนฐานที่มีความหวังดีและเจตนาดีต่อกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

8. การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล (Discipline, Control and Evaluation Process) ในขั้นนี้ก็ถือ การต้องมีการรักษากติกา ด้วยวิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเสียหาย และให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน ซึ่งก็ย่อมหมายถึงการต้องสร้างกฎเกณฑ์ ในการควบคุมติดตาม และประเมินผลประสิทธิผลของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งาน และทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้ก็เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบให้ได้อยู่ตลอดเวลาตนเอง ในที่นี้การต้องคอยวิจักษณ์คว้าและพัฒนาเทคนิควิธีการที่ให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นก็ต้องกระทำเป็นประจำด้วย

ฉันทะพนันท์ เจริญนนท์ (2541 : 9 - 13) กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลว่าสามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวางแผนมีส่วนช่วยสะท้อนภาพในอนาคต เพื่อให้เกิดแนวทางและความกระจ่างแก่ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ นอกจากนี้การวางแผนยังเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องในทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิผล ปกติหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะมีหน้าที่ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Corporate Human Resource Planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้

องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล โดยที่แผนการนี้จะต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้อง และสนับสนุนแผนกลยุทธ์นโยบายขององค์กรแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น

2. การจ้างงาน หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง งานที่สุด เข้าร่วมงาน กับองค์กร หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์กับนโยบายรวมของ องค์กรและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล อาจกระทำ โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเพียงลำพัง หรืออาศัยความร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์กร

3. การจัดการด้านตำแหน่ง เมื่อมีบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กรหน่วยทรัพยากรบุคคลต้อง ดำเนินการรับและบรรจุบุคคลให้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง หน้าที่ที่ถูกต้องนอกจากนี้ หน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลยังมีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยในการประเมินผลงานการแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นและ เลื่อนตำแหน่ง ของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมและตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา ปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล อย่างต่อเนื่อง ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตอย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน (Sustain Growth and Development) และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังแนวความคิดของ “องค์กรที่พร้อมจะเรียนรู้ (Learning Organization)” ที่องค์กรต้องพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยผ่านการเรียนรู้และพัฒนาการของ สมาชิก โดยที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในการตรวจสอบ ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) ขององค์กรของแต่ละหน่วยงานและของบุคคล เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันหลายองค์กรนิยมทำการวางแผนฝึกอบรมร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งผู้เข้าอบรมผู้จัดการอบรม หน่วยงานต้นสังกัด และองค์กรตามลำดับ จากนั้นจึงต้องดำเนินการฝึกอบรมตามแผนการที่กำหนด ภายหลังจากการจัดการฝึกอบรม หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องมีหน้าที่ตรวจสอบ และติดตามผลว่า การฝึกอบรมที่ผ่าน ไปนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด สมาชิกที่ผ่าน การฝึกอบรมมีความรู้ พฤติกรรมและทัศนคติตามที่ต้องการหรือไม่ ตลอดจนต้องดำเนินการปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรมเกิดประสิทธิผลมากขึ้นอย่างไรในอนาคต

5. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ของสมาชิกในองค์กรเป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล หน่วยงานทรัพยากรบุคคล ต้องทำการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบและกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กร



ให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)”

นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องทำการสำรวจ ศึกษา และเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างทั่วไปในสังคม เพื่อใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้างรวมขององค์กรมิให้สูงหรือต่ำกว่าอัตรามาตรฐานของธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมในลักษณะเดียวกันมากนัก ปัจจุบันการให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่บุคคล ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากองค์กรจะเข้าแบ่งเบาภาระในด้านต่าง ๆ ของบุคคล เช่น ค่าครองชีพ ค่าพาหนะ ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร และค่ารักษาพยาบาลของสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น นอกจากนี้การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปแบบต่าง ๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคคลอีกเช่นกัน

6. การธำรงรักษา การที่แต่ละองค์กรจะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแต่ละคนจนมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคคลไปก่อนระยะเวลาที่สมควรเป็นการสูญเสีย ค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ดังนั้น หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องมีหน้าที่จะต้องธำรงรักษาบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ (Morale) ความรู้สึกร่วม (Commitment) ตลอดจนความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีองค์กรให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน

7. ระเบียบวินัย การที่คนหมู่มากอยู่ร่วมกันจำเป็นต้องหากฎเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อให้บุคคลสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่รักษากฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด โดยที่ระเบียบเหล่านี้จะครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กร เช่น ระเบียบวินัยของพนักงาน การลาพักงาน ลาภิจ หรือลาป่วย การเข้าทำงานและการเลิกงาน เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร

8. แรงงานสัมพันธ์ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่โดยตรงทางด้านแรงงาน สัมพันธ์ในระดับมหภาคและระดับจุลภาค โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรตั้งแต่ รัฐบาล สมาคม วิชาชีพ สมาคมแรงงาน และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากปัญหาที่เกิดอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานขององค์กร

9. กิจกรรมอื่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์บุคคลเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง ดังนั้น นอกจากหน้าที่ต่าง ๆ ที่ยกขึ้นมาเป็นตัวอย่างแล้ว หน่วยงานทรัพยากรบุคคลอาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น เช่น การให้คำปรึกษา แนะนำ หรือบริการพิเศษแก่บุคคล การให้บริการสังคม เป็นต้น โดยที่กิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวกันและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คณัย เทียนพุด (2541 : 44- 45) กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นการแบ่งภารกิจหลักให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันมี 4 ด้านด้วยกัน คือ

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน และที่สำคัญที่สุดคือ สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือนอร์ม (Norms) ขององค์กร

2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม (Training) การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่ง ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน (Career Development) ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่ง ที่สูงขึ้น รวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์กร (Organization Development) ให้เป็นองค์กรที่ชนะในการแข่งขันในที่สุด

3. การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้านตำแหน่ง และมีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่ทั้งนี้ เป็นความพยายามของบริษัทในการบริหาร เพื่อสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ภายใต้กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะอำนวยให้สิ่งตอบแทนและบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้พนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ก็เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และทำทายคน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 20 - 24) สรุปภาระงานหลักที่สมควรปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยสรุปแล้วมี 4 ประการ คือ 1) จัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาและธำรงรักษาบุคคล 3) การรักษาระเบียบวินัย 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้สะดวกต่อการนำไปสู่การปฏิบัติสามารถจำแนกภาระงานหนักให้เป็นภาระงานย่อยแล้วกำหนดแนวทางปฏิบัติเฉพาะเรื่องจะทำให้สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยง่าย ดังนี้

1. จัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติ ควรดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดขอบข่ายภาระงานของโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกด้าน

1.2 พิจารณามนุษย์เป็นรายบุคคลทั้งด้านความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และ พฤติกรรมต่างๆ

1.3 กำหนดหน้าที่และมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถ

1.4 จัดทำแผนภูมิบริหาร โรงเรียนเพื่อแสดงให้เห็นสายบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ กับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

เมื่อจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานเสร็จแล้วก่อนเริ่มปฏิบัติงานควรจัดให้มีปฐมนิเทศเพื่อให้ มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่พร้อมทั้งจัดให้มีการทบทวนประวัติบุคคลพร้อมด้วย

## 2. การพัฒนาและธำรงรักษา

บุคคลของโรงเรียนทุนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า จำเป็นที่จะต้องบำรุงรักษาให้อยู่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และอยู่กับหน่วยงานได้อย่างมีความสุขพร้อมทั้ง ได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณภาพ และเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่ราชการ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรปฏิบัติภารกิจดังต่อไปนี้

2.1 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลเป็นรายบุคคล ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ หรือศึกษาต่อ

2.2 จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมุ่คณะในโรงเรียน

2.3 จัดให้มีการศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคคลภายในโรงเรียน

2.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลพัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างนวัตกรรม สื่อ และการใช้เทคโนโลยี ประกอบการเรียนการสอน

2.5 จัดให้มีการประเมินผลการศึกษาวิจัยในชั้นเรียน การวิเคราะห์ และเก็บรวบรวม ข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น พร้อมนำออกเผยแพร่และ ส่งเสริมให้ส่งเสริมให้ผลงานดังกล่าวเสนอขอปรับปรุงตำแหน่ง ให้สูงขึ้นต่อไป

การดำเนินการพัฒนาบุคคลไปแล้วทุกครั้ง ควรให้บุคคลที่ได้รับการพัฒนาความรู้ มาเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้รับทราบและนำไปใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญยิ่งก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กลยุทธ์ให้ผู้ได้รับการพัฒนางานให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญยิ่งก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กลยุทธ์ให้ผู้ได้รับการพัฒนามาปฏิบัติ งานของตน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

## 3. การรักษาระเบียบวินัย

วินัยข้าราชการครู คือ ปทัสถานแห่งความประพฤติหรือข้อกำหนดที่ข้าราชการครู ต้องปฏิบัติตาม หากกระทำผิดวินัยแล้วจะอ้างว่าไม่รู้หรือแก้ตัวใดๆ คงไม่ได้ วินัยข้าราชการครู ต้องปฏิบัติ มีหลายประการเช่น สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต

ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ รักษาความลับของราชการ ปฏิบัติราชการโดยไม่กระทำ ข้ามผู้บังคับบัญชา ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา ถือและปฏิบัติตามระเบียบแผนอุทิศเวลาให้แก่ราชการ รักษาความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ ปฏิบัติต่อประชาชนอย่างดี ไม่ทำการที่ต้องห้ามในห้างหุ้นส่วนบริษัท รักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีมาตรการให้ข้าราชการครู บุคคลในโรงเรียน ได้ถือปฏิบัติเพื่อรักษาระเบียบวินัยดังนี้

3.1 การให้ความรู้และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัย ควรจัดทำเป็นเอกสาร เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ที่จะปฏิบัติ และความรู้ด้านวินัยตลอดทั้งแนวทางการปฏิบัติ หรือแนวทางการรักษาวินัย เพื่อให้เกิดความชัดเจน ควรจัดให้มีการอบรมหรือประชุมสัมมนา ภายในโรงเรียนเกี่ยวกับการรักษาเป็นเฉพาะด้วย

3.2 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ในการกำหนดควบคุมบุคคลให้อยู่ในขอบเขตของวินัยควรแต่งตั้งคณะกรรมการร่างหลักเกณฑ์และวิธีการควบคุมกำหนดกำกับบุคคลให้อยู่ในขอบเขตวินัย โดยจัดพิมพ์ยกร่างเสนอที่ประชุมครูทั้งโรงเรียน เพื่อร่วมกันปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ต่อไป

3.3 สนับสนุนให้บุคคลปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยตลอดทั้งหลักเกณฑ์ที่กำหนดให้มีขึ้น เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อบุคคลทำดี หรือมีการคัดเลือกข้าราชการตัวอย่าง และข้าราชการดีเด่น เพื่อมอบโล่รางวัล หรือบัตรเกียรติคุณ และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

3.4 ดำเนินการแก้ไขบุคคลที่มีปัญหาหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย เช่น เชิญผู้ที่กระทำผิดวินัย หรือจงใจกระทำผิดมาตัดตอนในที่ลับ หรือใช้สังคมนอกโรงเรียน เช่น กรรมการโรงเรียน เจ้าอาวาสช่วยแก้ไข เป็นต้น

#### 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นภาระงานที่สำคัญอีกอย่างที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม และความโปร่งใส เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และกระตุ้นให้บุคคลพัฒนางานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญหลายประการ และแต่ละเรื่องผู้บริหารศึกษาควรดำเนินการ ดังต่อไปนี้

4.1 ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การประเมินในส่วนนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ให้นำระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือนข้าราชการมาถือเป็นหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการครู

4.2 ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักเกณฑ์และประชุมแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินให้ครูทุกคนได้รับทราบโดยทั่วกัน เมื่อผู้ขอเลื่อนตำแหน่ง เสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรประเมินตามความเป็นจริงด้วยความเป็นธรรม

4.3 ประเมินเพื่อพัฒนาบุคคล ควรดำเนินการประเมินหลายด้าน เช่น ประเมินศักยภาพ การปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบอดีตกับปัจจุบัน ในด้านพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ให้ประเมินความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี ตลอดทั้งการสื่อ หรือนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนด้วย หากพบข้อบกพร่อง ควรเร่งพัฒนาบุคคลตามความต้องการจำเป็นต่อไป

แคสเตเตอร์ (Casterter, 1981 : 20) กล่าวถึง กระบวนการบริหารบุคคลไว้เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) ได้แก่ คาดคะเนกำลังคน กำลังทำโครงสร้างขององค์กร การเตรียมกำลังคนที่อยู่ การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงกำลังคนและการวางแผนกำลังคน
2. การสรรหา (Recruitment Planning) ได้แก่ การแสวงหาแหล่งกำลังคน การวางแผนการสรรหา และการจัดสรรระบบสรรหา
3. การคัดเลือก (Selection of Personnel) ได้แก่ การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผู้สมัคร และการจัดสรรระบบสรรหา
4. การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel) ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับชุมชนของบุคคลใหม่ การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน
5. การประเมินการปฏิบัติงานบุคคล (Appraisal of Personnel Performance) ได้แก่ การประเมินค่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ การจัดการ การประสานงาน การพิจารณาผลต่าง ๆ จากการประเมินค่า
6. การพัฒนาบุคคล (Development of Personnel) การพัฒนาการประสานงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. ผลตอบแทนให้กับบุคคล (Compensation of Personnel) ได้แก่ เงินเดือน ค่าแรง รายได้ที่ไม่ใช่เงินเดือน เงินปันผล

8.สวัสดิการ (Security) ได้แก่ การให้สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและการบริการต่าง ๆ การจ้าง การป้องกันขู่เข็ญ และการเป็นอิสระทางวิชาการ

9. การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคคล (Community of Personnel Service) ให้การศึกษาเพิ่มเติม การให้บริการชดเชย การให้ความรู้ และการบริการด้านอนามัย และความปลอดภัย

#### หลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51 - 63) ได้กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพิ่ม ตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย

ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครู และบุคคลทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคง และการก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

1.2 เพื่อส่งเสริมบุคคลให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.3 เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคคลทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

1.4 เพื่อให้ครูและบุคคลทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 2. ขอบข่าย/ภารกิจ

2.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

2.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

2.3 การเสริมสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ

2.4 วินัยและการรักษาวินัย

2.5 การออกจากราชการ

2.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

เป็นงานที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์และการวางแผนอัตรากำลังคน โดยองค์กรต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจสถานศึกษา เพื่อนำมาจัดทำแผนอัตราข้าราชการครูบุคคลในสถานการศึกษา พร้อมนำเสนอไปยัง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและมีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

นอกจากนั้น สถานศึกษาต้องมีการกำหนดตำแหน่ง อัตราข้าราชการครูและบุคคลของสถานศึกษาตามแผนงานที่จัดทำขึ้น และกำหนดภาระงานแต่ละงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งต้องดำเนินการเลื่อนตำแหน่ง บุคคลทางการศึกษาและวิทยฐานะของข้าราชการครูในสังกัด

2.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลทางการศึกษาของสถานศึกษานั้นจะใช้แนวทางปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ การสอบแข่งขันและการบรรจุแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

ในการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว สถานศึกษาต้องมีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการเปลี่ยนสถานะข้าราชการหรือพนักงานท้องถิ่น ต้องมีการเสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการรายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

การรักษาข้าราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง ในกรณีที่สถานศึกษาไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการหลายคน ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาการแทน

### 2.3 การเสริมสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสถานศึกษา มุ่งที่การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยจะมีการพัฒนาทั้งก่อนมอบหมายงานและระหว่างปฏิบัติงาน โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาจะดำเนินการประชุมพิเศษ ซึ่งแจ้งการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีการติดตามประเมินผล และการวิเคราะห์ความจำเป็นของบุคคลในการได้รับการพัฒนา และการพัฒนาบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา

การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ถือเป็นกระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคคล ซึ่งผู้อำนวยการของสถานศึกษาจะมีการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และรายงานผลไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว สถานศึกษาต้องมีการดำเนินการตรวจสอบข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ฯลฯ และดำเนินการพิจารณาตามระเบียบ อ.ก.ค.ศ. กำหนด พร้อมทั้งส่งเงินเดือน ตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน สำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและรายงานผลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 2.4 วินัยและการรักษาวินัย

กรณีที่บุคคลของสถานศึกษามีการกระทำผิดวินัย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการดำเนินการสอบสวนและรายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีที่มีความผิดร้ายแรง ให้ผู้มีอำนาจ สั่งลงโทษ ปลด หรือไล่ออก ตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีที่ต้องอุทธรณ์หรือร้องทุกข์ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถยื่นเรื่องขออุทธรณ์และร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ ได้รับแจ้งคำสั่ง

ในการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดวินัย ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และดำเนินการให้ความรู้ สร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นการจูงใจและเสริมสร้างเจตคติ สำนึก และพฤติกรรมที่ดีให้กับผู้บังคับบัญชา โดยต้องมีการตรวจสอบ เอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันมิให้ผู้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

## 2.5 งานออกจากราชการ

การออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะเป็นผู้พิจารณาอนุญาตการลาออกและรายงาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การให้ออกจากราชการในกรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ขาดคุณสมบัติให้ออกราชการไว้ก่อน และให้ออกเพราะรับราชการนาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นผู้พิจารณาสั่งการและแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาพร้อมกัน พร้อมรายงานผลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากหลักในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในข้างต้น จะต้องเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติตามเกณฑ์ที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่กำหนดขึ้น และมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน โดยสถานศึกษาต้องถือปฏิบัติให้เป็นตามแนวทางเดียวกันตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ เพื่อมุ่งให้การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษามีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิผลที่แท้จริง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

นภาพร วรโยธา (2545 : 141-150) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์อยู่ในระดับน้อย กระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์เมื่อเปรียบเทียบกับตามวุฒิ และขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบกับประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์เมื่อเปรียบเทียบกับวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบกับประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



บพิตร ออมไธสง (2546 : 69-70) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ความคาดหวังของชุมชนในการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติการสอนและผู้ปกครองนักเรียน โดยรวมจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติการสอนและผู้ปกครองนักเรียน มีความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังในการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านบุคลากร ด้านบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ และด้านงบประมาณ ผู้ปฏิบัติการสอนมีความคาดหวังมากในการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนด้านบริหารทั่วไปด้านวิชาการ ส่วนด้านบุคลากร และด้านงบประมาณ มีความคาดหวังการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนมาก สำหรับผู้ปกครองนักเรียนมีความคาดหวังในการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนปานกลางทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิชาการ ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านบุคลากร และด้านงบประมาณตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนกับผู้ปกครองนักเรียนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ปฏิบัติการสอนกับผู้ปกครองนักเรียนมีความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียน พบว่า ผู้ปกครองนักเรียนที่มีเพศต่างกัน มีความคาดหวังในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ผู้ปกครองที่มีช่วงอายุในวัยทำงานมีความคาดหวังในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างจากผู้ปกครองในวัยไม่ทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน ได้แก่ ด้านบริหารทั่วไป การวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านงบประมาณ ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า ผู้ปกครองนักเรียนที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคาดหวังเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน และผลการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียนจำแนกตามรายได้ พบว่า ความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียนที่มีรายได้แตกต่างกันมีความคาดหวังในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นมีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน

อำนาจ บุญทวี (2546 : 67) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านสำโรง อำเภอตาคลี จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ก่อนที่จะดำเนินการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษานั้น คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ยังดำเนินการไม่บรรลุผล บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่สามารถจัดกิจกรรมการเข้าไปมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตร

ไปใช้ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการ ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาโดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาคุณงาน การจัดกิจกรรมยกย่องชุมชน ทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น แต่ยังคงประสบปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจในบางขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการนิเทศการศึกษา จึงได้เพิ่มเวลาในการประชาสัมพันธ์ การติดตามและประเมินผล จึงทำให้บุคลากรสามารถดำเนินการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จรงค์ จันทวงศ์ (2546 : 74-75) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนห้วยยางวิทยา อำเภอทับสะแก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนห้วยยางวิทยาอยู่ในระดับมาก โดยมีส่วนร่วมในด้านร่วมแรงในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน การสำรวจข้อมูล การจัดกิจกรรมการสอน การตรวจสอบการบ้านนักเรียนอย่างสม่ำเสมอเป็นอันดับที่หนึ่ง ร่วมลงทุนและจูงใจให้บุคคลอื่นลงทุน โดยตรงรณรงค์ช่วยจัดหาทุนจากแหล่งทุน ประชาสัมพันธ์เพื่อชักชวนให้ร่วมลงทุนหรือ การพัฒนาโรงเรียนเป็นอันดับที่สอง และร่วมคิดเป็นอันดับสุดท้าย และพบว่า ประชาชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับการจัดการศึกษาไม่ได้อยู่ที่ว่าประชาชนรับรู้ข่าวสารหรือไม่ แต่อยู่ที่ความตั้งใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าสิ่งอื่นใด โดยประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนห้วยยางวิทยาจากป้ายประกาศที่โรงเรียนติดตั้งมากที่สุด รองลงมา คือ การบอกเล่าจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนและการบอกเล่าของชุมชนเป็นอันดับสุดท้าย และพบว่าประชาชนที่มีเพศต่างกันและมีการรับรู้ต่างกัน ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการศึกษาต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนห้วยยางวิทยาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และพบว่า ประชาชนที่มีอายุ การศึกษา อาชีพ รายได้ ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร โรงเรียน และสถานภาพ ต่างกันมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนห้วยยางวิทยาแตกต่างกัน

เมฉินทร์ อินตะเสาร์ (2546 : 66) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่า ชุมชนที่อยู่ห่างไกลจากตัวเมืองมีฐานะยากจน การศึกษาอยู่ในระดับต่ำชาวบ้านจะไม่มีเวลาในการร่วมกิจกรรมของโรงเรียน ในส่วนของโรงเรียนขาดความพร้อมที่เอื้อต่อความร่วมมือในการบริหารการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ ผู้บริหารย้ายบ่อย ขาดอัตรากำลังครู ขาดงบประมาณ และพบว่า กระบวนการความร่วมมือในการบริหารการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชน การศึกษาข้อมูลพื้นฐานก่อนเริ่มดำเนินการ การวางแผนร่วมกัน การร่วมกันดำเนินการตามแผน การร่วมกันประเมินผลการดำเนินการ และการร่วมกันรับผลจากการดำเนินการ

ฤทัยวรรณ หาญกล้า (2547 : 47) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน คือ หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการกระจายอำนาจ ปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อย เรียงลำดับคือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนปัญหาจากคำถามปลายเปิดพบว่า มีปัญหามากที่สุดในแต่ละด้านและแนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้ ด้านหลักการกระจายอำนาจมีปัญหาคือ การกระจายอำนาจจากหน่วยงานระดับสูงมีความล่าช้า ไม่ชัดเจน เป็นนามธรรม โรงเรียนไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ควรแก้ไขโดยหน่วยงานระดับสูงต้องกระจายอำนาจอย่างแท้จริง และโรงเรียนได้รับเอกภาพทางการบริหารงาน ด้านหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล มีปัญหาคือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่รู้กฎระเบียบ ขาดความเข้าใจ ไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองในเรื่องการตรวจสอบภายในและการประกันคุณภาพการศึกษา ควรแก้ไขโดยการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการตรวจสอบภายในและการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านหลักการบริหารตนเองมีปัญหาคือ โรงเรียนและชุมชนมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ขาดการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ รวมทั้งโรงเรียนมีภารกิจมากและไม่สามารถตัดสินใจได้เองโดยเด็ดขาด ควรแก้ไขโดยรัฐควรมีการสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอให้กับโรงเรียนและบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน และปัญหาด้านหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะไม่ดี ความรู้ น้อย ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา ควรแก้ไขโดยการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ บทบาทหน้าที่ต่อการจัดการศึกษา เปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้ง 4 ด้านตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่า มีสภาพและปัญหาการดำเนินการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาการดำเนินการด้านหลักการตรวจสอบและถ่วงดุลในข้อ 2 คือ โรงเรียนขาดการเตรียมความพร้อมในการให้องค์กรภายนอกมาสำรวจและตรวจสอบ และในข้อที่ 3 คือ โรงเรียนขาดความต่อเนื่องและจริงจังในการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีปัญหาการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมศักดิ์ รอบคอบ (2548 : 45) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยประสิทธิภาพด้านการบริหารตนเองอยู่ในลำดับสูงสุด รองลงมาได้แก่

ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการตรวจสอบและถ่วงดุลตามลำดับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีขนาดและที่ตั้งของสถานศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปรับปรุงระบบ การวางแผน การสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน การระดมทรัพยากรทางการศึกษา การตัดสินใจ การประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบภายใน การประชาสัมพันธ์ และให้มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาคุณหมวย สร้างเครือข่ายการบริหารเพื่อช่วยเหลือในด้านการบริหารงบประมาณ

นภาพร คงคาหลวง (2548 : 97) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในชุมชนเมือง พบว่า ส่วนร่วมในการวางแผนด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป อยู่ในระดับน้อย และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การติดตามประเมินผลด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับน้อย กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในชุมชนชนบท พบว่า มีส่วนร่วมในการวางแผนด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับน้อย และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การติดตามประเมินผล ด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้าน การบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับน้อย และปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขาดการประชาสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน และโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

กิ่งกาญจน์ ชมอินทร์ (2549 : 79 - 82) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เว้นแต่การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการกำกับติดตามผลการใช้งบประมาณ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง และการกำหนดวิธีการและการวางแผน ใช้งบประมาณ ประจำปี การจัดหาทุนการศึกษาเพื่อช่วยเหลือนักเรียน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย

การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน ทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน การมีส่วนร่วมของชุมชนไม่แตกต่างกัน สำหรับการมีส่วนร่วมของชุมชนตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่พบว่าด้านการบริหารวิชาการและด้านบริหารงบประมาณ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มัทนา ศรีโยธา (2551 : 48) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและเปลี่ยนสภาพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการออกจากราชการอยู่ในระดับมาก

ธวัชชัย รัตตัญญู (2551 : 98) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจ หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล และบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านองค์ประกอบของคณะกรรมการด้านบทบาทหน้าที่และการดำรงตำแหน่ง ด้านการให้เกียรติยศยกย่อง และรูปแบบของคณะกรรมการและเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทิศทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และด้านบทบาทของนายกเทศมนตรี หรือรองนายกที่ควบคุมกำกับการจัดการศึกษาผู้อำนวยการกองและผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทในการบริหารการศึกษาให้มากขึ้น

#### งานวิจัยต่างประเทศ

บราวน์ (Brown, 1998 อ้างถึงใน สมศักดิ์ รอบคอบ, 2548 : 65) ทำการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชนการวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ไปใช้ในโรงเรียนแห่งหนึ่งในรัฐอิลลินอยส์ (Illinois) โดยศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร 4 ตัว คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสัมภาษณ์กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การศึกษาความแปรปรวนทางเดียวและสองทาง ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เอเวอร์เรต (Everett, 1998 อ้างถึงใน สมศักดิ์ รอบคอบ, 2548 : 66) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการตัดสินใจในระดับโรงเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งวัดโดยแบบ วัดทักษะทางวิชาการของรัฐเท็กซัส (Texas) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่า การให้ โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเกี่ยวกับการอ่าน การเขียนและคณิตศาสตร์หรือไม่ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจัดทำโดยแบ่งโรงเรียนตามระดับ การมีอำนาจตัดสินใจของคณะกรรมการ โรงเรียน 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ แล้วให้นักเรียนจากโรงเรียน แต่ละระดับทำแบบทดสอบวัดทักษะทางวิชาการของรัฐเท็กซัส ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ไม่มี ความแตกต่างกันของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนที่ระดับการมีอำนาจการตัดสินใจของ คณะกรรมการ โรงเรียนต่างกัน

สทริบลิงค์ (Strubling, 1993 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543 : 73) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การริเริ่มเพื่อการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งขึ้นใหม่ในรัฐเท็กซัส : กระบวนการ และผลผลิตเนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความเชื่อว่าโรงเรียนแต่ละแห่ง มีความต้องการของบุคคลที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง และการที่จะระบุความต้องการเหล่านั้น ได้ ก็โดยการได้ทราบความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งได้แก่ กลุ่มผู้ปกครอง ครูและ นักเรียนในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนแต่ละแห่งจะให้โอกาสแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีบทบาท ร่วมในการค้นหาสาเหตุในการสร้างสรรค์แนวทางในการปฏิบัติและการประเมินผลซึ่งเป็น วิธีการใหม่ ที่ใช้ในการแก้ปัญหาและการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับนักเรียน

แพดเกต (Padgett, 1981 : 95 อ้างถึงใน นภาพร วรโยธา, 2545 : 70) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบังคับบัญชาของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับภารกิจการบริหารงานบุคคลผลการวิจัยพบว่า ขนาดโรงเรียนกับการบังคับบัญชาของผู้โรงเรียนด้านเลือกสรร การมอบหมายงาน และการประเมินผล บุคคล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลต่อการบริหารบุคลากรของโรงเรียน สำหรับงานวิจัยในประเทศนั้น ได้ข้อค้นพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความเหมาะสมและ เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาเมื่อสถานศึกษามีบริบทที่ต่างกัน คือ การปฏิบัติงานของบุคลากรหาและ การบริหารงานของผู้บริหารตามหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัด

การศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุลการบริหารงานบุคคล  
ของโรงเรียนในด้าน การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง  
การพัฒนาบุคคล วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการของบุคลากรในโรงเรียนที่เหมาะสม

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2554 จำนวน 2,691 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร เลือกแบบเจาะจง ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2554 คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ได้ตัวอย่างจำนวน 349 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 465 คน

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

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  แทน ขนาดของประชากร  
 $e$  แทน ความคลาดเคลื่อนของหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่า  $n$  ได้ คือ

$$n = \frac{2,691}{1 + 2,691(0.05)^2}$$
$$= 348.23 \text{ คน}$$



จากขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เลือกตัวอย่างจำนวน 349 คนโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและเทียบสัดส่วน แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างรายละเอียดอยู่ในผนวก จ

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบให้เลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้ค่าคะแนน ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
คะแนน 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้ค่าคะแนน ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
คะแนน 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 รวมทั้งแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่จะศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยกำหนดขอบเขต และเนื้อหา ให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา

3. ศึกษารูปแบบและวิธีการเขียนแบบสอบถามและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการนำมาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยกำหนดขอบเขตและเนื้อหาให้ครอบคลุมจุดมุ่งหมาย

4. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความในแบบสอบถาม ทั้งในด้านเนื้อหา ความเข้าใจและการใช้ภาษา ให้มีความเที่ยงตรงสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย และนำมาปรับปรุงแก้ไข

5. เมื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว จึงนำร่างแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน คือ

5.1 นายวัลลภ หล้าแหล่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหมืองไทร

5.2 นายบัญญัติ เตื่อนสีเมือง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองชุมพล

5.3 นายเขมฉัตร จันทรวงศ์ ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามในแต่ละข้อ และประเมินความสอดคล้อง จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.66-1.00 เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC สูงกว่า 0.50 นำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์, 2547 : 89)

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โรงเรียนบ้านโพรงเข้ โรงเรียนบ้านหนองตาฉาว

และโรงเรียนบ้านสารเห็ด ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9880

#### 7. นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ถึงผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ติดต่อประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถามไปให้กับผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษานั้น ๆ โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปให้ด้วยตนเอง พร้อมรับคืนกลับมาในวันนั้น
3. แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ผู้วิจัยจะนำมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำไปประมวลผลเพื่อหาค่าสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อหาค่าสถิติ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยการใช่วิธีการวิเคราะห์ค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนด ค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	มีระดับมากที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	มีระดับมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	มีระดับปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	มีระดับน้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	มีระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีการของเพียร์สัน (Pearsons' Product Moment Correlation Coefficient)

การแปลค่าความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของวิเชียร เกตุสิงห์ (2546 : 90) (ใช้ได้ทั้งทางบวกและทิศทางลบ)

ค่าสหสัมพันธ์	0.00 - 0.20	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
ค่าสหสัมพันธ์	0.21 - 0.40	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ค่าสหสัมพันธ์	0.41 - 0.60	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ค่าสหสัมพันธ์	0.61 - 0.80	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ค่าสหสัมพันธ์	0.81 - 1.00	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในลักษณะคำอธิบายประกอบตารางตามลำดับ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ตอนที่ 4 ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน (n = 465 คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	227	48.80
หญิง	238	51.20
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ต่ำกว่า/เทียบเท่าประถมศึกษา	79	17.00
มัธยมศึกษา	107	23.00
ปริญญาตรี	225	48.40
สูงกว่าปริญญาตรี	54	11.60

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน (465 คน)	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาการทำงาน</b>		
1-5 ปี	143	30.80
6-10 ปี	158	34.00
มากกว่า 10 ปี	164	35.30
<b>ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน</b>		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	70	15.05
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	27	5.81
รักษาราชการแทน	19	4.09
ครูผู้สอน	157	33.76
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	192	41.29
<b>รวม</b>	<b>465</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 51.20 และเป็นเพศชาย จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 225 คิดเป็นร้อยละ 48.40 รองลงมา คือ วุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 และต่ำกว่า/เทียบเท่าประถมศึกษา จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 และมีระยะเวลาการทำงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 35.30 รองลงมา คือ ระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 และระยะเวลา 1-5 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 และส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 41.29 รองลงมา คือ เป็นครูผู้สอน จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 33.76 และเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 15.05

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ ที่
1. หลักการกระจายอำนาจ	3.97	0.61	มาก	5
2. หลักการมีส่วนร่วม	3.98	0.58	มาก	4
3. หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน	4.12	0.59	มาก	2
4. หลักการบริหารตนเอง	4.04	0.55	มาก	3
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล	4.18	0.60	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.06</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.51) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D.= 0.60) รองลงมาคือ หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D.= 0.59) และหลักการบริหารตนเอง ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.55)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการกระจายอำนาจ

หลักการกระจายอำนาจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. สถานศึกษามีการแต่งตั้ง กำหนด บทบาทหน้าที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา	3.99	0.83	มาก	3
2. สถานศึกษามีการพิจารณาและอนุมัติการดำเนินงานบุคคลของสถานศึกษา	4.03	0.63	มาก	2
3. สถานศึกษามีการกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา มีบทบาทในการจัดการศึกษาในรูปคณะกรรมการ	3.92	0.80	มาก	4
4. สถานศึกษามีคณะกรรมการนิเทศ กำกับติดตามการจัดการเรียนรู้ของครู	3.87	0.81	มาก	5
5. สถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลที่เป็นผู้ร่วมงาน	4.08	0.72	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.97</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการกระจายอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.=0.61) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลที่เป็นผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D.= 0.72) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการพิจารณาและอนุมัติการดำเนินงานบุคคลของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D.= 0.63) และสถานศึกษามีการแต่งตั้ง กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.=0.83)



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	อันดับ ที่
1. ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการและบริหารการใช้ ทรัพยากรของสถานศึกษา มีการร่วมช่วยเหลือด้าน ทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์และแรงงาน	3.83	0.77	มาก	6
2. สถานศึกษามีคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดสรร ควบคุมทางการเงินและการบริหารการใช้ทรัพยากร	4.03	0.72	มาก	2
3. สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วน ร่วมรับรู้และดำเนินการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน	3.97	0.76	มาก	5
4. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วมในการ วางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมจัดการศึกษา ร่วมเป็นเจ้าของ และร่วมรับผิดชอบ	4.01	0.70	มาก	3
5. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย เข้ามาร่วมกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ หลักสูตรสถานศึกษา คุณภาพผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน	3.99	0.68	มาก	4
6. สถานศึกษามีการทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความ คิดเห็นจากทุกฝ่าย มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน ครู ผู้ปกครองและชุมชน	4.09	0.67	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.98</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.=0.58) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษามีการทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน ครู ผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.67) รองลงมาคือ สถานศึกษามีคณะกรรมการรับผิดชอบใน

การจัดสรร ควบคุมทางการเงินและการบริหารการใช้ทรัพยากร ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.= 0.72) และสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมตัดสินใจ ร่วมจัดการศึกษา ร่วมเป็นเจ้าของ และร่วมรับผิดชอบ ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.= 0.70)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการคืนอำนาจ การจัดการศึกษาให้ประชาชน

หลักการคืนอำนาจ การจัดการศึกษาให้ประชาชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาในรูปแบบของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.04	0.73	มาก	4
2. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชนทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษา	4.13	0.71	มาก	2
3. สถานศึกษาจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของนักเรียนและชุมชนอย่างแท้จริง	4.10	0.63	มาก	3
4. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์ทางด้านสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียนต่างๆ	4.24	0.70	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.12</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการคืนอำนาจ การจัดการศึกษาให้ประชาชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.12$ , S.D.= 0.59) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์ทางด้านสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียนต่างๆ ( $\bar{X}=4.24$ , S.D.= 0.70) รองลงมาคือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษา ( $\bar{X}=4.13$ , S.D.= 0.71) และสถานศึกษาจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของนักเรียนและชุมชนอย่างแท้จริง ( $\bar{X}= 4.10$ , S.D.= 0.63)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการบริหารตนเอง

หลักการบริหารตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	อันดับ ที่
1. สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจ สั่งการ ดำเนินการ บริหารจัดการภายในสถานศึกษา	4.12	0.67	มาก	1
2. สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรทางการศึกษามาพัฒนา และแก้ปัญหาของสถานศึกษา	4.08	0.67	มาก	2
3. สถานศึกษากำหนดทิศทางการทำงาน มีการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การบริหารงบประมาณและดำเนินการตาม กรอบโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล	4.01	0.68	มาก	5
4. สถานศึกษามีการบริหารสถานศึกษาอย่างหลากหลายตาม สภาพความต้องการของสถานศึกษา	4.05	0.67	มาก	3
5. สถานศึกษามีการจัดระบบสารสนเทศและการพัฒนาระบบ สารสนเทศในการบริหาร	3.95	0.72	มาก	6
6. สถานศึกษามีการนิเทศติดตามผล การวัดและประเมิน คุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา	4.05	0.73	มาก	4
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.04</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการบริหารตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.55) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจ สั่งการ ดำเนินการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D.= 0.67) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรทางการศึกษามาพัฒนาและแก้ปัญหาของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D.= 0.67) และสถานศึกษามีการบริหารสถานศึกษาอย่างหลากหลายตามสภาพความต้องการของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D.= 0.73)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	อันดับ ที่
1. สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	4.27	0.64	มาก	1
2. สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม หรือการประเมินคุณภาพการศึกษา	4.19	0.68	มาก	2
3. สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน และมีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	4.14	0.70	มาก	4
4. สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน	4.14	0.71	มาก	5
5. สถานศึกษาจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้านต่างๆของสถานศึกษา	4.18	0.74	มาก	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.18</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.18$ , S.D.= 0.60) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.27$ , S.D.= 0.64) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม หรือการประเมินคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X}=4.19$ , S.D.= 0.68) และสถานศึกษาจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้านต่างๆของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.18$ , S.D.= 0.74)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน

การบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	4.03	0.61	มาก	1
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	3.92	0.64	มาก	4
3. ด้านการพัฒนาบุคคล	4.01	0.61	มาก	2
4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย	4.01	0.71	มาก	3
5. ด้านการออกจากราชการ	3.75	0.89	มาก	5
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.94</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D.= 0.58) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D.= 0.61) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคคล ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.61) และด้านวินัยและการรักษาวินัย ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.71)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. ผู้บริหารได้จัดตั้งคณะกรรมการในการทำหน้าที่วางแผนงานด้านบุคคล เพื่อให้บุคคลได้มีส่วนร่วม	4.00	0.70	มาก	5
2. ผู้บริหารได้มีการวางแผนกำลังคนในอัตรของสถานศึกษาไว้อย่างเหมาะสมทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.01	0.70	มาก	4
3. ผู้บริหารมีการให้การสนับสนุนบุคคลของสถานศึกษาด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค	4.06	0.74	มาก	2
4. ผู้บริหารได้มีการกำหนดรายละเอียดของงานใน ทุกตำแหน่งงานในสถานศึกษาไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน	4.04	0.72	มาก	3
5. สถานศึกษามีการจัดระบบสารสนเทศเกี่ยวกับอัตรากำลังในปัจจุบันอย่างเป็นระบบสะดวกในการใช้งาน	3.98	0.75	มาก	6
6. ผู้บริหารได้มอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถของครูเป็นหลักสำคัญช่วยให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.11	0.69	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.03</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03, S.D. = 0.61$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารได้มอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถของครูเป็นหลักสำคัญช่วยให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.11, S.D. = 0.69$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการให้การสนับสนุนบุคคลของสถานศึกษาด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค ( $\bar{X} = 4.06, S.D. = 0.74$ ) และ ผู้บริหารได้มีการกำหนดรายละเอียดของงานใน ทุกตำแหน่งงานในสถานศึกษาไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน ( $\bar{X} = 4.04, S.D. = 0.72$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ การสรรหาบุคคลให้บุคคลทั่วไป ทราบอย่างทั่วถึง	3.88	0.74	มาก	5
2. บุคคลของสถานศึกษาทุกคนได้รับทราบนโยบายการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง	3.89	0.72	มาก	2
3. ผู้บริหารได้มีการสรรหาบุคคลจากหลายแหล่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน	3.91	0.77	มาก	3
4. ผู้บริหารได้พิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคคลจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานที่ต้องการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ตรงกับงาน	3.91	0.76	มาก	4
5. ทางสถานศึกษาได้มีการตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง	3.88	0.81	มาก	6
6. การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวผู้บริหารได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กระทรวงกำหนด เพื่อให้การจ้างลูกจ้างมีความโปร่งใส	4.06	0.75	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.92</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92, S.D. = 0.64$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวผู้บริหารได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กระทรวงกำหนด เพื่อให้การจ้างลูกจ้างมีความโปร่งใส ( $\bar{X} = 4.06, S.D. = 0.75$ ) รองลงมาคือ บุคคลของสถานศึกษาทุกคนได้รับทราบนโยบายการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.72$ ) และผู้บริหารได้มีการสรรหาบุคคลจากหลายแหล่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.91, S.D. = 0.77$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคคล

ด้านการพัฒนาบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. ผู้บริหารได้ดำเนินการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาตามแผนงานด้านกำลังคนและงบประมาณที่กำหนดไว้ในนโยบายการพัฒนาของสถานศึกษา	4.07	0.72	มาก	1
2. การจัดการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาโดยการพิจารณาให้มีสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา	4.03	0.74	มาก	2
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคคลของสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ	4.03	0.76	มาก	3
4. การจัดการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาพิจารณาจากความจำเป็นตามความเหมาะสมของสถานศึกษาเท่านั้น	4.00	0.63	มาก	4
5. ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคคลของสถานศึกษาตามขั้นตอนยุติธรรม	3.97	0.83	มาก	5
6. ผู้บริหารมีการดำเนินการนิเทศภายในตามแผน/โครงการเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของครู	3.96	0.79	มาก	6
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.01</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.=0.61) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารได้ดำเนินการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาตามแผนงานด้านกำลังคนและงบประมาณที่กำหนดไว้ในนโยบายการพัฒนาของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.=0.72) รองลงมาคือ การจัดการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาโดยการพิจารณาให้มีสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.=0.74) และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคคลของสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.=0.76)



ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านวินัยและการรักษาวินัย

ด้านวินัยและการรักษาวินัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนตามระเบียบเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคคลของสถานศึกษา	4.19	0.71	มาก	1
2. ผู้บริหารมีการติดตาม ดูแล ความประพฤติของบุคคลให้ปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัยอย่างใกล้ชิด	4.11	0.76	มาก	2
3. ผู้บริหารมีการจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคคลของสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบวินัย	4.09	0.83	มาก	3
4. ผู้บริหารมีการตักเตือนบุคคลที่กระทำผิดวินัยในเบื้องต้นให้มีการปรับปรุงแก้ไข	3.95	0.93	มาก	4
5. สถานศึกษาได้มีการจัดตั้งกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวนบุคคลของสถานศึกษาที่กระทำผิดวินัยอย่างถูกต้อง	3.81	1.01	มาก	6
6. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจ เช่น ให้รางวัลกับบุคคลที่ประพฤติตนถูกต้องตามระเบียบวินัยและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นๆ	3.92	0.82	มาก	5
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.01</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านวินัยและการรักษาวินัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนตามระเบียบเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคคลของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.71) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการติดตาม ดูแล ความประพฤติของบุคคลให้ปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัยอย่างใกล้ชิด ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D.= 0.76) และผู้บริหารมีการจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคคลของสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบวินัย ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.83)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการออกจากราชการ

ด้านการออกจากราชการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. การอ้างถึงระเบียบของ อ.ก.ค.ศ.นั้น หากพิจารณาแล้วผู้บริหารสถานศึกษาได้อ้างถึงระเบียบ ก.ค.ศ.ที่ว่าด้วยการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548 และ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 เนื่องจาก อ.ก.ค.ศ. มีอำนาจในการพิจารณาให้ความเห็นชอบเท่านั้น	3.88	0.81	มาก	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาอนุญาตให้ครูหรือบุคคลของสถานศึกษาลาออกด้วยการใช้วิจรรณญาณอย่างละเอียดถี่ถ้วน	3.78	1.04	มาก	3
3. สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาให้บุคคลของสถานศึกษาออกหรือพ้นจากตำแหน่งไม่ว่ากรณีใดๆ ด้วยความถูกต้องและโปร่งใส	3.73	1.03	มาก	4
4. ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนและดำเนินการพิจารณาให้บุคคลที่กระทำผิดวินัยออกจากราชการตามระเบียบที่ อ.ก.ค.ศ. กำหนดขึ้น	3.68	1.12	มาก	5
5. สถานศึกษามีการจัดทำรายงานการพิจารณาให้บุคคลของสถานศึกษาลาออกหรือให้ออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.64	1.15	มาก	6
6. ในกรณีที่กระทำผิดวินัยตามระเบียบของ อ.ก.ค.ศ. การพิจารณาให้ออกจากราชการของผู้บริหารสถานศึกษากระทำด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส	3.82	1.07	มาก	2
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.75</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการออกจากราชการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.72) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ การอ้างถึง ระเบียบของ อ.ก.ค.ศ. นั้น หากพิจารณาแล้วผู้บริหารสถานศึกษาได้อ้างถึงระเบียบ ก.ค.ศ.ที่ว่าด้วยการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548 และ พ.ร.บ.ระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 เนื่องจาก อ.ก.ค.ศ. มีอำนาจในการพิจารณาให้ ความเห็นชอบเท่านั้น ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D.= 0.81) รองลงมาคือ ในกรณีที่กระทำผิดวินัยตามระเบียบของ อ.ก.ค.ศ. การพิจารณาให้ออกจากราชการของผู้บริหารสถานศึกษากระทำด้วยความเป็นธรรมและ โปร่งใส ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D.= 1.07) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาอนุญาตให้ครูหรือบุคคลของ สถานศึกษาลาออกด้วยการใช้วิจรรณญาณอย่างละเอียดถี่ถ้วน ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D.= 1.04)

#### **ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการ บริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1**

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	การบริหารงานบุคคล					รวม
	ด้านการวางแผน อัตราค่าจ้างและ กำหนดตำแหน่ง	ด้านการสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง	ด้านการพัฒนา บุคคล	ด้านวินัยและ การรักษาวินัย	ด้านการ ออกจาก ราชการ	
1. หลักการกระจายอำนาจ	0.622**	0.633**	0.611**	0.527**	0.439**	0.659**
2. หลักการมีส่วนร่วม	0.673**	0.672**	0.706**	0.541**	0.459**	0.707**
3. หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน	0.685**	0.667**	0.670**	0.522**	0.368**	0.669**
4. หลักการบริหารตนเอง	0.744**	0.722**	0.697**	0.598**	0.388**	0.723**
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล	0.765**	0.730**	0.714**	0.596**	0.382**	0.731**
<b>เฉลี่ย</b>	<b>0.803**</b>	<b>0.788**</b>	<b>0.782**</b>	<b>0.641**</b>	<b>0.470**</b>	<b>0.803**</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางบวกอยู่ในระดับสูง ( $r = 0.803$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ( $r = 0.731$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ หลักการบริหารตนเอง ( $r = 0.723$ ) และหลักการมีส่วนร่วม ( $r = 0.707$ ) เป็นอันดับสุดท้ายตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 สามารถจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวม 5 ด้านอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = 0.659$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ( $r = 0.633$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือด้านการวางแผนอัตราค่าจ้าง

และกำหนดตำแหน่ง ( $r = 0.622$ ) และด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ( $r = 0.527$ ) และด้านการออกจากราชการ ( $r = 0.439$ ) ตามลำดับ

2. หลักการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวม 5 ด้านในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = 0.695$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการพัฒนาบุคคล ( $r = 0.706$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ( $r = 0.673$ ) และด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ( $r = 0.541$ ) และด้านการออกจากราชการ ( $r = 0.459$ ) ตามลำดับ

3. หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวม 5 ด้านในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.679$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ( $r = 0.685$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคคล ( $r = 0.670$ ) และด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ( $r = 0.522$ ) และด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการออกจากราชการ ( $r = 0.368$ ) ตามลำดับ

4. หลักการบริหารตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวม 5 ด้านในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = 0.746$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ( $r = 0.744$ ) รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ( $r = 0.722$ ) ด้านการพัฒนาบุคคล ( $r = 0.697$ ) เป็นอันดับ 3 ด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ( $r = 0.598$ ) และด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการออกจากราชการ ( $r = 0.388$ ) ตามลำดับ

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุลมีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวม 5 ด้าน ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = 0.755$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ( $r=0.765$ ) รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ( $r = 0.7302$ ) ด้านการพัฒนาบุคคล ( $r = 0.714$ ) เป็นอันดับ 3 ด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ( $r = 0.596$ ) และด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการออกจากราชการ ( $r=0.382$ ) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร จำนวน 116 คน ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 349 คน รวม 465 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยสามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านหลักการตรวจสอบและถ่วงดุลอยู่เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน และหลักการบริหารตนเอง
2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านวินัยและการรักษาวินัย
3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ได้แก่ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ หลักการบริหารตนเอง ด้านหลักการมี

ส่วนร่วม เป็นอันดับ 3 หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน เป็นอันดับ 4 และหลักการกระจายอำนาจ เป็นอันดับสุดท้าย

## การอภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีประเด็นตามวัตถุประสงค์ที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารงาน โดยเฉพาะการตรวจสอบและถ่วงดุล ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน รวมทั้งมีการบริหารตนเองโดยมีอิสระในการตัดสินใจ สั่งการ ดำเนินการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ รอบคอบ (2548 : 45) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านหลักการกระจายอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย โดยสถานศึกษามีการแต่งตั้ง กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทัยวรรณ หาญกล้า (2547 : 47) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน คือ หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการกระจายอำนาจมีปัญหาคือการกระจายอำนาจจากหน่วยงานระดับสูง มีความล่าช้า ไม่ชัดเจน เป็นนามธรรม โรงเรียนไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

1.2 ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมจัดการศึกษา ร่วมเป็นเจ้าของ และร่วมรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกึ่งกาญจน์ ชมอินทร์ (2549 : 79 - 82) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัด



การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จงรัก จันทวงศ์ (2546 : 74-75) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนห้วยยางวิทยา อำเภอทับสะแก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนห้วยยางวิทยาอยู่ในระดับมาก โดยมีส่วนร่วมในด้านร่วมแรงในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน การสำรวจข้อมูลการจัดกิจกรรมการสอน การตรวจสอบการบ้านนักเรียนอย่างสม่ำเสมอเป็นอันดับที่หนึ่ง ร่วมลงทุนและจงใจให้บุคคลอื่นลงทุน โดยบรรณรักษ์ช่วยจัดหาทุนจากแหล่งทุน ประชาสัมพันธ์เพื่อชักชวนให้ร่วมลงทุนหรือ การพัฒนาโรงเรียน เป็นอันดับที่สอง

1.3 ด้านการคืนอำนาจ การจัดการศึกษาให้ประชาชน โดยสถานศึกษาจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของนักเรียนและชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ ครอบครอง (2548 : 45) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ด้านการคืนอำนาจ การจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปรับปรุงระบบ การวางแผน การสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน การระดมทรัพยากรทางการศึกษา การตัดสินใจ การประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบภายใน การประชาสัมพันธ์ และให้มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาภายนอก สร้างเครือข่ายการบริหารเพื่อช่วยเหลือในด้านการบริหารงบประมาณ

1.4 ด้านการบริหารตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษามีการบริหารสถานศึกษาอย่างหลากหลายตามสภาพความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทัยวรรณ หาญกล้า (2547 : 47) การศึกษาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลักการบริหารตนเองอยู่ในระดับมาก ซึ่งโรงเรียนมีภารกิจมากและไม่สามารถตัดสินใจได้เองโดยเด็ดขาด

1.5 ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษาจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและชมรมพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู (2545 : 3) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบและถ่วงดุลเป็นการจัดระบบการประกันการศึกษาที่ต้องได้มาตรฐานเพราะเป็นระบบที่สร้างความมั่นใจว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้คุณภาพตามมาตรฐาน ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด และสังคมต้องการ

2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารบุคคล โดยมีการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง รวมทั้งมีการพัฒนาบุคคล และให้ความสำคัญกับการรักษาวินัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัทนา ศรี โยธา (2550 : 48) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารได้มีการกำหนดรายละเอียดของงานในทุกตำแหน่งงานในสถานศึกษาไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ ชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุอุปสรรค ภัย ภัย หรือเหตุอื่นใดให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในชุมชนอย่างมีความสุขซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัทนา ศรี โยธา (2551 : 48) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนครด้านการวางแผนอัตรากำลัง อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารได้มีการสรรหาบุคคลจากหลายแหล่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของบพิตร ออมไธสง (2546 : 69-70) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ความคาดหวังของชุมชนในการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติการสอนและผู้ปกครองนักเรียน โดยรวมจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติการสอนและผู้ปกครองนักเรียนมีความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านบุคลากร และด้านงบประมาณ มีความคาดหวังการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในระดับมาก

2.3 ด้านการพัฒนาบุคคล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสนับสนุนให้บุคคลของสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 41 - 42) กล่าวว่า การอบรมและพัฒนาบุคคลขั้นตอนที่เห็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเรา การอบรมหรือการฝึกอบรม

และการพัฒนา ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวพนักงานเพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่าคุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลง เพราะผลอันสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้า

2.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีการจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคคลของสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบวินัย สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 41 - 42) กล่าวว่า การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล ต้องมีการรักษาการศึกษา ด้วยวิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเสียหาย และให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน ซึ่งก็ย่อมหมายถึงการต้องสร้างกลไก ในการควบคุมติดตาม และประเมินผลประสิทธิผลของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งาน และทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้ก็เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบให้ดีอยู่ตลอดเวลาตนเอง ในที่นี้การต้องคอยวิจัยค้นคว้าและพัฒนาเทคนิควิธีการที่ให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ก็ต้องกระทำเป็นประจำด้วย

2.5 ด้านการออกจากราชการ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับสุดท้าย โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาอนุญาตให้ครูหรือบุคคลของสถานศึกษาลาออกด้วยการใช้พิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน สอดคล้องกับแนวคิดของ สมเจตน์ ชื่นปรีดา (2539 : 13 - 16) การให้บุคคลพ้นจากการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ก่อนที่จะรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานจะต้องมีการสรรหาและทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่าได้บุคคลที่ดี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ การงานที่ได้รับมอบหมาย แต่เมื่อปฏิบัติงานไปได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว บุคคลผู้นั้นอาจไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงาน จึงลาออกไปหรืออาจมีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป และเมื่ออายุมากเข้าสู่วัยชรา ก็ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับที่องค์กรกำหนดไว้ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัทนา ศรีโยธา (2551 : 48) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนครด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับมาก

3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ( $r = 0.649$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารได้นำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน เพื่อให้การพัฒนาการบริหารงานบุคคลภายในโรงเรียนมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บราวน์ (Brown, 1998 อ้างถึงใน สมศักดิ์ รอบคอบ, 2548 : 65) ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย รัตัญญู (2551 : 98) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กันทิศทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และด้านบทบาทของนายกเทศมนตรี หรือรองนายกที่ควบคุมกำกับการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกองและผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทในการบริหารการศึกษาให้มากขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการบริหารงานโดยทำให้บุคลากร ทรัพยากร และงบประมาณมีมากขึ้น ความพร้อมมากขึ้น รวมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ได้กำกับ ดูแลในการบริหารงานของโรงเรียนเพิ่มขึ้น ทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้คุณภาพการจัดการศึกษาพัฒนาดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารจัดการพัฒนาบุคคลโดยพิจารณาการจัดสรรอัตรากำลังครูที่เพียงพอ จัดบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอนให้โรงเรียน เพื่อให้ครูมีเวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เพียงพอซึ่งจะส่งผลให้ครูมีเวลาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้บุคลากรมีเวลาในการประชุมและทำงานอื่นที่ได้รับมอบหมายมากยิ่งขึ้น ดังนั้น โรงเรียนต้องมีการจัดสรรเวลาเพื่อให้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ใช้เวลาที่เหมาะสม ไม่มากจนทำให้มีผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอน
3. สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาในรูปแบบของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากขึ้น เพื่อส่งผลทำให้สถานศึกษาได้จัดการศึกษาตอบสนอง

ความต้องการของนักเรียนและชุมชน ได้อย่างแท้จริง และเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์ทางด้านสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกของ โรงเรียนให้มากขึ้น เพื่อส่งผลทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
2. ควรศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
3. ควรศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ่อื่นๆ โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัยเชิงคุณภาพ

## บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีดิถก. (2542). **ทฤษฎีการบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ชนະการพิมพ์.
- กิ่งกาญจน์ ชมอินทร์. (2549). **การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.**
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544**. กรุงเทพมหานคร :  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- \_\_\_\_\_. (2543). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร :  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- \_\_\_\_\_. (2546). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร :  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- \_\_\_\_\_. (2547). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร :  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- จรงค์ จันทวงศ์. (2546). **การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนห้วยยางวิทยา  
อำเภอทับสะแก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต**
- จุฑารัตน์ ชำนาญกิจ. (2544). **พลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา  
ของคณะกรรมการโรงเรียน : กรณีศึกษา โรงเรียนปฏิรูปการศึกษา จังหวัดพังงา.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
- ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและชมรมพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู. (2545). **การพัฒนา  
โรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ. ชัยนาท :  
โมเดิร์นโฮม.**
- ชัยงค์ พรหมวงศ์. (2541). **“การบริหารองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา” ในเอกสารการ  
สอนชุดวิชาการบริหารศูนย์การศึกษา หน่วยที่ 2 . นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2541). **ไตรลักษณ์รัฐกับการเมืองไทย**. กรุงเทพมหานคร : พี.เพรส.

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2541). การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คนัย เทียนพุด. (2541). การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดิเรก สายศิริวิทย์. (2545). บทบาทของผู้บริหารในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ถวิล มาตรฐาน. (2544). คุณภาพครูกับคุณภาพการสอน. วิชาการ. 2 (เมษายน), 4 - 6.
- \_\_\_\_\_. (2544). การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม.
- ฤทัยวรรณ หาญกล้า. (2547). การศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- \_\_\_\_\_. (2546). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
- รัชชัย รัตตัญญู. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- นภาพร คงคาหลวง. (2548). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นภาพร วรโยธา. (2545). การศึกษากระบวนการบริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- นิวัตร นาคะเวช. (2548). การดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน. กรุงเทพมหานคร : กรมสามัญศึกษา.
- บพิตร ออมไธสง. (2546). การศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ปรีชา ไตรโพธิ์. (2549). การบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) เอกสารประกอบการนิเทศประสานงาน. กรุงเทพมหานคร :  
หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.
- พินดา ทิธี. (2544). ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พงศธร พรหมเทศ. (2550). บทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ภาณุวัฒน์ ภัคคิงส์. (2552). ภูมิปัญญาไทยกับการพัฒนาการศึกษา . กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2540). ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เมฆินทร์ อินตะเสาร์. (2546). กระบวนการร่วมมือในการบริหารการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านดงขนุน อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- มัทนา ศรีโยธา. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ยุวดี ศันสนิรัตน์. (2543). การบริหารจัดการที่สถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูประบบบริหารการศึกษา อัดสำเนา.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2550). การศึกษาแห่งชาติในอุดมคติ. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ . กรุงเทพมหานคร : ทัพย์วิสุทธิ.
- สาขชาย วิริยะคุปต์. (2543). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



- สมเจตน์ ชื่นปรีชา. (2534). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการวิชาการและ  
สายธุรการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมนึก นนธิจันทร์. (2544). การเรียนการสอนและการประเมินผลจากสภาพจริงโดยใช้แฟ้มสะสม  
ผลดีเด่น. สุรินทร์ : สำนักงานประถมศึกษาอำเภอปราสาท.
- สมศักดิ์ รอบคอบ. (2548). ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- เสริมศักดิ์ วิสาภรณ์. (2541). ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการ  
บริหารการศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์. กรุงเทพมหานคร : นำกิจการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2550). รายงานการสังเคราะห์การใช้หลักสูตร  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์  
การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- \_\_\_\_\_. (2541). สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546). การประชุมทางวิชาการเรื่อง การวิจัยทาง  
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร : เจริญผล.
- \_\_\_\_\_. (2547). คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร :  
การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). สำนักงานแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับ  
ที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544). กรุงเทพมหานคร : อรรถพลการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2543). แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมิน  
ภายนอก. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดีจำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542  
แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส.

- อ่องจิต เมธยะประภาส. (2550). การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐานด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการของ  
สถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร : คุรุสภา  
ลาดพร้าว.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). หลักการบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- อำนาจ บุญทวี. (2546). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านลำโรง  
อำเภอतालสุม จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : อักษราพัฒนา.
- Bailey, W. J. (1991). **School – Site Management Applied**. Lancaster, PA : Technomic Publishing Co.
- Brown, A., & Campione, J. (1994). **Psychological Theory and the Study of Learning  
Disabilities**. *American Psychologist*, 14, 1059 -1086.
- Dimmock, C. (1993). **School – Based Management and School Effectiveness**. London :  
Routledge.
- Murphy, J. (1991). **Restructuring School**. London : Cassell.
- Noble, A. J. (1996). **School – Based Management**. Delaware Education Research &  
Development. <http://WWW.rdc.edu/pb3601.html>.
- Snauaert, D. T. (1993). **Democracy, Education, and Governance**. Albany : State University of  
New York Press
- Yamane, Taro. (1973). **Statistics : An introductory-y analysis**. 2<sup>nd</sup> Ed. New York : Harper & Row.

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0555.11/ว 210

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี  
76000

6 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายเชมณัฐ จันทรวงศ์ ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต1

ด้วย นางจำเรียง นิลพงษ์ รหัสนักศึกษา 519191231 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับงานบริหารบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต1” โดยมี รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์)

รองคณบดีปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร 0-3249-3267

ที่ ศธ 0555.11/ว 210



คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี  
76000

6 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายบัญญัติ เผื่อนสีเมือง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองชุมพล

ด้วย นางจำเรียง นิลพงษ์ รหัสนักศึกษา 519191231 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับงานบริหารบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต1” โดยมี รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์)

รองคณบดีปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร 0-3249-3267

ที่ ศธ 0555.11/ว 210



คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี  
76000

6 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายวัลลภ หล้าแหล่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหมืองไทร

ด้วย นางจำเรียง นิลพงษ์ รหัสนักศึกษา 519191231 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับงานบริหารบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต1” โดยมี รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์)

รองคณบดีปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร 0-3249-3267

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือวิจัย





ที่ ศธ 0555.11/ว 209

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี 76000

6 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขออนุญาตให้ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต1

ด้วย นางจำเรียง นิลพงษ์ รหัสนักศึกษา 519191231 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับงานบริหารบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต1” โดยมีรองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการถึงขั้นทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขออนุญาตจากท่านอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัยกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ซึ่งผลการทดลองเครื่องมือจะเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์)

รองคณบดีปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร 0-3249-3267

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคล  
 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

2. แบบสอบถามฉบับนี้ไม่มีคำตอบใดถูก ผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความเป็นจริง คำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยให้การวิจัยครั้งนี้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษา

3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่ผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยการศึกษาเท่านั้น

4. แบบประเมินฉบับนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการกระจายอำนาจ 2) ด้านการมีส่วนร่วม 3) ด้านการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) ด้านการบริหารตนเอง และ 5) ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการพัฒนาบุคคล 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย และ 5) ด้านการออกจากราชการ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

จำเรียง นิลพงษ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หน้าข้อความที่เกี่ยวข้องกับตัวท่าน  
ตามความเป็นจริง

1. เพศ                    [ ]    ชาย  
                              [ ]    หญิง
  
2. วุฒิการศึกษา [ ]    ปริญญาตรี  
                              [ ]    สูงกว่าปริญญาตรี
  
3. ระยะเวลาการทำงาน  
                              [ ]    1-5 ปี  
                              [ ]    6-10 ปี  
                              [ ]    มากกว่า 10 ปี
  
4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน  
                              [ ]    ผู้อำนวยการโรงเรียน    [ ]    รองผู้อำนวยการโรงเรียน  
                              [ ]    ศึกษาราชการแทน        [ ]    ครูผู้สอน  
                              [ ]    คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติในโรงเรียนของท่าน

ที่	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	<b>ด้านการกระจายอำนาจ</b>						
1	สถานศึกษามีการแต่งตั้ง กำหนด บทบาทหน้าที่ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา						
2	สถานศึกษามีการพิจารณาและอนุมัติการดำเนินงาน บุคคลของสถานศึกษา						
3	สถานศึกษามีการกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา มีบทบาทในการจัดการศึกษาในรูป คณะกรรมการ						
4	สถานศึกษามีคณะกรรมการนิเทศ กำกับติดตาม การจัดการเรียนรู้ของครู						
5	สถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารและ ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของ แต่ละบุคคลที่เป็นผู้ร่วมงาน						
	<b>ด้านการมีส่วนร่วม</b>						
1	ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการและบริหาร การใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา มีการร่วม ช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์และแรงงาน						
2	สถานศึกษามีคณะกรรมการรับผิดชอบในการ จัดสรร ควบคุมทางการเงินและการบริหารการใช้ ทรัพยากร						
3	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและชุมชนเข้ามามี ส่วนร่วมรับรู้และดำเนินการจัดการทรัพยากรของ โรงเรียน						

ที่	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
4	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมจัดการศึกษา ร่วมเป็นเจ้าของ และร่วมรับผิดชอบ						
5	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย เข้ามาร่วมกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ หลักสูตรสถานศึกษา คุณภาพผู้เรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน						
6	สถานศึกษามีการทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครองและชุมชน						
1	<b>ด้านการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน</b> สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาในรูปแบบของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
2	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองชุมชนทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษา						
3	สถานศึกษาจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของนักเรียนและชุมชนอย่างแท้จริง						
4	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์ทางด้านสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียนต่างๆ						

ที่	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	<b>ด้านการบริหารตนเอง</b> สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจ สั่งการ ดำเนินการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา						
2	สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรทางการศึกษามา พัฒนาและแก้ปัญหาของสถานศึกษา						
3	สถานศึกษากำหนดทิศทางการทำงาน มีการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์การบริหารงบประมาณและ ดำเนินการตามกรอบโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล						
4	สถานศึกษามีการบริหารสถานศึกษาอย่าง หลากหลายตามสภาพความต้องการของ สถานศึกษา						
5	สถานศึกษามีการจัดระบบสารสนเทศและการ พัฒนาระบบสารสนเทศในการบริหาร						
6	สถานศึกษามีการนิเทศติดตามผล การวัดและประเมิน คุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา						
	<b>ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล</b>						
1	สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา						
2	สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในภาพรวม หรือการประเมินคุณภาพ การศึกษา						
3	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการ พัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน และมีการ ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไป ตามมาตรฐานที่กำหนด						

ที่	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
4	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูทุกคน ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน						
5	สถานศึกษาจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้านต่างๆของสถานศึกษา						



**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการพัฒนาบุคคล 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย และ 5) ด้านการออกจากราชการ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติในโรงเรียนของท่าน

ที่	การบริหารงานบุคคล	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารได้จัดตั้งคณะกรรมการในการทำหน้าที่ วางแผนงานด้านบุคคล เพื่อให้บุคคลได้มีส่วนร่วม						
2	ผู้บริหารได้มีการวางแผนกำลังคนในอัตรของ สถานศึกษาไว้อย่างเหมาะสมทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว						
3	ผู้บริหารมีการให้การสนับสนุนบุคคลของ สถานศึกษาด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค						
4	ผู้บริหารได้มีการกำหนดรายละเอียดของงานใน ทุกตำแหน่งงานในสถานศึกษาไว้อย่างเหมาะสม ชัดเจน						
5	สถานศึกษามีการจัดระบบสารสนเทศเกี่ยวกับ อัตรากำลังในปัจจุบันอย่างเป็นระบบสะดวกใน การใช้งาน						
6	ผู้บริหารได้มอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถของครูเป็นหลักสำคัญช่วยให้ครู สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

ที่	การบริหารงานบุคคล	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ การสรรหาบุคคล ให้บุคคลทั่วไป ทราบอย่างทั่วถึง						
2	บุคคลของสถานศึกษาทุกคนได้รับทราบนโยบาย การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลของสถานศึกษา อย่างทั่วถึง						
3	ผู้บริหารได้มีการสรรหาบุคคลจากหลายแหล่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน						
4	ผู้บริหารได้พิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคคลจากผู้ที่ มีความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานที่ต้องการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ตรงกับงาน						
5	สถานศึกษาได้มีการตั้งคณะกรรมการดำเนินการ สอบคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง						
6	การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวผู้บริหาร ได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กระทรวงฯ กำหนด เพื่อให้การจ้างลูกจ้างมีความโปร่งใส						
	<b>ด้านการพัฒนาบุคคล</b>						
1	ผู้บริหารได้ดำเนินการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษา ตามแผนงานด้านกำลังคนและงบประมาณที่ กำหนดไว้ในนโยบายการพัฒนาของสถานศึกษา						
2	มีการจัดการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาโดยการ พิจารณาให้มีสอดคล้องกับความต้องการของ สถานศึกษา						
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาได้ มีการพัฒนาตนเองด้วยการสนับสนุนด้านการศึกษา ต่อ						

ที่	การบริหารงานบุคคล	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
4	การจัดการพัฒนาบุคคลของสถานศึกษาพิจารณาจากความจำเป็นตามความเหมาะสมของสถานศึกษา						
5	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคคลของสถานศึกษาตามขั้นตอนด้วยความยุติธรรม						
6	ผู้บริหารมีการดำเนินการนิเทศภายในตามแผน/โครงการเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของครู						
1	<b>ด้านวินัยและการรักษาวินัย</b> ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนตามระเบียบเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคคลของสถานศึกษา						
2	ผู้บริหารมีการติดตาม ดูแล ความประพฤติของบุคคลให้ปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัยอย่างใกล้ชิด						
3	ผู้บริหารมีการจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคคลของสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบวินัย						
4	ผู้บริหารมีการตักเตือนบุคคลที่กระทำผิดวินัยในเบื้องต้นให้มีการปรับปรุงแก้ไข						
5	สถานศึกษาได้มีการจัดตั้งกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวนบุคคลของสถานศึกษาที่กระทำผิดวินัยอย่างถูกต้อง						
6	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจ เช่น ให้รางวัลกับบุคคลที่ประพฤติตนถูกต้องตามระเบียบวินัยและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นๆ						

ที่	การบริหารงานบุคคล	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	ด้านการออกจากราชการ การอ้างอิงระเบียบของ อ.ก.ค.ศ. นั้น หากพิจารณาแล้วผู้บริหารสถานศึกษาได้อ้างอิงระเบียบ ก.ค.ศ. ที่ว่าด้วยการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548 และ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 เนื่องจาก อ.ก.ค.ศ. มีอำนาจในการพิจารณาให้ความเห็นชอบเท่านั้น						
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาอนุญาตให้ครูหรือบุคคลของสถานศึกษาลาออกด้วยการใช้ วิจรรณญาณอย่างละเอียดถี่ถ้วน						
3	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาให้บุคคลของสถานศึกษาออกหรือพ้นจากตำแหน่งไม่ว่ากรณีใดๆ ด้วยความถูกต้องและโปร่งใส						
4	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนและดำเนินการพิจารณาให้บุคคลที่กระทำผิดวินัยออกจากราชการตามระเบียบที่ อ.ก.ค.ศ. กำหนดขึ้น						
5	สถานศึกษามีการจัดทำรายงานการพิจารณาให้บุคคลของสถานศึกษาลาออกหรือให้ออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา						
6	ในกรณีที่กระทำผิดวินัยตามระเบียบของ อ.ก.ค.ศ. การพิจารณาให้ออกจากราชการของผู้บริหารสถานศึกษากระทำด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส						

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	213.63	1463.826	.641	.988
a2	213.53	1469.982	.855	.988
a3	213.63	1471.826	.656	.988
a4	213.67	1462.920	.750	.988
a5	213.37	1456.516	.849	.988
b1	213.50	1473.638	.606	.988
b2	213.10	1481.610	.696	.988
b3	213.40	1466.248	.723	.988
b4	213.33	1467.954	.697	.988
b5	213.47	1459.154	.834	.988
b6	213.33	1466.989	.786	.988
c1	213.50	1467.224	.771	.988
c2	213.43	1467.978	.793	.988
c3	213.40	1471.007	.762	.988
c4	213.33	1475.402	.648	.988
d1	213.40	1499.697	.431	.988
d2	213.47	1484.257	.620	.988
d3	213.53	1468.602	.824	.988
d4	213.47	1463.430	.807	.988
d5	213.60	1459.421	.856	.988
d6	213.57	1453.702	.914	.988
e1	213.23	1472.668	.826	.988
e2	213.37	1465.689	.880	.988
e3	213.33	1463.678	.889	.988
e4	213.30	1475.734	.817	.988
e5	213.40	1461.490	.832	.988
f1	213.63	1474.447	.684	.988
f2	213.60	1457.283	.850	.988
f3	213.40	1466.248	.758	.988

f4	213.60	1463.007	.801	.988
f5	213.57	1462.392	.783	.988
f6	213.43	1461.357	.780	.988
g1	213.77	1450.116	.853	.988
g2	213.77	1471.978	.789	.988
g3	213.77	1464.254	.749	.988
g4	213.63	1457.206	.807	.988
g5	213.83	1461.316	.825	.988
g6	213.47	1453.844	.810	.988
h1	213.30	1460.631	.869	.988
h2	213.50	1456.534	.859	.988
h3	213.37	1475.275	.668	.988
h4	213.47	1466.395	.849	.988
h5	213.40	1440.110	.900	.988
h6	213.60	1451.421	.864	.988
i1	213.30	1457.114	.809	.988
i2	213.33	1454.437	.829	.988
i3	213.30	1458.148	.828	.988
i4	213.30	1450.424	.870	.988
i5	213.57	1437.082	.788	.988
i6	213.50	1459.707	.748	.988
j1	213.43	1462.047	.770	.988
j2	213.63	1448.723	.807	.988
j3	213.43	1459.426	.747	.988
j4	213.63	1450.378	.688	.988
j5	213.63	1452.585	.680	.988
j6	213.70	1451.114	.673	.988

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 56

Alpha = .988

ภาคผนวก จ

ตารางจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง



ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ประชากร (คน)		กลุ่มตัวอย่าง (คน)	
	ผู้	ครูและคณะ	ผู้	ครูและ
	บริหาร	กรรมการฯ	บริหาร	คณะกรรมการฯ
1. โรงเรียนอนุบาลจังหวัดเพชรบุรี	1	48	1	6
2. โรงเรียนวัดนาค	1	18	1	3
3. โรงเรียนบ้านพี่เลี้ยง (อัมฤทธิศ)	1	17	1	2
4. โรงเรียนวัดพระรูป	1	17	1	2
5. โรงเรียนวัดหนองไม้เหลือง	1	17	1	2
6. โรงเรียนวัดถีนปุรา	1	17	1	2
7. โรงเรียนบ้านดอนยาง	1	17	1	2
8. โรงเรียนบ้านหนองมะขาม	1	17	1	2
9. โรงเรียนวัดหนองควง	1	15	1	2
10. โรงเรียนวัดอินทาราม	1	17	1	2
11. โรงเรียนวัดนาพรม	1	20	1	3
12. โรงเรียนวัดคอนมะขามช้าง	1	20	1	3
13. โรงเรียนวัดไสกระดาน	1	17	1	2
14. โรงเรียนวัดทองนพคุณ	1	17	1	2
15. โรงเรียนวัดเจริญศรีมณีผล	1	19	1	3
16. โรงเรียนวัดโพธิ์ทิมณี	1	19	1	3
17. โรงเรียนวัดบันไดทอง	1	15	1	2
18. โรงเรียนวัดดอนไถ่เตี้ย	1	58	1	8
19. โรงเรียนพระโพธิ์ใน	1	17	1	2
20. โรงเรียนวัดเพ็ญ	1	17	1	2
21. โรงเรียนบ้านบ่อห้วย	1	17	1	2
22. โรงเรียนบ้านไร่ดอน	1	17	1	2
23. โรงเรียนวัดโรงเข้	1	17	1	2
24. โรงเรียนวังตะโก	1	18	1	2
25. โรงเรียนวัดเวียงคอก	1	18	1	2
26. โรงเรียนวัดใหม่ท่าศิริ	1	18	1	2
27. โรงเรียนวัดลาดโพธิ์	1	21	1	3
28. โรงเรียนวัดหนองหว่า	1	20	1	3
29. โรงเรียนบ้านบ่อโพง	1	18	1	2

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

โรงเรียน	ประชากร (คน)		กลุ่มตัวอย่าง (คน)	
	ผู้	ครู	ผู้	ครู
	บริหาร	คณะกรรมการฯ	บริหาร	คณะกรรมการฯ
30. โรงเรียนบ้านคอนนาคุ่ม	1	19	1	2
31. โรงเรียนบ้านโคกน้อย	1	19	1	2
32. โรงเรียนบ้านบ่อขม	1	19	1	2
33. โรงเรียนบ้านหนองพลับ	1	18	1	2
34. โรงเรียนบ้านดอนยี่กรอก	1	17	1	2
35. โรงเรียนวัดสิงห์	1	18	1	2
36. โรงเรียนวัดเขมาภิรติการาม	1	17	1	2
37. โรงเรียนบ้านบางกุงา	1	18	1	2
38. โรงเรียนหาดเจ้าสำราญ	1	20	1	3
39. โรงเรียนวัดบางทะเล	1	18	1	2
40. โรงเรียนบ้านเขาช้อย	1	21	1	3
41. โรงเรียนวัดท้ายตลาด	1	19	1	3
42. โรงเรียนวัดยาง	1	18	1	2
43. โรงเรียนบ้านวัง	1	18	1	2
44. โรงเรียนวัดดอนทราย	1	17	1	2
45. โรงเรียนวัดเทพประชุมมิตร	1	17	1	2
46. โรงเรียนวัดโพธิ์	1	17	1	2
47. โรงเรียนวัดกุฎี	1	20	1	3
48. โรงเรียนวัดหนองส้ม	1	17	1	2
49. โรงเรียนบ้านสระพัง	1	17	1	2
50. โรงเรียนบ้านหนองชุมพล	1	20	1	3
51. โรงเรียนบ้านหนองประคู้	1	17	1	2
52. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 13	1	17	1	2
53. โรงเรียนวัดทรงธรรม	1	17	1	2
54. โรงเรียนบ้านเนินรัก	1	17	1	2
55. โรงเรียนวัดมณีเลื่อน	1	17	1	2
56. โรงเรียนบ้านคีรีวงศ์	1	17	1	2
57. โรงเรียนวัดหนองปรัง	1	21	1	3
58. โรงเรียนวัดเขาสมอระบั้ง	1	18	1	2

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

โรงเรียน	ประชากร (คน)		กลุ่มตัวอย่าง (คน)	
	ผู้ บริหาร	ครู คณะกรรมการฯ	ผู้ บริหาร	ครู คณะกรรมการฯ
59. โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม	1	17	1	2
60. โรงเรียนวัดกุฎชรวชิราราม	1	18	1	3
61. โรงเรียนวัดห้วยโรง	1	21	1	3
62. โรงเรียนบ้านท่าตะคร้อมิตรภาพที่ 192	1	21	1	3
63. โรงเรียนบ้านหนองรี	1	18	1	3
64. โรงเรียนบ้านสามเรือน	1	18	1	3
65. โรงเรียนบ้านพุพลู	1	18	1	3
66. โรงเรียนบ้านยางน้ำกัลลได้	1	21	1	3
67. โรงเรียนบ้านป่ากรัดน์	1	17	1	2
68. โรงเรียนบ้านท่าเสลา	1	17	1	2
69. โรงเรียนบ้านลิ้นช้าง	1	17	1	2
70. โรงเรียนบ้านยางน้ำกัลลเหนือ	1	17	1	2
71. โรงเรียนบ้านจะโปรง	1	18	1	3
72. โรงเรียนบ้านหนองไผ่	1	18	1	3
73. โรงเรียนบ้านไทรงาม	1	18	1	3
74. โรงเรียนบ้านอ่างศิลา	1	18	1	3
75. โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง	1	25	1	3
76. โรงเรียนบ้านท่าแร่	1	21	1	3
77. โรงเรียนบ้านคลองมอญ	1	18	1	3
78. โรงเรียนวัดไทรทอง	1	21	1	3
79. โรงเรียนวัดกุฎี	1	18	1	3
80. โรงเรียนบ้านเหมืองไทร	1	18	1	2
81. โรงเรียนบ้านบางแก้ว	1	21	1	3
82. โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธา	1	18	1	2
83. โรงเรียนวัดคอนฝิงแคด	1	21	1	3
84. โรงเรียนวัดปากคลอง	1	18	1	2
85. โรงเรียนวัดเขาตะเครา	1	18	1	2
86. โรงเรียนบ้านทุ่งเพ็ญ	1	18	1	2
87. โรงเรียนวัดบางลำภู	1	18	1	2
88. โรงเรียนบ้านบางหอ	1	18	1	2

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

โรงเรียน	ประชากร (คน)		กลุ่มตัวอย่าง (คน)	
	ผู้	ครู	ผู้	ครู
	บริหาร	คณะกรรมการฯ	บริหาร	คณะกรรมการฯ
89. โรงเรียนวัดคู้งตำหนัก	1	18	1	2
90. โรงเรียนบ้านสามแพรง	1	18	1	2
91. โรงเรียนวัดลัด	1	18	1	2
92. โรงเรียนวัดเกาะแก้ว	1	21	1	3
93. โรงเรียนวัดปากอ่าว	1	18	1	2
94. โรงเรียนวัดคั่นสน	1	29	1	4
95. โรงเรียนบ้านแหลม	1	30	1	4
96. โรงเรียนวัดในกลาง	1	18	1	2
97. โรงเรียนวัดอุดมมงคล	1	18	1	2
98. โรงเรียนวัดลัทธิธรรมาราม	1	18	1	2
99. โรงเรียนมิตรภาพที่ 34	1	18	1	2
100. โรงเรียนวัดนอกปากทะเล	1	21	1	3
101. โรงเรียนบ้านคอนมะขาม	1	18	1	2
102. โรงเรียนวัดสมุทรโคดม	1	18	1	2
103. โรงเรียนวัดสมุทรธาราม	1	18	1	2
104. โรงเรียนอรุณประดิษฐ์	1	163	1	23
105. โรงเรียนสุวรรณรังสฤษฎ์วิทยาลัย	1	111	1	14
106. โรงเรียนศึกษาปัญญา	1	23	1	3
107. โรงเรียนปริยัติรังสรรค์	1	138	1	18
108. โรงเรียนอนุบาลเทพศึกษา	1	14	1	2
109. โรงเรียนอนุบาลศึกษาปัญญา	1	16	1	2
110. โรงเรียนอนุบาลแสงมิตร	1	46	1	6
111. โรงเรียนอนุบาลเปรมฤดี	1	21	1	3
112. โรงเรียนเซนต์โยเซฟ เพชรบุรี	1	78	1	12
113. โรงเรียนอนุบาลบันไดอิฐ	1	17	1	2
114. โรงเรียนอนุบาลศศิมา	1	18	1	2
115. โรงเรียนอนุบาลโพธิ์ใหญ่พัฒนา	1	13	1	1
116. โรงเรียนราชภัฏรำไพพรรณี	1	63	1	8
<b>รวม</b>	<b>116</b>	<b>2,691</b>	<b>116</b>	<b>349</b>